

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Marcin Komańda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

KONCEPCJA *SUSTAINABLE ENTERPRISE* JAKO PODSTAWA NADZORU KORPORACYJNEGO

Streszczenie: *Sustainable enterprise* to koncepcja przedsiębiorstwa balansującego pomiędzy różnego rodzaju celami, wśród których można wyróżnić przede wszystkim te o charakterze finansowym, społecznym oraz ekologicznym. Konsekwencją tak szeroko ujętych dążeń jest zapewnienie wzrostu firmy i przewagi konkurencyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym. Zasady *sustainability* powinny zatem mieć swoje odzwierciedlenie w realizowanym nadzorze korporacyjnym. Jak się wydaje, punktem wspólnym obu koncepcji są generowane korzyści dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Sprawia to, że kontekstem rozważań tak postawionego problemu powinno być współczesne zarządzania strategiczne.

Słowa kluczowe: *sustainable enterprise*, nadzór korporacyjny.

1. Wstęp

Teoria zarządzania wydaje się stawać wobec problemu spojrzenia w nowym świetle na dotychczasowe koncepcje opisujące różnego rodzaju obszary funkcjonowania przedsiębiorstw. Przesłanką dla tak sformułowanego postulatu jest rozwój i upowszechnienie się nowego paradygmatu zarządzania strategicznego jako rezultatu powstania gospodarki opartej na wiedzy. Zmiany, jakie zaszły w uwarunkowaniach prowadzenia działalności gospodarczej, a w związku z tym także osiągnięcia względnej przewagi konkurencyjnej, sprawiają, że niezbędna staje się potrzeba rozważenia ciągłości poprawności sformułowanych niegdyś opisów, ewentualnie konieczności ich podważenia w nowych uwarunkowaniach.

Powyższe działania wydają się jednak natrafiać na dwie zasadnicze trudności interpretacyjne. Po pierwsze, postulaty tak zwanej „ekonomii wiedzy” wydają się integrować poziom przedsiębiorstwa z poziomem rozwiązań strukturalnych wdrażanych i oferowanych przez państwo [Kukliński, Burzyński 2003, s. 57]. Po drugie, brakuje często w kontekście historycznym związku pomiędzy różnego rodzaju koncepcjami stanowiącymi próby opisu wybranych problemów przedsiębiorstw. Oznacza to, że pewne pomysły powstawały niezależnie od siebie i niezależnie od siebie również się rozwijały. W obu przypadkach zatem istnieje problem rozmycia horyzontu koncepcyjnego postulowanych odniesień.

Jednak na gruncie zarządzania strategicznego wydaje się, iż możliwe staje się rozważenie kształtu i konsekwencji owych pomysłów/opisów. Niezaprzeczalny stał się fakt, iż współcześnie przedsiębiorstwa muszą z jednej strony współdziałać z innymi podmiotami (o różnorodnym charakterze: czy to z organizacjami komercyjnymi, czy społecznymi, czy też instytucjami publicznymi), a z drugiej kooperacja owa powinna dostarczać wszystkim stronom pożądanym przez nie wartości [Cantner, Joel 2011, s. 57]. Owa „wartość” będzie często stanowił punkt integracyjny różnego rodzaju obecnych w literaturze przedmiotu koncepcji.

Na tym gruncie można pokusić się o stwierdzenie, że generowanie tej wartości będzie zmuszało przedsiębiorstwa do postawy, którą można określić mianem *sustainable*, a w której centrum zainteresowania będą leżeć korzyści generowane przez i dla zaangażowanych we współpracę partnerów. To stwierdzenie rodzi z kolei konieczność rozważenia problemu nadzoru korporacyjnego w tak zakreślonych warunkowaniach, co stanowi też cel niniejszej pracy.

2. *Sustainability* jako cecha działalności przedsiębiorstwa

Problem *sustainability* jest obecny w ekonomii i nauce o zarządzaniu od przeszło 20 lat. Niestety, do tej pory nie wypracowano jednolitego przekładu znaczenia tego wyrażenia na język polski. Należy jednak zaznaczyć, że często jest ono tłumaczone jako „zrównoważony”, co w opinii wielu autorów wcale nie jest najszcześniejszym zabiegiem.

