

PODPORA TRVALEJ UDRŽATEĽNOSTI NA ÚROVNI PODNIKU: ZRIADENIE RADY PRE STRATEGICKÉ RIADENIE

Zora NÉMETH ¹

PROMOTING SUSTAINABILITY AT ENTERPRISE LEVEL: ESTABLISHING A STRATEGIC GOVERNANCE BOARD



¹ BSC – Bc. Attila Németh, P.N.L. Elektro, s.r.o., Dolný Štál, Slovenská republika  Email: bsc.bscinfo@gmail.com,  ORCID iD: 0000-0002-8431-2989



Competing interests : The author declare no competing interests.



Publisher's Note: Slovak Society for Environment stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations. Copyright: © 2021 by the authors.



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.



Review text in the conference proceeding: Contributions published in proceedings were reviewed by members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.

ABSTRAKT

Súčasný globálne výzvy a uznanie environmentálnych problémov pomáha presadzovať princípy rôznych teórií a koncepcií spoločenskej zodpovednosti do praxe podnikov. Rastúce náklady na emisie, energiu a odpady spolu s požiadavkami jednotlivých orgánov vedú k rôznym výzvam. Podporiť trvalo udržateľný rozvoj je žiaduce od všetkých subjektov na svete. Strategické riadenie podnikov by malo byť v súlade s princípmi trvalo udržateľného rozvoja a malo by ponúkať spôsob, ako dosiahnuť ciele zosúladiť environmentálnych aspektov s činnosťami a aktivitami podnikov. Predkladá sa riešenie, ktoré spája v sebe riadenie podniku, jeho smerovanie a dôsledky jeho aktivít s ohľadom na trvalú udržateľnosť.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: udržateľnosť, environment, integrovaná udržateľnosť, strategické riadenie

ABSTRACT

The current global challenges and recognition of environmental issues help to push the principles of different theories and concepts of social responsibility into the practice of companies. Rising costs for emissions, energy and waste, together with the requirements of individual authorities, lead to various challenges. Promoting sustainable development is desirable from all actors in the world. Strategic corporate governance should be in line with the principles of sustainable development and should offer a way to achieve the objectives by aligning environmental aspects with the activities and activities of enterprises. A solution is presented that combines the management of the company, its direction and the consequences of its activities with regard to sustainability.

KEY WORDS: environment, sustainability, integrated sustainability, strategic management

JEL: M14, Q01, L10

Štrukturálne zmeny a environmentálne výzvy, okrem iných aj zmena klímy, rastúci tlak na životné prostredie a nedostatok zdrojov s rastúcimi nákladmi na energie, ako aj silnejšie požiadavky na lepšie riadenie zo strany zainteresovaných strán, ovplyvňujú stratégiu, výkonnosť a smerovanie podnikov. Koncepcia, v ktorej podnik vykazuje vynikajúce environmentálne, sociálne a hospodárske výsledky voči konkurentom v danom odvetví, poskytuje rámec pre „podnikovú udržateľnosť“ [1]. Je žiaduce nastúpiť na cestu smerom k integrovanej udržateľnosti a podporiť trvalo udržateľný rozvoj.

Úlohou príspevku je vyzdvihnúť význam spoločenskej hodnoty a predkladať možné riešenie so zámerom podporovať trvalo udržateľný rozvoj na úrovni podniku. Úlohou je zabezpečiť zvyšovanie kvality riadenia činností s ohľadom na životné prostredie, čo bude zabezpečené orgánom (Rada pre strategické riadenie).

RIEŠENIE ENVIROPROBLÉMOV: TVORBA SPOLOČENSKEJ HODNOTY

V posledných desaťročiach okrem vývoja nových technológií sa intenzívne rozvíjali aj trhy, rástol i počet nových foriem distribúcie produktov a služieb, menili sa i potreby, prania a preferencie zákazníkov a očakávania stakeholderov. Trend konvergencie funkcií digitálnych nástrojov a rozvoj technológií pokračuje a je nevyhnutné s ním v plánovaní smerovania podniku počítať. Súčasný vývoj je kombináciou pozitívnych výsledkov a rýchlou produkciou ďalších rizík a naznačuje sa, že v časoch „globálnej krízy“ je lepšie spolupracovať než si konkurovať, pričom najväčšiu krízu neprežívame v 21. storočí vo vojnách a hladomoroch [2].

