

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5019-1701>

Inaczej o zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa

Streszczenie

Rozwój zrównoważony przedsiębiorstwa to określenie, które jest często etykietą odpowiedzi i zorientowania przedsiębiorstwa na zapotrzebowanie społeczne oraz zalecenia wynikające z rozstrzygnięć międzynarodowych¹. W treści opracowań traktujących o zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa brakuje wskazania przedmiotowych metod i kierunku rozwoju oraz sposobów pomiaru i oceny jego poziomu. Celem opracowania jest ukazanie rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstwa jako rezultatu wykorzystania zdolności organizacyjnych indukujących mandaty do zarządzania 4.0 i 5.0 oraz sprawność strategiczną. Mandatami do zarządzania są: zwinność, odporność oraz witalność, rozumiana jako dynamika i operatywność. Treść opracowania wpisuje się w rozważania objęte nurtem zasobowym w zarządzaniu strategicznym i rozwija ustalenia dotyczące obszarów ekspozycji na równoważenie poszczególnych aspektów rozwoju przedsiębiorstwa oraz diagnozowania jego rezultatów z wykorzystaniem różnych rodzajów sprawności strategicznej.

Słowa kluczowe: mandaty zarządzania, strategiczne zdolności organizacyjne, zrównoważony rozwój
Kody klasyfikacji JEL: L2

¹ Bywa i tak, że za etykietą, kodem „zrównoważony rozwój” kryją się w istocie *greenwashing*, *fairwashing* czy inne formy nieakceptowanych społecznie zachowań.

1. Wprowadzenie

Założenie o niezmienności mechanizmu konkurowania i rozwoju przedsiębiorstw jest kontradictory. Przedsiębiorstwa pozostają pod wpływem otoczenia dalszego i bliższego, skutkiem czego konieczne są zmiany w różnych obszarach ich funkcjonowania. Zmiany w otoczeniu indukują cechy celów, zasobów, zdolności i działań przedsiębiorstwa. Wśród wymienionych organicznych elementów jedne są fundamentem zmian, inne umożliwiają ich przeprowadzanie i współtworzą sprawność przedsiębiorstwa. Uczestnicząc poprzez działania w dynamicznych zmianach, jakie zachodzą w ich otoczeniu, przedsiębiorstwa ponoszą ryzyko i odpowiedzialność za rozwój w zgodzie z oczekiwaniami interesariuszy. Powodowane zmianami społeczno-gospodarczymi oczekiwania interesariuszy dotyczą sprawnego reagowania na wyzwania płynące z otoczenia – i ciągle rosną. Fundamentalne oczekiwania dotyczą powodzenia w zapewnieniu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest ukazanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa i jego sprawności strategicznej jako rezultatu wykorzystania zdolności organizacyjnych współtworzących mandaty do zarządzania 4.0. Należą do nich: zwinność, odporność oraz witalność, rozumiana jako dynamika i operatywność. Treść artykułu wpisuje się w rozważania objęte nurtem zasobowym w zarządzaniu strategicznym i rozwija ustalenia dotyczące obszarów ekspozycji na równoważenie poszczególnych aspektów rozwoju przedsiębiorstwa oraz diagnozowania jego rezultatów z wykorzystaniem różnych rodzajów sprawności strategicznej². Praprzyczyną podjęcia problematyki zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa jest luka badawcza zidentyfikowana w zakresie definiowania jego istoty i uwarunkowań.

2. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa

Powszechne przywoływanie przez praktyków i badaczy imperatywu „zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa”, bez uprzedniego sformułowania założeń i wyjaśnień aksjologicznych oraz jego zdefiniowania, skłania do rozważań. Dotyczą one wartości i celów kreujących naturę zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa i, co oczywiste, przyjętych założeń i względu badawczego. Ważne jest wyjaśnienie pojęcia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa i opisanie, na czym ten rozwój polega. Zaniechanie lub brak jednoznacznego zdefiniowania pojęcia powoduje, że zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa jest i nadal będzie różnie rozumiany. Jest to spowodowane zaniechaniem rygorów konceptualizacji.

Wyjaśnienie istoty zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa ma znaczenie z perspektywy społecznego zakorzenienia historycznej definicji tego pojęcia, wyrażającej *credo* dla społeczeństwa. W pierwotnej wersji, przywoływanej za Qur przez Borysa i Fiedora [1987, s. 47], rozwój zrównoważony (*sustainable development*) to taki proces zmian, który podtrzymuje

² Problematykę sprawności strategicznej i jej rodzajów podjęto w monografii Urbanowskiej-Sojkin [2021].

możliwości zaspokojenia potrzeb obecnych i przyszłych pokoleń w nawiązaniu do idei, że wszystkie przyszłe pokolenia mają prawo żyć i korzystać z dostępnych walorów środowiska tak samo jak obecne albo jeszcze lepiej [zob. też: Plich, 2007, s. 117]. Szeroki obszar recepcji pojęcia rozwoju zrównoważonego powoduje, że powszechne jest jego zawłaszczanie na potrzeby określania różnych co do celów, przedmiotu i rodzaju działań, a wynikających z obowiązku dbałości o przyszłość w ogóle. Powyższe rozumienie zrównoważonego rozwoju nawiązuje do zachowania podstawowych, przedmiotowych zasad warunkujących rozwój sustensywny, czyli sprzyjający samopodtrzymaniu. Tym samym przywołana, powszechnie cytowana, idea zrównoważonego rozwoju dotyczy współcześnie społeczeństwa żyjącego w warunkach nazwanych przez Giddensa „późną nowoczesnością”³, w ramach której powinna zachodzić równowaga między ekonomicznymi i społecznymi planami rozwoju i jego środowiskowymi uwarunkowaniami z uwzględnieniem podmiotów uczestniczących⁴. Wyraża się ją poprzez wskazanie czterech filarów stanowiących kręgi zrównoważonego rozwoju: ekologię, ekonomię, kulturę i politykę. Rozwój zrównoważony może więc być definiowany w odniesieniu nie tylko do społeczeństwa, ale także do podmiotów struktury społecznej, gospodarczej, instytucjonalnej i środowiskowej, a tym samym także do przedsiębiorstw i różnorodnych form ich integracji. Powstaje zatem pytanie, czy jego istota dotyczy orientacji w zarządzaniu i działań ukierunkowanych na środowisko, czy też ma zdecydowanie szerszy zakres przedmiotowy, o fundamentalnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy.

Kształtowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa stało się imperatywem i wyznacznikiem działań w przeciwieństwie do konsekwencji respektowania paradygmatu „wiecznego wzrostu” oraz formułowania nadmiarowych wyzwań dotyczących wzrostu i jego dynamiki [Skrzypczyński, 2020, s. 7–9]. Nadrzędnym kryterium ustalania istoty zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa jest założenie, że decyzje (inwestorów, przedsiębiorców, managerów) dotyczą działań, w rezultacie których następuje namnażanie korzyści z tytułu zaangażowania środków. Owa działalność prowadzi do wytwarzania wartości oczekiwanych przez klientów i szerzej – interesariuszy, a cele związane z jej prowadzeniem dotyczą efektywności zarówno operacyjnej, jak i tej, która ma zapewnić długookresową konkurencyjność na rynku, tworzonej z wykorzystaniem różnych metod i instrumentów o znaczeniu strategicznym. Zainteresowanie badaczy i praktyków dotyczy fundamentalnych korzyści i warunków, które sprawiają, że ich powstanie jest możliwe, a ciągły wzrost będzie następował. Tkwią w nich swoiste „kamienie węgielne” wyrażone w twierdzeniach, że: „konkurowanie warunkuje uzyskiwanie korzyści i dochodów”, „odbywa się według kanonów myśli ekonomicznej”, „ludzie i przedsiębiorstwa są racjonalnymi podmiotami i optymalizują wyniki”, „dobra i środki są ograniczone, a skutki ich ograniczenia wpływają na zasadność walki

³ Główne wymieniane przez Giddensa [zob. 2001, 2003] cechy późnej nowoczesności to: warunki niepewności i chaosu społecznego, nowe wymiary ryzyka związane ze zmianami cywilizacyjnymi i technicznymi, zaufanie do skomplikowanych systemów technicznych i organizacyjnych oraz globalizacja ekonomiczna, techniczna i społeczna.

⁴ Raport Narodów Zjednoczonych *Nasza wspólna przyszłość z 1987 r.* Aktualne cele do 2030 r. określa rezolucja Zgromadzenia Ogólnego *Agenda Zrównoważonego Rozwoju 2030* [ONZ, 2015].

konkurencyjnej”, „optymalną formą wymiany dóbr są rynki”, „kreatywność i inteligencja mogą ograniczyć niedobory”. Wymienione wybrane fundamentalne cechy i warunki realizacji działalności gospodarczej podlegały w ostatnich latach znaczącym zmianom, także tym o zgubnym wpływie na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko w skali zarówno globalnej, międzynarodowej, jak i krajowej oraz regionalnej. Nowe warunki działania sprawiają, że przytoczone historyczne fundamenty myśli ekonomicznej są dynamicznie uzupełniane oraz modyfikowane. Pojawiły się nowe orientacje, kierunki i metody działania, w sposób nieunikniony odnoszące się do dbałości o przyszłość. Dotyczy to również wskazań, a niekiedy wręcz recept na powodzenie i sukces w działaniach gospodarczych. Opinie badaczy i praktyków na temat czynników sukcesu gospodarczego są ogromnie zróżnicowane i ewoluują. Indukowane przez postęp technologiczny i techniczny, a także organizacyjny, ekonomiczny i społeczny, zmiany obejmują przede wszystkim rynkowe determinanty sukcesu przedsięwzięć [Gaulner, Villhauer, 2021]. W dobie konsumpcjonizmu i postępu technologicznego wskazują one na trend zabiegania o konkurencyjność i logikę ciągłego wzrostu [Skrzypczyński, 2020], z konsekwencjami dla rozwoju społecznego, środowiskowego i gospodarczego świata. Logika ciągłego wzrostu, wymuszona przez kontekst uwarunkowań, ma oprócz pozytywnego także destrukcyjny wpływ na rozwój społeczny – na tyle intensywny i zagrażający bytom społecznym i gospodarczym, że jej negatywne konsekwencje wskazują na „atrakcyjność” i konieczność stosowania gospodarki cyrkularnej oraz rozwój zrównoważony.

W odpowiedzi na sformułowane wcześniej pytanie należy zauważyć, że warunki działania uzasadniają podejmowanie inicjatyw prośrodowiskowych przez przedsiębiorstwo, czyniąc z nich fundament jego rozwoju. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa oznacza jednak działania ukierunkowane nie tylko na dbałość o środowisko i jego elementy (rozumienie *sensu stricto*), ale przede wszystkim na ich rezultaty warunkujące jego trwały rozwój w zgodzie z otoczeniem i interesariuszami (rozumienie *sensu largo*). Z uwagi na powyższe spostrzeżenia i kwestie odnoszące się do zarządzania zasadne jest ustalenie przejawów i rezultatów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa oraz sposobów budowania przyszłości, uwzględniających spójność jego celów i strategii: ekonomicznych, środowiskowych, społecznych, organizacyjnych i technologicznych.