Jednak by wyjaśnić złożoność pojęciową kryjącą się za tym sformułowaniem, trzeba sięgnąć do samych korzeni jego powstania. Przyczyną pojawienia się tego pojęcia było określenie przez World Commission on Environment and Development w 1987 roku tzw. zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*). Termin ten wprowadził nowe spojrzenie na racjonalność procesu decyzyjnego dotyczącego systemowej eksploatacji zasobów (naturalnych) w kontekście kształtowania ekonomicznego rozwoju i wzrostu przeciwstawianego dotychczasowemu intensywnemu, bezrefleksywnemu i często taniemu lub też darmowemu wykorzystywaniu zasobów przez kraje rozwinięte [Iovitu 2010, s. 198]. Wiele państw wprowadziło w swoim czasie specjalnych pełnomocników rządów lub też komisje rządowe do spraw zrównoważonego rozwoju gospodarki krajowej. Jednocześnie takie makroekonomiczne ujęcie problemu zaczęło przynosić również rozwój tej koncepcji w mikroujęciu, czyli na poziomie przedsiębiorstw. Współcześnie dodatkowo wskazuje się również rolę w realizacji owego zrównoważonego rozwoju organizacji non profit czy też wszelkiego rodzaju grup społecznych [Brower 2011, s. 58]. Tak zarysowany trend wskazuje na rosnące znaczenie wszelkiego rodzaju interesariuszy przedsiębiorstwa, którymi są nie tylko jego właściciele, ale także pracownicy, społeczność lokalna, kooperanci, władze lokalne i agendy państwowe. Co więcej, taka sytuacja upoważnia w pewnym stopniu wielu autorów do podnoszenia problemu funkcjonowania orga-

nizacji w ramach projektów generujących określone korzyści dla związanych z nią podmiotów [Rusko 2010, s. 209].

Z jednej strony tak zarysowany kształt *sustainable enterprise* wskazuje, że mocno obecne są w nim wątki odpowiedzialności społecznej, ale także podkreślone zostają relacje nawiązywane, utrzymywane i wykorzystywane przez partnerów tworzących w takim ujęciu strukturę sieciową. W ten sposób cała koncepcja *sustainability* zostaje osadzona w ramach nowego paradygmatu zarządzania strategicznego, a kluczem do jej interpretacji staje się poziom i sposoby zapewnienia skuteczności realizacji różnorodnych celów współpracujących ze sobą podmiotów. Oznacza to oczywiście, że z jednej strony nie należy się spodziewać – jak to sugeruje określenie „zrównoważony” – konkretnego poziomu skuteczności osiągania cząstkowych zamierzeń wszelakiego rodzaju, lecz raczej równomiernego rozłożenia odczuwanych korzyści płynących ze współpracy. Konsekwencją takiego rozumowania jest między innymi konieczność zapewnienia przepływu wiedzy pomiędzy partnerami, funkcjonowaniem ich w ramach płaskich struktur, a także wirtualizacja ich kooperacji, odnosząca się nie tylko wobec wykorzystywania narzędzi informatycznych, ale także zmienności w dłuższym horyzoncie czasowym układu współpracujących podmiotów, a co za tym idzie – i modyfikacji tworzonych wartości [Hejduk 2011, s. 9-12]. Warto ewentualnie również wskazać na problem formalizacji współpracy, która w przypadku wykorzystania narzędzi informatycznych wcale nie musi być na wysokim poziomie.

Można zatem stwierdzić, że *sustainable enterprise* to organizacja, która opiera się na zbalansowaniu kwestii ekonomicznych, środowiskowych i społecznych przekładających się na poziom zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo, a także mogących być przez nie wykorzystanymi (w tym również chodzi o zasoby niematerialne typu wiedza, informacje), pozwalających na utrzymywanie w dłuższym czasie efektywności funkcjonowania, będącej wynikiem oceny dokonywanej przez rynek i społeczeństwo [Ionescu 2009, s. 53].

Przedsiębiorstwo zatem w nowym paradygmacie zarządzania strategicznego, by zasłużyć w pełni na miano *sustainable*, musi dążyć do elastyczności, innowacyjności, ale także stojącej za nimi aktywności zorientowanej na [Ionescu, Cornescu 2010, s. 211]:

- sprawdzanie, opracowywanie i wdrażanie strategii biznesowych;
- tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych i międzyorganizacyjnych;
- projektowanie i wdrażanie adekwatnych systemów informacyjnych;
- inicjowanie i kształtowanie strategicznej współpracy z innymi podmiotami.

Warto jednak zaznaczyć, że *sustainable enterprises*, stanowiące podstawę tak zwanego zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) w skali gospodarki, wymagają wsparcia w postaci właściwie określonych uwarunkowań otoczenia zewnętrznego. Szczególnego znaczenia nabierają zarówno ustalone priorytety polityki państwa, jak i operacjonalizacja owej polityki w zakresach będących w horyzoncie zainteresowań podmiotów gospodarczych.

3. Nadzór korporacyjny a *sustainable enterprise*

Teoria nadzoru właścicielskiego, a w konsekwencji także nadzoru korporacyjnego, rozwija się od wielu lat i różne koncepcje akcentowały często odmienne problemy. Rozważano kwestie właściwego wykorzystania zasobów, relacji między właścicielami przedsiębiorstwa a osobami wynajętymi do prowadzenia jego spraw, podnoszono rolę dostarczycieli kapitału obcego (przede wszystkim kredytodawców) i ich roli w nadzorze nad wykorzystaniem tychże środków pieniężnych, ale także podnoszono problem interesariuszy przedsiębiorstwa w szerszym ujęciu niż tylko jako jego właścicieli [Aluchna 2007, s. 27-175].