Manažéri si to stále viac uvedomujú, že inovácia pre efektívny rozvoj podnikov nestačí, t. j. musia sa dobre orientovať v konkurenčnom prostredí, čo ich núti využívať všetky schopnosti, zručnosti a manažérske nástroje pre zachovanie životaschopnosti na trhu. [3] Podniky si hľadajú cesty dosiahnutia konkurencieschopnosti. Ak berieme do úvahy endogénne teórie rastu, tak možno vyzdvihnúť dôležitosť znalostí a rolu alokácie dostupných zdrojov, t. j. podporu zvýšenia konkurencieschopnosti [4, 5, 6].

Kedysi sa sústredilo len na znižovanie ekologického vplyvu podnikov na životné prostredie, pričom v súčasnosti výzvou je integrovať požiadavky očakávania zákazníkov do životného cyklu podnikov a plynulého chodu prevádzok, ako aj zosúladiť aktivity s cieľmi trvalo udržateľného rozvoja. Predpokladalo sa, že **sledovanie uhlíkovej stopy v podnikoch** s cieľom **znižovania emisií** bude **súčasťou** života **podnikov** [7] a vzhľadom na to pre sledovanie uhlíkovej stopy sú potrebné údaje, ako napríklad spotreba energie, doprava, spotreba vody a produkcia odpadovej vody a ďalšie. **Plán zníženia emisií v podnikoch** by mal vychádzať z konkrétneho cieľa, pričom samotné znižovanie emisií môže byť zabezpečený [8]:

- znížením spotreby energie,
- obmedzovaním spaľovania fosílnych palív,
- obmedzením výfukových plynov,
- modernizáciou zariadení - znižovaním mernej spotreby paliva,
- znížením emisií CO₂ zmenou štruktúry palív.

Podniky sa usilujú o **vytvorenie spoločenskej hodnoty** prostredníctvom zmysluplného **riešenia environmentálnych problémov a sledovaním potrieb a očakávaní zainteresovaných strán**, a očakávajú hospodársku návratnosť plynúcu z vytvorenia hodnoty [9]. Tvorba hodnoty predstavuje minimalizáciu vplyvu podniku na životné prostredie alebo zvýšenie ochrany životného prostredia, resp. predchádzanie zničeniu hodnoty a znižovaniu dôsledkov podnikania na životné prostredie. Uvedené sú základom pre riadenie environmentálnych rizík [10].

Riešenie environmentálnych výziev a zabezpečenia trvalo udržateľného rozvoja by malo byť založené na **tvorbe spoločenskej hodnoty** už na úrovni podnikov a mohlo by zahŕňať aktivity, avšak ciele by mali byť stanovené na dlhšie obdobie. Ide o aktivity [9, 10]:

- diferenciaciu produktov a služieb (dáva konkurenčnú pozíciu na trhu),

- integráciu noriem, rôznych manažérskych nástrojov a systémov,
- inovácie (schopnosť stať sa lídrom v danom odvetví - konkurenčná výhoda),
- brandmanagement (môže pomôcť pritiahnuť akcionárov, dodávateľov, zákazníkov a kvalifikovaných zamestnancov a iné konkurenčné výhody),
- optimalizáciu zdrojov a procesov,
- trvalé zlepšovanie s využitím princípov systému manažérstva kvality.

NA CESTE K INTERGOVANEJ UDRŽATEĽNOSTI

Rastúce náklady na energiu spolu s požiadavkami stakeholderov vedú k finančným výzvam. Environmentálna udržateľnosť v podnikoch predstavuje viac ako len nákup jedného kusu energeticky úsporného zariadenia. Výnimočné podniky **vytvárajú kultúru trvalej udržateľnosti**, ktorá tak vytvára trvalé zmeny. Snahy o dosiahnutie udržateľnosti sú výsledkom strategického myslenia vodcov, ktorí sa zaviazali vytvárať kultúru zmien.