3. Warianty zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Przyjęcie prakseologicznej perspektywy w rozważaniach nad problemem rozwoju przedsiębiorstwa wskazuje, że za zrównoważony uznać należy taki jego rozwój, którego fundamentami są cele i działania ekonomiczne, organizacyjne oraz społeczne prowadzące w rezultacie do osiągnięcia sprawności ogólnej i idiosynkratycznej, charakteryzujących się wewnętrzną spójnością. Do drugiej z tych grup zalicza się sprawności dziedzinowe: ekonomiczną, organizacyjną, środowiskową – społeczną, relacyjną i rynkową [Urbanowska-Sojkin, 2021]. Osiągnięcie sprawności strategicznej ogólnej i sprawności dziedzinowych jest warunkowane

strategicznymi zdolnościami organizacyjnymi. To one pozwalają przedsiębiorstwu uzyskać cechy, których wykorzystywanie w niezwykle złożonych warunkach dynamicznego otoczenia czyni jego rozwój zrównoważonym w kontekście sprawności strategicznej [Urbanowska-Sojkin, 2021]. Należą do nich zwinność, odporność i witalność, nazywane przez profesjonalistów „mandatami do zarządzania 4.0” [Gaulner, Villhauer, 2021]. Zrównoważone przedsiębiorstwa „przecinają” obowiązujące dotąd logiki konkurowania („więcej, szybciej i efektywniej”) przestrzeganiem zasad tworzenia m.in. nowej świadomości społecznej, etyki, mikrologiki przedsięwzięć przedsiębiorczych, a także tworzenia i wykorzystywania wartości dodanej, wartości wspólnej oraz jej współtworzenia [Gaulner, Villhauer, 2021]. Badania czołowych naukowców potwierdziły znaczenie strategicznych zdolności organizacyjnych dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa – poprzez kształtowanie i współtworzenie cech przedsiębiorstwa będących mandatami do zarządzania 4.0, tj. zwinności, odporności i witalności, indukują one sprawność strategiczną⁵. Treść artykułu wpisuje się w rozważania objęte nurtem zasobowym w zarządzaniu strategicznym i rozwija ustalenia dotyczące obszarów działań istotnych z perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa oraz diagnozy poziomu jego zaawansowania. Podstawowe znaczenie mają tu uwarunkowania związane z wpływem technologii komunikowania się i przetwarzania danych.

4. Uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem w dobie gospodarki 4.0 i 5.0

Warunki działania sprawiają, że uniwersalne zasady działalności gospodarczej, konkurencyjności przedsiębiorstw i osiągnięcia pożądanych efektów społeczno-gospodarczych, opisywane jako ponadczasowe i ważne wówczas, gdy poddane zostają sprawdzeniu w praktyce, w nowych realiach, mają już znaczenie historyczne, są zastępowane przez kolejne, intencjonalnie traktowane jako skuteczne. Dzieje się tak dlatego, że wszystkie zasady, zarówno te pierwotne, wcześniejsze, jak i wtórne, są warunkowane temporalnie i kontekstowo. Trwałą cechą uwarunkowań, w których działają podmioty rynkowe jest, oprócz dynamiki zmian, zdarzeń, procesów i zjawisk, rosnąca w rezultacie ich występowania i rekursywności złożoność. Nadto owa dynamika i złożoność potęgują nieprzewidywalność, nieoznaczoność, niejednoznaczność otoczenia, co sprawia, że konieczne staje się poszukiwanie innych sposobów zapewnienia przedsiębiorstwu trwania na rynku i realizacji celów [Bennis, Nanus, 1986]. Przedmiotem zainteresowania powinna być więc nie tyle dyskusja dotycząca siły, dynamiki zmienności i złożoności otoczenia, ile jego zrozumienie, wyjaśnianie, projektowanie w nim przyszłości oraz poszukiwanie zachowań i sposobów radzenia sobie z nim przez przedsiębiorstwa. Za taki jest uważany intencjonalnie rozwój zrównoważony przedsiębiorstwa. Na

⁵ Antropomorfizacja ułatwia opis przedsiębiorstwa, jego cech i sposobów działania. W przywołanej monografii Urbanowskiej-Sojkin [2021] związek między strategicznymi zdolnościami organizacyjnymi i różnymi rodzajami sprawności przedsiębiorstwa został udowodniony.

rozwój przedsiębiorstwa mają wpływ różne czynniki z otoczenia i z tzw. wnętrza, ale w sposób szczególny dotyczy to wpływu zmian technologicznych i technicznych. Próby ustalenia charakterystycznych zmian technologicznych i w obszarze zarządzania powiodły się i znajdują odzwierciedlenie w identyfikowalnych etykietach wskazujących na kolejny etap rozwoju gospodarki oraz jego cechy. W nich zawarte są także te określające konieczne zmiany celów i metod zarządzania. W warunkach gospodarki (przemysłu) 4.0 lub 5.0 przedsiębiorcy mierzą się z wyzwaniami w zakresie zarządzania, w szczególności w deklarowanych celach i sposobach ich realizacji z wykorzystaniem zasobów. Cechy zarządzania 4.0 wiążą się ze zmianami gospodarczymi, społecznymi, technologicznymi, technicznymi, w szczególności z kompleksowym wspomaganiami przez systemy informatyczne wynikającym z rozwoju technologii informacyjnej, oraz zmianami organizacyjnymi. Transformacja cyfrowa, a także przeobrażenia społeczne i gospodarcze wymuszają myślenie o zmianach w procesach wewnętrznych oraz rolach ludzi. Ważne są inicjatywy pobudzające kreatywność indywidualną i kolektywną pracowników oraz zwiększające samodzielność i odpowiedzialność za podejmowane zadania i realizację celów, a tym samym zaawansowanie i poziom rozwoju zrównoważonego [Urbanowska-Sojkin, 2018a]. Do działań praktykowanych w przedsiębiorstwach należą różne formy samoorganizacji sprzyjające wzrostowi kreatywności pracowników [Hulsmann, Wójcik, 2006; Hulsmann, Freiling, 2006]. Nadzieje praktyków budzą formy samoorganizacji „mnożące się w perspektywie socjokracji”, według której pracownicy są współodpowiedzialni za sukces i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa [Schumacher, Wimmer, 2019]. W istocie wszystkie zmiany dotyczące samoorganizacji są implikacją zarządzania przez kierowników w nowych warunkach, co wiąże się z oczekiwaniami dotyczącymi ich kwalifikacji, zapewniającymi jakość procesów oraz rezultaty gospodarcze, społeczne i środowiskowe [Schwuchow, Gutmann, 2020]. Z kolei w ramach gospodarki 5.0 (przemysłu 5.0) uwaga koncentruje się na wspieraniu działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów technicznych i ekonomicznych. Ważne jest poszukiwanie rozwiązań w celu poprawy dobrostanu pracowników (koncentracja na człowieku, kreatywności i innowacyjności), ochrony środowiska (odpowiedzialne praktyki w zakresie ekologii i ochrony środowiska) oraz uodpornienia łańcucha dostaw na ewentualne sytuacje kryzysowe. Przedsiębiorstwa reprezentują różne poziomy zaawansowania w przedmiotowych zakresach etykietowanych jako fazy rozwoju gospodarki.