Do celów niniejszej pracy warto skorzystać ze standardów nadzoru korporacyjnego ustalonych przez OECD. W punkcie czwartym części pierwszej tego opracowania jest odniesienie się wobec interesariuszy. Stwierdza się w tym opracowaniu, iż „ramy nadzoru korporacyjnego powinny uznawać prawa interesariuszy, ustanowione przez prawo i nabyte w drodze obopólnych porozumień, oraz sprzyjać aktywnej współpracy pomiędzy spółkami i interesariuszami, zmierzającej do tworzenia wartości ekonomicznej, miejsc pracy oraz trwałej rentowności przedsiębiorstw, funkcjonujących w oparciu o zdrowe podstawy finansowe, do działania na rynku” [Zasady... 2004, s. 22].

Słowa powyższe wydają się potwierdzać dotychczasowe rozważania związane z problemem *sustainability*. W literaturze przedmiotu jednak można w tym kontekście natrafić na zasadniczą wątpliwość. Otóż podkreśla się, że przedsiębiorstwa prywatne nie są zainteresowane pełnym wdrożeniem wymogów *sustainability* i poszukują swojej własnej drogi w celu poszerzenia horyzontu analizy uwarunkowań prowadzenia działalności. Często zdarza się, iż przedsiębiorstwa przemysłowe dokonują interpretacji rzeczywistości w kontekście rynkowym, mówiąc, iż „przemysł” to rynek, na którym obecni są producenci, inwestorzy oraz dostawcy usług dokonujący między sobą wymiany na uzgodnionych warunkach [Andre 2011, s. 13]. W opinii autora niniejszego artykułu dzieje się tak, gdyż bardzo często problem *sustainability* jest przedstawiany w kontekście wymagań ochrony środowiska naturalnego lub żądań socjalnych grup pracowniczych, co przez przedstawicieli przemysłu jest spostrzegane głównie jako źródło zagrożeń dla efektywności funkcjonowania. Dlatego też nie może dziwić próba odmiennego spojrzenia na realizację celów partnerów, które akurat w tym przykładzie są osiąganymi postulatywnie przez wymianę rynkową. O ile można przyznać, że owo podejście jest spójne z koncepcją tworzenia wartości dla współpracujących podmiotów, o tyle brak w nim innych elementów, które są obecne w opracowaniu zasad nadzoru korporacyjnego OECD, a które są związane m.in. z odpowiedzialnością społeczną (patrz np. tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy). Warto zaznaczyć, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jest obecnie spostrzegana także jako element *sustainability*, a w związku z tym musi ona również być ujęta w nadzorze korporacyjnym [Brilius 2010, s. 422]. W przed-

stawianej powyżej orientacji rynkowej funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest determinowane tylko przez oczekiwania rynku [Brik i in. 2011, s. 307].

Problem z pełnym odzwierciedleniem *sustainability* w nadzorze korporacyjnym jest związany również z aspektami prawnymi. Z jednej strony, jak zostało już wspomniane, koncepcja *sustainability* wymaga wsparcia państwa, które może być spostrzegane przez przedsiębiorstwa jako zachęta do wdrażania pewnych rozwiązań. Z drugiej strony powstaje jednak pytanie, czy pewne regulacje o charakterze prawnym nie mogą się stać wymogami narzucającymi określone rozwiązania. Problem jest tym większy, że ewentualne tego rodzaju zapisy muszą zostać zaimplementowane przez przedsiębiorstwo w jego systemie zarządzania, który w przypadku podmiotów prywatnych nigdy w pełni nie będzie podlegał regulacjom państwowym. Tak więc wydaje się, że ujęcie koncepcji *sustainability* w nadzorze korporacyjnym jest wypadkową korzyści, jakie przedsiębiorstwo osiągnie z realizacji postulatów tego podejścia, a z drugiej strony, w jakim stopniu zostanie do tego przymuszone przez regulacje prawne. Jednak nie można zapominać, że w ostatecznym rozrachunku kształt nadzoru korporacyjnego powinien być rezultatem przyjętego modelu prowadzenia działalności gospodarczej wraz ze wszystkimi tego konsekwencjami.

4. Podsumowanie

Koncepcja *sustainability enterprise* napotyka w kontekście nadzoru korporacyjnego jeden zasadniczy problem. Jest nim kwestia dopasowania obu koncepcji, które w ujęciu historycznym rozwijały się niewątpliwie niezależnie. Ten aspekt powoduje, że trudno jest odnieść się wobec ewentualnych szczegółowych rozwiązań, jakie musiałyby być w przedsiębiorstwie zrealizowane, aby można było mówić o integracji obu podejść. Niewątpliwie jednak na gruncie nowego paradygmatu zarządzania takim wspólnym punktem odniesienia jest problem tworzenia wartości dla wszystkich zainteresowanych stron współdziałających z przedsiębiorstwem.