Znižovaním energetickej účinnosti prevádzok podnikov možno dosiahnuť aj zisk, čo však v konečnom dôsledku má vplyv na trvalú udržateľnosť [11]. Odborníci[1, 12, 13, 14, 15]zastávajú názor, že **strategické aktivity v oblasti CSR** (spoločenská zodpovednosť podnikov), najmä ochrany environmentu, môžu zvýšiť rozsah konkurenčných výhod. Podniky by mali vytvoriť **kultúru zmien** s cieľom dosiahnuť trvalo udržateľné výsledky. Manažment by mal preskúmať kroky a zvážiť, ktoré príležitosti budú najlepšie fungovať v danom podniku[11], t. j.:

1. záväzky a politiky:
 - šetrenia finančných prostriedkov,
 - preukazovania spoločenskej zodpovednosti,
 - prispievania k ochrane životného prostredia a ochrany ekosystémov,
 - zvýšenia spokojnosti, angažovanosti a lojality zamestnancov,
 - podpory pozitívneho obrazu,
 - splnenia regulačných požiadaviek,
 - zlepšenia skúseností so všetkými zainteresovanými stranami,
2. vytvoriť štruktúru na podporu environmentálnej udržateľnosti,
3. podporovať a financovať environmentálnu udržateľnosť, na čo slúžia:
 - granty, zľavy a dary,
 - dohody o zdieľaných úsporách, napríklad energetické projekty,
 - zmluvy o elektrickej energii,
 - vyrovnávanie emisií uhlíka a úvery z obnoviteľných zdrojov energie,
4. stanovenie cieľov a ukazovateľov výkonnosti, monitorovanie, hlásenie a vyhodnotenie zmien,
5. naďalej posudzovať a identifikovať nové príležitosti a riziká.

Integrácia environmentálnej udržateľnosti do života podniku zahŕňa vytvorenie skupiny aktérov. Ako kľúčové sú: Environmentálna rada - Zelený tím - Oddelenie koordinátorov pre udržateľnosť. V tomto smere je žiaduce si odpovedať na otázku „**Čo znamená integrovaná udržateľnosť?**“ Integrovaná udržateľnosť predstavuje začlenenie **environmentálnej, zdravotnej a sociálnej hodnoty do podnikania** bez toho, aby došlo ku kompromisu v cene alebo kvalite. [10]Je však potrebná integrácia udržateľnosti do **tvorby hodnoty**, ktorá odráža myslenie/zameranie stakeholderov (a iných zainteresovaných strán) a vytvára tak kultúru zodpovednosti a udržateľnosti. Možno zastávať názor, že značka a kultúra založená na tvorbe hodnoty sa rýchlo stáva zdrojom konkurenčnej výhody a z tohto hľadiska možno uviesť 4 kompetencie, ktoré sú súčasťou výnimočných podnikov: Design; Otázka; Hodnotenie; Celistvosť. Medzi **úrovne tvorby udržateľnej hodnoty** sa zaraďujú [10]:

- podnikateľský kontext - ovplyvnenie priemyselných noriem,
- značka - ochrana a posilňovanie značky,
- trh - vstup na nové trhy,
- produkt - diferenciácia,
- efektívnosť - zníženie energií, odpadu, materiálov,



- riziko - zmiernovanie rizika,
- radikálna inovácia, ktorá ovplyvňuje uvedených šesť úrovní.

Zlepšenie environmentálneho výkonu by mohlo byť založené na týchto oblastiach:

- minimalizácia alebo prevencia vzniku odpadov (opatrenia na zníženie, minimalizáciu alebo odstránenie znečisťujúcich látok a odpadu),
- riadenie činností, ktoré minimalizujú odpad alebo znečistenie prostredníctvom lepšieho pochopenia potrieb zainteresovaných strán a efektívnosti budov,
- manažment výrobkov (činnosti, ktoré znižujú riziká alebo problémy životného prostredia počas celého životného cyklu výrobkov a služieb),
- environmentálne účtovníctvo (akcie, ktoré hodnotia priame a nepriame environmentálne náklady na produkty a služby, procesy a/alebo projekty).