Wymienione wyżej, wybrane cechy nowych warunków otoczenia, w jakich podejmują działania gospodarcze przedsiębiorstwa, pokazują, że szczególną częścią zmian (współczesnych i przyszłych) jest zrównoważony rozwój, uważany za imperatyw zarówno w ujęciu ogólnym, społecznym, jak i w odniesieniu do podmiotów gospodarczych, w rozumieniu *sensu stricto* i *sensu largo*⁶. Stymulujący wpływ zmian warunków prowadzenia działalności gospodarczej na zrównoważony rozwój przedsiębiorstw i szerzej – procesów społeczno-gospodarczych, znalazł odzwierciedlenie w zawartości desygnatów orientacji strategicznej w zarządzaniu.

⁶ Problematyka ta jest niezwykle popularna w opracowaniach badaczy poświadczających różne rozwiązania stosowane przez praktyków [por. Fuster Morell, Espelt, Renau Cano, 2020].

Zrównoważony rozwój stanowi imperatyw i trwały element komponentów strategii rozwoju i zachowania na rynku. Idea zrównoważonego rozwoju to inkluzja zarządzania zorientowanego na potrzeby klientów, pracowników, partnerów w procesach gospodarczych, administracji gospodarczej, samorządowej i innych interesariuszy. Trwałym elementem w niektórych przedsiębiorstwach jest rzeczowa realizacja tej idei w formie otwartego formułowania strategii. Stopień zróżnicowania w zaawansowaniu poziomu otwartości w przedsiębiorstwach jest jednak znaczący [Urbanowska-Sojkin, Weinert, 2020].

Jako mandaty do skutecznego, w kontekście zrównoważonego rozwoju w nowych warunkach, zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje się, występujące na różnych poziomach (indywidualnym, kolektywnym i organizacyjnym), zwinność, odporność i witalność [Unkrig, 2020].

5. Mandaty do zarządzania 4.0

Obecnie i na kolejnych etapach rozwoju społeczno-gospodarczego za strategicznie ważne atrybuty przedsiębiorstwa uznano: zwinność, odporność, witalność [Unkrig, 2020]. Określają one zrównoważony rozwój i jego desygnaty wyrażone w osiąganiu sprawności strategicznej w warunkach niepewności. Uzyskanie przez przedsiębiorstwo owych cech, nazywanych mandatami do zarządzania, wymaga zaangażowania zdolności organizacyjnych. Jest to możliwe jedynie przy wspomaganii przez infrastrukturę informatyczną, kulturę i strukturę organizacyjną, postawy i zachowania kadry, a zwłaszcza managerów. Szczególne oczekiwania związane z rozwojem przedsiębiorstwa dotyczą przywódcy i ról kierowników [Buchler, 2022].

Zwinność jest dyskutowana w kontekście dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmieniających warunków otoczenia [Trzecieliński, 2007; Trzecieliński, 2011]. Badacze i praktycy różnią się niekiedy zasadniczo w poglądach dotyczących istoty tego zjawiska. Wobec omówienia zwinności przedsiębiorstw w treści artykułów i książek stanowiących dorobek w zakresie zarządzania strategicznego, a także ze względu na cel niniejszego artykułu, nie podejmuje się w nim pogłębionej analizy pojęcia zwinności przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy różnych opracowań można natomiast stwierdzić, że przedmiotem dyskusji są zarówno zakres przedmiotowy działań współtworzących zwinność, jak i jej desygnaty. Wśród zidentyfikowanych cech zwinności wymienia się zdolność do wykonywania złożonych przedmiotowo i przestrzennie działań z zaangażowaniem zasobów i ich właściwą koordynacją w czasie, w miejscu i w podmiocie, służących najlepszemu dostosowywaniu się do zmian społeczno-gospodarczych. W dużym uproszczeniu, w wąskim ujęciu przedmiotowym, zwinność wiąże się z przystosowywaniem oferty i sposobów działania do oczekiwań klientów.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że zwinność oznacza strategiczną zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego dostosowania się do nieprzewidzianych i nagłych zmian na rynku. Ofoegbu i Akanbi [2012] doszli do wniosku, że na zwinność i w konsekwencji adaptacyjność przedsiębiorstwa wpływają wspólnie takie zmienne organizacyjne jak: wrażliwość strategiczna, zespołowe zaangażowanie oraz płynność zasobów [zob. też: Sanchez,

Nagi, 2001]. Zwinność organizacyjną można więc ujmować jako zdolność przedsiębiorstwa do właściwej i szybkiej odpowiedzi na pojawiające się zmiany oraz umiejętność przetrwania w nieprzewidywalnych warunkach rynkowych dzięki wytworzeniu właściwej reakcji na występujące w otoczeniu rynkowym turbulencje. W modelach formatywnych poziom zwinności warunkują nie tylko wymienione wyżej wymiary. Wskazuje się także na inne, dyskutowane ze względu na ich wewnętrzne relacje, tj. wrażliwość na zmiany, przedsiębiorczość strategiczną, elastyczność i przywództwo strategiczne, czy też wartości, tj. indywidualność i interakcje (to więcej niż procesy i narzędzia), funkcjonujące sprawnie oprogramowanie (to więcej niż dokumentacja), współpracę z klientem (to więcej niż zawieranie kontraktów) oraz reagowanie i zmiany (to więcej niż realizowanie uprzednio zaplanowanych działań) [Shore, 2023]. W ostatnim przypadku zwinność może być rozumiana też jako zdolność przeprowadzenia zmiany poziomu operacyjnego w reakcji na rosnące wymagania klientów. Zważywszy na wynikowy charakter zwinności jako rezultatu posiadania i wykorzystania zdolności organizacyjnych, uznaje się ją za metazdolność o niekwestionowanym znaczeniu dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności.