Jak wynika z literatury przedmiotu, ważnym problemem wymagającym rozstrzygnięcia, a który być może w przyszłości będzie mieć duży wpływ na propagowanie zasad *sustainability* i na jego ujęcie w nadzorze korporacyjnym, jest wpływ „zbalansowanego” działania na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Jak się wydaje, fakt ten ma szczególne znaczenie dla spółek akcyjnych notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Jednak dotychczasowe badania nie wydają się potwierdzać jednoznacznie tej relacji [Cheung 2011, s. 145]. Oczywiście powstaje pytanie, czy badane firmy realizowały w pełni koncepcję *sustainable enterprise*, a także należy rozważyć problem horyzontu czasowego, w jakim korzyści powinny być generowane, i przełożenia ich na cenę akcji (co wydaje się kolejnym problemem badawczym).

Dlatego też tak ważne w nadzorze korporacyjnym realizowanym w kontekście *sustainable enterprise* powinno być rozważenie problemu skutecznego urzeczywistnienia celów finansowych przedsiębiorstwa przy jednocześnie obecnych w nim

zabezpieczeniach socjalnych i realizowanych zadaniach z zakresu ochrony środowiska. Rozwój przedsiębiorstwa w takich uwarunkowaniach wymaga zatem znacznych nakładów finansowych i wysiłków organizacyjnych. Należy więc zastanowić się także nad integracją zasad *sustainability* z określaną i realizowaną strategią przedsiębiorstwa [Bagdoniene i in. 2011, s. 16]. To z kolei w sposób nieunikniony wskazuje na konieczność rozważania współczesnych problemów podmiotów gospodarczych w obszarze zarządzania strategicznego i interpretacji powyższych problemów właśnie na tym gruncie.

Literatura

- Andre R., *Organizational responsiveness to the sustainability paradigm: A comparison of government departments, government sponsored enterprises, and private firms*, IJBIT 2011, Vol. 3, Iss. 3.
- Bagdoniene D., Simanaviciene A., Aimuntas G., *System of balanced sustainable development indicators: The case of SC TEO*, „Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development” 2011, No. 1.
- Brik A.B., Rettab B., Mellahi K., *Market orientation, corporate social responsibility and business performance*, „Journal of Business Ethics” 2011, No. 99.
- Brilius P., *Dynamic model of dependencies between economic crisis and corporate social responsibility contribution to sustainable development*, „Economics and Management” 2010, No. 15.
- Brower H.H., *Sustainable development through service learning: A pedagogical framework and case example in a third world context*, „Academy of Management Learning and Education” 2011, Vol. 10, No. 1.
- Cantner U., Joel K., *Network Position, Absorptive Capacity and Firm Success*, „The IUP Journal of Knowledge Management” 2011, Vol. IX, No. 1.
- Cheung A.W.K., *Do stock investors value corporate sustainability? Evidence from an event study*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 99.
- Hejduk I.K., *Sustainability warunkiem przetrwania*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2011, nr 2.
- Ionescu V.C., *The internal potential of sustainable organization*, „Manager” 2009, No. 10.
- Ionescu V.C., Cornescu V., *The sustainable enterprise at the beginning of the 21st century*, „Manager” 2010, No. 11.
- Iovitu M., *Sustainable development and worldwide controversial issues regarding the auction of pollution right*, „Manager” 2010, No. 11.
- Kukliński A., Burzyński W., *Development of Knowledge-based Economy in Europe: Innovation Systems in Four Trajectories of a New Research Programme*, [w:] W. Gasparski, J. Dąbrowski (red.), *Creating Knowledge-based Economy. Infrastructure. Organizations. Individuals*, Publishing House of Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2003.
- Rusko R., *Value-creation and networking in competition and public value management – the two challenging complementing frameworks of management studies*, „Manager” 2010, No. 12.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Ministerstwo Skarbu, Warszawa 2004.

THE CONCEPT OF SUSTAINABLE ENTERPRISE AS A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF CORPORATE GOVERNANCE

Summary: Sustainable enterprise is a concept of the company balancing between various objectives. It is possible to find financial, social and environmental targets among them. The consequence of such widely recognized efforts is to ensure the company's growth and competitive advantage in the long term. The principles of sustainability should therefore be reflected in the implemented corporate governance. As it seems generated benefits for the company stakeholders are the common point for both concepts. It causes that contemporary strategic management should be the context of the considerations for a given problem.

Keywords: sustainable enterprise, corporate governance.