MOŽNÉ RIEŠENIE: ZRIADENIE RADY PRE STRATEGICKÉ RIADENIE

Vnímateľné, pevné a pružné firmy majú schopnosť reagovať rýchlo na stále sa meniace prostredie a dokážu si poradiť s nepredvídateľnými zmenami v prostredí. Budú úspešné v akomkoľvek prostredí. Zavádzanie takéhoto strategického správania môže byť začiatkom stáleho procesu tvorby vyvinutých kultúr a budú vlastniť kolektívne poznatky a schopnosti na vytvorenie kultúr, ktoré majú potrebnú podporu hlboko spustenú vo vnútri na dosiahnutie udržateľného podnikania ďaleko do budúcnosti [16]. V klasickej teórii manažmentu funkciu prípravy na budúcnosť plnilo plánovanie [17]. Strategické plánovanie ovplyvnilo strategické myslenie manažérov, pričom strategický manažment vytvára priestor pre uplatnenie a rozvíjanie strategického myslenia. Strategický manažment sa chápe ako „umenie a vedu formulovať, implementovať a hodnotiť vo všetkých funkčných častiach podnikateľského subjektu také rozhodnutia, ktoré zaručia dosiahnutie stanovených cieľov“. [18, 19] Strategické myslenie je však kľúčom na ceste k úspešnosti, a to z dôvodu, že [17]:

- objavuje nové priestory a otvára nové otázky, hľadá nové riešenia,
- neustále aktivizuje zmeny,
- nepretržite pripravuje reakcie na podnety prichádzajúce z prostredia.

Strategické myslenie sa vo väčšine prípadov spája s tvorbou stratégie, avšak strategické plánovanie a strategické myslenie sú dve rozdielne a vzájomne nezlučiteľné činnosti. Strategické plánovanie je skôr vnímané ako súčasť implementácie stratégie. Vytvorilo sa nové usporiadanie manažérskych činností (od Conwaya v roku 2009 [17]) v rámci modelu, v ktorom sú prepojené tri hlavné činnosti: strategické myslenie, strategické rozhodovanie a strategické plánovanie. Cesta k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podnikov vedie uskutočnením zmien [17, 20, 21]. Na základe uvedených je možné konštatovať, že stratégia podnikov by sa mala premietiť do aktivít, ktoré smerujú k zvyšovaniu konkurencieschopnosti:

- podpore výkonnosti, neustálemu zlepšovaniu a rozvoju firmy a jej zamestnancov,
- zlepšovaniu vzťahov medzi firmou a partnermi, dodávateľmi, zákazníkmi a komunitami,
- podpore ochrany a starostlivosti o životné prostredie a zvyšovaniu kvality života spoločnosti.

Spoločne s vrcholovým vedením by bolo vhodné vybudovať strategický manažment ako základ pre úspešnejší podnik. Vedenie by malo odstrániť nedostatky v plánoch a nastaviť základné podmienky fungujúcej komunikácie. Podnik by mal zvážiť nasledujúce opatrenia:

- vytvorenie a zdokumentovanie stratégie, ktorá odráža hlavné hodnoty a ciele,
- každoročne vytvoriť a uskutočňovať proaktívny strategický plán,
- nastaviť obojsmerný komunikačný kanál pre uľahčenie komunikácie,
- ustanoviť poradnú skupinu, orgán alebo radu, aby identifikovala a reagovala na meniace sa požiadavky trhu a potreby spoločnosti.

Cieľom poradného orgánu vo vzťahu k udržateľnosti by malo byť:

- dosahovanie nadpriemerných výsledkov v porovnaní s inými firmami v rovnakom odvetví,
- aby pri svojej činnosti priebežne vykonával a zohľadňoval SWOT analýzu,
- spracovanie a dodržiavanie politiky kvality a spoločenskej zodpovednosti,
- zlepšovanie spokojnosti manažérov a zamestnancov zvyšovaním ich materiálnej, technickej vybavenosti, ohodnotenia, zabezpečenia pravidelných tréningov a školení,
- dosahovanie priebežného zvyšovania spokojnosti všetkých zainteresovaných strán.