Powrót do odbywających się wcześniej dyskusji o odporności, w szerszym kontekście społecznym, przywodzi na myśl słowa Becka i Giddensa rozważających „refleksyjną nowoczesność” (*reflexive moderne*). Zdaniem tych autorów siłami napędowymi rozwoju, zamiast dążenia do dobrobytu, powinny być wtórne skutki ryzyka dla społeczeństwa, nazwanego umownie społeczeństwem ryzyka [Beck, Ulrich, 1996; Ulrich, Beck, Giddens, Lash, 1996]. Wobec obiektywnych faktów o niezwykle złożonych, dynamicznych, a przede wszystkim nieprzewidywalnych siłach oddziałujących na podmioty gospodarcze w „kruchej nowoczesności” konieczne są nowa koncepcja zarządzania i wdrożenie modelu odporności gospodarczej [Palzkill, 2017].

Problem sprowadza się do sposobów immunizacji, kształtowania odporności i jej wykorzystywania do zapewnienia ciągłości działania oraz zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Znaczna część definicji odporności, ukierunkowanych na przedsiębiorstwo, dotyczy cech personelu na poziomie indywidualnym i zespołowym, które powodują, że pracownicy reagują skutecznie i efektywnie na zmiany w otoczeniu [Horne, Lowe, 1997, s. 271–296]. Mallak [1998] zdefiniował odporność jako zdolność jednostek lub organizacji do minimalizowania negatywnego wpływu zdarzeń występujących w otoczeniu na ich działania.

W opinii badaczy złożona natura firm zabrania „przenoszenia” zasad odporności stosowanych w psychologii indywidualnej na problemy przedsiębiorstw na wzór kalkomanii. Tylko część strategii sprostania temu wyzwaniu mieści się w świecie standardów, w którym ustawodawcy i uprawnione instytucje chcą zakotwiczyć zarządzanie ciągłością działania, cyberbezpieczeństwo, standardy jakości i zarządzanie kryzysowe w biznesie [Ruhl, 2020]. U podstaw budowania odporności na potrzeby zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa leży wiedza o czynnikach odporności i ich wpływie na poziom jednostkowy, zespołu, organizacji oraz na zasoby i zdolności organizacyjne⁷. Konieczna jest także świadomość ryzyka związanego

⁷ Na podstawie rozpoznania czynników odporności w przedsiębiorstwach powstają zindywidualizowane narzędzia systemowe informujące o otoczeniu i wnętrzu przedsiębiorstwa, a także indukujące decyzje w zakresie

z działalnością gospodarczą, które przedsiębiorstwa odporne na zmiany mogą ograniczyć i wykorzystać stosownie do swoich możliwości. Ważna jest również wiedza na temat obiektywnie zachodzącego zjawiska wypierania przez ludzi wiedzy o ryzyku do obszaru społecznej nieświadomości, dobrowolnej lub sterowanej, oraz trudności w zarządzaniu ryzykiem. Należy dostrzegać niedocenianą powszechnie kumulację ryzyka, konsekwencje bezwładu czynników ryzyka i odwleczonych w czasie skutków, zalety oraz wady kanalizowania i kolonizacji ryzyka (redukcja do najważniejszych i ważnych obszarów, przyczyny, narzędzia reagowania w przedsiębiorstwie i w otoczeniu) [Urbanowska-Sojkin, 2022]. Niezwykle istotne są również konsekwencje wykluczania ryzyka przez managerów na zasadzie zamykania go w „czarne skrzynki,” mityzacja, imputowanie ignorancji oraz hierarchizacji ryzyka według dość swobodnie wybieranych kryteriów [Stankiewicz, 2013]. Wykluczanie ryzyka jest akceptowane wobec trudności poznania czynników ryzykotwórczych, prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń i siły oddziaływania. Ważną rolę w budowaniu odporności przedsiębiorstwa odgrywają system zarządzania i kultura organizacyjna ryzyka.

Carpenter, Walter, Anderies i Abel [2001, s. 12], a także Gruhl i Horbacher [2012, s. 11] oraz Siegrist [2017, s. 9–12] uwzględniają trzy właściwości odporności: wielkość zmiany, którą system może ponieść, zdolność do samoorganizacji i umiejętność adaptacji zapewniającej harmonijny, zrównoważony rozwój. Pozostałe właściwości odwołują się głównie do szczegółowych zdolności przedsiębiorstwa, do jego skutecznej adaptacji do zmiennych warunków działania z zachowaniem zrównoważenia wewnętrznego [Masten, Best, Garmezy, 1990, s. 272]. Inni autorzy, odwołując się do wybranych cech sprawności strategicznej, dodają nadto, że odporne przedsiębiorstwa zachowują harmonię w rozwoju poprzez antycypowanie kryzysów. Potrafią one także „regenerować się” oraz dokonywać odnowy strategicznej. U podstaw takiej oceny tkwi potwierdzona hipoteza, że odporność opisuje zdolność systemów do zachowania suwerenności nawet w najbardziej niesprzyjających warunkach oraz do odbudowy po niepowodzeniach [Heller, Gallenmuller, 2017, s. 60].

Odporność przedsiębiorstwa to także cecha utożsamiana wprost z jego kondycją, rozumiana niejednoznacznie, wyrażana w różnych formułach i standardach oceny, stopniowalna i umożliwiająca wskazanie poziomu owej odporności. Znaczenie ma uwzględnianie kondycji zarówno ekonomicznej, jak i pozaekonomicznej przedsiębiorstwa ze względu na wieloaspektowe zmiany zachodzące w jego w otoczeniu. Ilość, rodzaje, dynamika i złożoność tych zmian sprawiają, że bezwzględnie konieczne jest ich monitorowanie i prognozowanie w zakresach użytecznych dla projektowania przyszłych kierunków rozwoju przedsiębiorstw [Gaulner, Villhauer, 2021]. Paradoksalnie chodzi o wykształcenie odporności na niekorzystne zmiany zachodzące w otoczeniu i równoczesne eksploatowanie potencjału przedsiębiorstwa w celu skorzystania z szans, poddawanych w czasie rzeczywistym i przyszłym weryfikacji, czy będą okazjami w kontekście zmian pochodzących z otoczenia. Istotne są zatem eksploatacja

zarządzania zasobami oraz kształtowania i wykorzystywania zdolności organizacyjnych [zob. np. *echo-konzept*: Unkrig, 2018].

ograniczona do dotychczasowego rozwoju i zakresu aktywności gospodarczej i jednocześnie stanowienie nowego sposobu rozwoju przedsiębiorstwa, indukowanego przez zmiany zarówno już zachodzące, jak i te przyszłe.

Odporność przedsiębiorstwa, reasumując, jest konstruktem wielowymiarowym, dynamicznym, zmiennym i warunkowanym sytuacyjnie. Powstaje, jest kształtowana i wykorzystywana w rezultacie zaangażowania kadry przedsiębiorstwa. Czynnikiem wzrostu odporności są zatem wiedza, motyw, inspiracje, a w szczególności poziom identyfikacji kadry z przedsiębiorstwem oraz internalizacji jego wartości i celów. Fundamentem odporności są, co oczywiste, zasoby przedsiębiorstwa (warunkujące konkurencyjność oferty i działania) oraz ich konfiguracja, oceniane w perspektywie strategicznej i operatywnej.

Mimo ograniczeń narzędziowych immunizacja przedsiębiorstwa jest konieczna. Nastąpić może poprzez stworzenie i wykorzystanie mechanizmów zapewniających powodzenie w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu. Oczekiwania managerów i inwestorów wiążą się ze zdolnościami organizacyjnymi do indukowania reakcji na te zmiany – zarówno umożliwiającymi wykorzystanie możliwości rozwoju, jak i ograniczającymi niekorzystne skutki zmian dla przedsiębiorstwa.

Witalność przedsiębiorstwa to kolejny mandat zarządzania 4.0 [Muller, 2018]. Zastosowana w tym przypadku antropomorfizacja ułatwia identyfikację oczekiwanej cechy przedsiębiorstwa, ale nie wspomaga jej konwertowania na realne przymioty zasobów, ich konfigurację i sposób wykorzystywania w ramach realizacji zadań według rygorów wynikających z warunków działania. Wśród przedstawianych w literaturze wielu różnych definicji witalności pojawiają się synonimy: energiczność, dynamiczność, operatywność, które opisują zdolność skutecznego reagowania kadry na zmiany w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa. Przytoczone synonimy są przymiotami ludzi. Wskazują tym samym na znaczenie kadry i jej rolę w odpowiedzi przedsiębiorstwa na wyzwania płynące z otoczenia oraz w procesie przystosowywania się do uwarunkowań. Witalność przedsiębiorstwa, podobnie jak opisane wcześniej mandaty, jest zatem skutkiem przejawianych przez ludzi zachowań, postaw, umiejętności w zakresie kreowania i realizacji celów, a także tworzenia i wykorzystywania procesów i zasobów, które mają do dyspozycji.

Skuteczność działań ludzi w organizacji jest warunkowana przez czynniki endo- i egzogeniczne. Ostatnie lata dowiodły znaczenia niedocenianych i zarazem koniecznych dla rozwoju przedsiębiorstwa zdolności organizacyjnych. Warunkują one osiągnięcie zwinności, odporności i witalności, a jednocześnie są indukowane przez owe mandaty do zarządzania 4.0. Rekursywny charakter związków między mandatami do zarządzania i zdolnościami organizacyjnymi opisuje uzależnienia i wzajemną moc sprawczą poszczególnych poziomów znaczenia i siły wpływu w czasie rzeczywistym oraz w przyszłości. W tym zakresie przedmiotowym istnieje nadal luka badawcza dotycząca szczegółów przenikania się oraz wzajemnych związków zdolności organizacyjnych i mandatów do zarządzania⁸.

⁸ Zgodnie z badaniami, których wyniki są częściowo zawarte w cytowanej monografii Urbanowskiej-Sojkin [2021].

6. Kreatywna i urzeczywistniająca rola zdolności organizacyjnych

Dynamicznie następujące zmiany otoczenia i praktyki gospodarczej oraz uczestniczących w niej podmiotów znajdują potwierdzenie w skracaniu horyzontu czasowego decyzji ekonomicznych, a także ich kontestowaniu w perspektywie strategicznej. W szczególności sposób dotyczą one nabywania zdolności organizacyjnych oraz ich wykorzystywania w procesach przystosowywania się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu. Część badaczy ogranicza zainteresowanie do tzw. zdolności dynamicznych. W opinii Teece'a [2012, s. 1395] są to kompetencje wysokiego poziomu, które determinują zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe. Podobne poglądy podzielają inni badacze, koncentrując uwagę na działaniach podejmowanych w celu osiągnięcia zgodności ze zmieniającym się otoczeniem biznesowym [Teece, Pisano, Shuen, 2017, s. 515]. Podkreśla się tu kluczową rolę zarządzania strategicznego we właściwym dostosowywaniu, integrowaniu i rekonfigurowaniu wewnętrznych i zewnętrznych umiejętności, zasobów i kompetencji funkcjonalnych dla osiągnięcia zgodności z wymaganiami tego otoczenia⁹. Ogólna identyfikacja zdolności dynamicznych, opisanych intencjonalnie z uwzględnieniem określonych celów, wskazuje na inkluzję ze strategicznymi zdolnościami organizacyjnymi. Indukuje także ustalenie ich rodzajów w kontekście oczekiwań w perspektywie strategicznej. Strategiczne zdolności organizacyjne są konieczne z perspektywy wyboru i modyfikacji celów i strategii oraz zasobów i ich konfiguracji względem otoczenia¹⁰. Są zbiorami działań organizacyjnych zorientowanych na: dostosowywanie przedsiębiorstwa do warunków panujących w otoczeniu poprzez monitorowanie jego środowiska zewnętrznego i wewnętrznego, zmiany w domenie działania, zabezpieczanie zasobów i ich właściwą konfigurację, antycypowanie kryzysu i zarządzanie nim oraz zapewnienie harmonii i spójności wewnętrznej. Na podstawie analizy teorii i praktyki wyróżniono ogólne strategiczne i idiosynkratyczne zdolności organizacyjne przedsiębiorstwa. Uzupełniają i warunkują one zdolności do monitorowania rynku i kształtowania konkurencyjności, zarządzania dziedziną aktywności gospodarczej, zdobywania, konfiguracji, redundancji i zorganizowania zasobów przedsiębiorstwa, budowania relacji i współpracy, zarządzania w kryzysie i odnowy strategicznej i są nimi zdolności do kreatywności, innowacyjności oraz przedsiębiorczości organizacyjnej.

Rezultatem pozyskania i wykorzystania mandatów zarządzania 4.0 oraz zdolności organizacyjnych i podejmowanych działań jest sprawność przedsiębiorstwa. Rozpatrywana w perspektywie strategicznej nosi miano sprawności strategicznej przedsiębiorstwa. Obszary recepcji pojęcia sprawności wskazują na jego użyteczność w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem w perspektywie zarówno krótko-, jak i długookresowej oraz w zakresie

⁹ Z uwagi na liczne publikacje, w których autorzy przedstawiają koncepcję zdolności dynamicznych, a także ograniczenia wydawnicze nie są one przedmiotem opisu w tym artykule.

¹⁰ Wymienione strategiczne zdolności organizacyjne przedsiębiorstwa są przedmiotem szczegółowej analizy na poziomie poznawczym i w odniesieniu do praktyki w monografii Urbanowskiej-Sojkin [2021].

monitorowania i formułowania oceny. Zakres przedmiotowy (*definiendum*) sprawności przedsiębiorstw obejmuje procesy, zasoby, ich konfigurację i wykorzystanie, wyniki, a także potencjał do zapewnienia trwałości bytu w kolejnych latach i osiągnięcia celów przez interesariuszy. Wskazuje tym samym na zaawansowanie przedsiębiorstwa w rozwoju komplementarnych obszarów przedmiotowych i funkcji, dzięki którym możliwe jest diagnozowanie i prognozowanie poziomu zaawansowania w zrównoważonym rozwoju. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, *ex definitione*, oznacza komplementarność i spójność działań oraz rezultatów wykorzystania zasobów do realizacji celów ekonomicznych i społecznych przedsiębiorstwa, modyfikowanych poprzez wyzwania płynące z otoczenia. To proces wyrażający trwale podejmowane działania przystosowujące przedsiębiorstwo do zmian w otoczeniu w odniesieniu do zarówno popytu i czynników popytotwórczych, jak i podaży oraz warunków określających zachowania na rynku. Konieczne jest, aby je analizować w kontekście skuteczności i efektywności, stanowiących dwie spośród klasycznych postaci sprawności, rekomendowanych przez analityków do oceny przedsiębiorstwa. Ze względu na będący przedmiotem zainteresowania zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa na uwagę zasługuje sprawność ekonomiczna, rynkowa, środowiskowa – społeczna, relacyjna i organizacyjna. Poszczególne rodzaje sprawności współistnieją, współtworząc sprawność ogólną. Wzajemne relacje między nimi odzwierciedlają poziom zrównoważenia rozwoju przedsiębiorstwa. Rodzaje sprawności strategicznych i sprawność ogólna są komponentami wynikowymi zrównoważonego rozwoju. Podstawą do zarządzania w sposób zapewniający zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa są cele, działania i ich skutki oraz wyniki analizowane z uwzględnieniem natury ekonomicznej (rynkowej), relacyjnej, organizacyjnej, środowiskowej i społecznej. Ich rezultatem jest sprawność operacyjna i ta dotycząca przyszłości, warunkująca dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

Istota sprawności strategicznej i jej formatywnych rodzajów wskazuje na ich użyteczność w diagnozowaniu i opisywaniu potencjału strategicznego i wyjaśnianiu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

7. Podsumowanie

Perspektywy działania przedsiębiorstwa kształtują różnorodne czynniki. Ogólny trend dotyczy znaczącego wzrostu stopnia złożoności warunków, w jakich funkcjonują podmioty gospodarcze. Rosnące trudności, wynikające z nieograniczoności potrzeb i ograniczoności zasobów oraz możliwości ich zaspokajania, hiperkonkurencja i wiele przejawów agresywnych zachowań podmiotów rynkowych, generują zapotrzebowanie na działania przedsiębiorstw z zachowaniem równowagi między różnymi dziedzinami i aspektami aktywności gospodarczej i społecznej oraz ich rezultatami. Palącym problemem w zakresie zrównoważonego rozwoju jest szczególnie postawa przedsiębiorstw wobec zmian zachodzących w ich otoczeniu, kreujących wyzwania względem decydentów i oczekiwań interesariuszy. Badania dotyczące roli zdolności organizacyjnych przedsiębiorstw potwierdzają zasadność wykorzystania man-

datów zarządzania jako zbioru cech krytycznych w przypadku zrównoważonego rozwoju. Wyzwaniem badawczym pozostaje ustalenie wymiarów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw o znaczeniu ogólnym oraz sposobów przedmiotowego różnicowania w sektorach.

Bibliografia

Dokumenty prawne

1. ONZ (2015). *Agenda Zrównoważonego Rozwoju 2030*, rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r. (A/RES/70/1).

Wydawnictwa zwarte

1. Beck, U., Giddens, A., Lash, S. (red.). (1996). *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
2. Beck, U., Giddens, A., Lash, S. (red.). (1996). *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge: Polity Press.
3. Bennis, W., Nanus, B. (1986). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
4. Borys, T., Fiedor, B. (2014). Operacjonalizacja i pomiar kategorii zrównoważonego rozwoju – przyczynek do dyskusji. W: *Rachunki narodowe. Wybrane problemy i przykłady zastosowania* (s. 53–68), M. Plich (red.). Warszawa: GUD, Uniwersytet Łódzki.
5. Buchler, R.P. (2022). *Die neue Leadership DNA. Prinzipien für einen radikalen Umbau der Führung*. Hoboken: Wiley-VCH GmbH.
6. Gaulner, F., Villhauer, B. (2021). *Alles neu. Geschäftsidee, Geschäftsmodell. Unternehmensplanung*. Kiel: UVK Verlag.
7. Giddens, A. (2001). *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Giddens, A. (2003). *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*. Poznań: Zysk i S-ka.
9. Hulsmann, M., Wójcik, K. (2006). Selbstorganisation als Ansatz zur Flexibilisierung der Kompetenzstrukture. W: *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements* (s. 323–350), Ch. Burmann, M. Hulsmann, J. Freiling (Hrsg.). Wiesbaden: Springer Verlag.
10. Muller, B. (2018). *Vitalität für Unternehmen. Mit Corporate Hygiene zur mehr Produktivität und Gewinn*. Norderstedt: Books on Demand.
11. Palzkill, A. (2017). *Geschäftsmodell – Resilienz*. Wiesbaden: Springer Verlag.
12. Ruhl, U. (2020). *Unternehmerische Resilienz, So werden Organisationen agil und widerstandsfähig*. New Jersey: John Wiley & Sons.
13. Schwuchow, K., Gutmann, J. (2020). *HR-Trends 2020: Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Prozesse*. Fryburg: Haufe-Lexware.
14. Shore, J. (2023). *Die Kunst der agilen Entwicklung. Grundlagen, Methoden, Praktiken*. Heidelberg: dpunkt Verlag.
15. Trzecieliński, S. (red.). (2007). *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*. Madison: IEA, University of Wisconsin.

16. Trzcieliński, S. (2011). *Przedsiębiorstwo zwinne*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
17. Unkrig, E. (2018). *Das resiliente Unternehmen: Learned Not Given. Mit dem ECHO_KONZEPT und der Umsetzung mit Resibility*. Norderstedt: Books on Demand.
18. Unkrig, E. (2020). *Mandate der Führung 4.0: Agilität – Resilienz – Vitalität*. Wiesbaden: Springer Verlag.
19. Urbanowska-Sojkin, E. (2021). *Sprawność przedsiębiorstw w warunkach niepewności. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
20. Urbanowska-Sojkin, E., Weinert, A. (2020). Otwarte formułowanie strategii z wykorzystaniem kolektywnej inteligencji przedsiębiorstwa. W: *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej* (s. 19–36), S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.). Łódź: WUŁ. DOI: 10.18778/8220-335-6.02.

Artykuły naukowe

1. Carpenter, S., Walter, B., Anderies, J., Abel, N. (2001). From Metaphor to Measurement. Resilience What to What, *Ecosystem*, 4(8). DOI: 10.1007/s10021-001-0045-9.
2. Fuster Morell, M., Espelt, R., Renau Cano, M. (2020). Sustainable Platform Economy: Connections with the Sustainable Development Goals, *Sustainability*, 12(18), s. 7640. DOI: 10.3390/su12187640.
3. Heller, J., Gallenmüller, N. (2017). Resilienzberatung für die VUKA-Welt, *SEM Radar*, 16(1).
4. Horne, P.J., Lowe, C.F. (1997). Toward a Theory of Verbal Behavior, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 68(2), s. 271–196. DOI: 10.1901/jeab.1997.
5. Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to Work, *Industrial Management*, 40.
6. Masten, A.S., Best, K., Garmezy, N. (1990). Resilience and Development: Contributions from the Study of Children Who Overcome Adversity, *Development and Psychopathology*, 2, s. 425–444.
7. Ofoegbu, O.E., Akanbi, P.A. (2012). The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria, *International Business and Economics Research Journal*, 11(2), s. 153. DOI: 10.19030/iber.v11i2.6769.
8. Sanchez, M., Nagi, R. (2001). A Review of Agile Manufacturing Systems, *International Journal of Production Research*, 39(16), s. 3561–3600. DOI: 10.1080/00207540110068790.
9. Schumacher, T., Wimmer, R. (2019). Der Trend zur hierarchiereiner Organisation Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld, *Organisations Entwicklung*, 2, s. 13–17.
10. Skrzypczyński, R. (2020). Postwzrost, dewzrost, awzrost – polska terminologia dla różnych wariantów, *Czas Kultury*, 3, s. 7–13.
11. Teece, D.J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49(8), s. 1395–1401.
12. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (2017). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), s. 509–533.
13. Urbanowska-Sojkin, E. (2018a). Informacyjne fundamenty kreatywności w kontekście zarządzania strategicznego, *Przegląd Organizacji*, 3, s. 35–39. DOI: 10.33141/po.2018.03.06.

14. Urbanowska-Sojkin, E. (2018b). Uwarunkowania kreatywności w przedsiębiorstwach w perspektywie strategicznej, *Organizacja i Kierowanie*, 181(2), s. 135–146.
15. Urbanowska-Sojkin, E. (2022). Kolonizacja ryzyka wdrażania strategii w przedsiębiorstwach, *Organizacja i Kierowanie*, 2(191), s. 67–81.

Materiały internetowe

1. Stankiewicz, P. (2013). *Niewidzialne ryzyko. O społecznej konstrukcji bezpieczeństwa*, <https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/1021/P.%20Stankiewicz%2C%20Niewidzialne%20ryzyko.pdf?sequence=1> (dostęp: 3.02.2023).

On sustainable business development in other words

Abstract

Sustainable development of organizations is a term that is often used as a label for a company's response and orientation to social demand, as well as recommendations stemming from international resolutions. In the content of works addressing sustainable business development, there is a lack of indication of specific methods and directions of development, as well as ways to measure and assess its level. The aim of the study is to consider sustainable business development as the outcome of utilizing organizational capabilities that induce mandates for management 4.0 and 5.0 and strategic efficiency. The mandates for management include: agility, resilience, and vitality understood as dynamism and operability. The content of the paper aligns with considerations on the resource-oriented approach to strategic management and develops the thoughts on the exposition areas in the organization in terms of sustaining different aspects of organizational development as well as assessing its outcomes, utilizing various types of strategic efficiency.

Keywords: mandates for management, organizational strategic capabilities, sustainable development