Z hľadiska vedenia bude Rada pre strategické riadenie (ďalej len RSR) slúžiť ako podpora pre vypracovanie programov alebo nových iniciatív v oblasti udržateľnosti a konkurencieschopnosti a súčasne ako nástroj na komplexné hodnotenie úsilia vynaloženého v oblasti dosahovania udržateľnosti a kvality riadenia činností podniku. RSR bude poradným orgánom vedeniu. Postavenie a pôsobnosť RSR sa upraví v pripravovanej smernici o zvyšovaní konkurencieschopnosti a udržateľného rozvoja. Predseda RSR bude riadiť RSR v súlade s činnosťami RSR a svojím rozhodovaním zabezpečuje aj funkčnosť RSR. Člen RSR zabezpečuje a plní úlohy vyplývajúce z činnosti RSR ako aj pripravuje podklady na zasadnutia. Úlohou RSR bude:

- koordinácia aktivít oddelení pri presadzovaní aktivít v súlade so stratégiou,
- podpora udržateľného rozvoja a presadzovania politiky kvality,
- sa venovať prostredníctvom návrhov manažérov (členov RSR) problematike udržateľnosti,
- mať na starosti prerokúvanie, rozpracovanie aktivít do ročných strategických plánov a vyhodnotenie plnenia aktivít.

RSR bude zložená z manažérov s kompetenciami v oblasti strategického riadenia a bude mať postavenie orgánu s úlohami spolupracovať a konzultovať s vedením a rôznymi organizáciami aktivity pri:

- vypracúvaní stratégie,
- definovaní strategických cieľov,
- formovaní časových plánov.

Založením RSR participujú manažéri podniku na tvorbe a koordinácii naplňovania stratégie a budú súčinní pri implementácii jednotlivých aktivít stratégie, ktorá bude dotváraná podľa odporúčaní a na základe spätnej väzby od manažérov s podporou vedenia prostredníctvom RSR. Všetky zainteresované strany budú participovať na riešení smerujúcich k zvyšovaniu konkurencieschopnosti a udržateľného rozvoja zlepšovaním, na identifikovaní dopadov úsilia o zlepšenie a na odporúčaníach pre manažérov rozšíriť alebo modifikovať realizované aktivity.

Rozhodnutie o zriadení RSR je založené na očakávaných benefitoch a nákladoch. Predložený koncept preniká do všetkých oblastí riadenia podniku. Iniciatíva zameraná na presadzovanie konceptu by mala vplyv aj na:

- úsilie zamerané na dosiahnutie konkurenčnej výhody,
- integráciu politík a cieľov v jednotlivých oblastiach riadenia do jedného celku,
- súčinnosť vedenia a zamestnancov v záujme dosiahnutia efektívnosti,
- uplatňovanie strategického prístupu k riadeniu zdrojov podniku,
- spoluúčasť a efektívnejšiu spoluprácu manažérov a zamestnancov na realizácii konceptu.

Snaha o zriadenie RSR má **prispieť k riešeniu trvalo udržateľného rozvoja a pritom zvýšiť aj konkurencieschopnosť**. Ambíciu podporiť naplňovanie tejto snahy má aj tento príspevok, a to návrhom novej vize, poslania a cieľa RSR. Ambíciou tejto koncepcie bolo podporiť a pomôcť vedeniu pri zmene tohto stavu a prispieť k vytváraniu priaznivejšieho prostredia pre rozvoj a zlepšovanie sa.

V úsilí o dosiahnutie cieľov sa návrh vize, poslania a cieľov koncentruje na kľúčovú oblasť, ktorá vychádza z lepšieho pochopenia situácie, v ktorej sa podnik nachádza. Odrážajú sa požiadavky vedenia podniku a predstavy zainteresovaných strán, ktoré majú potenciál prispieť k zlepšovaniu pri plnení vize v podobe kvalitnejších rozhodnutí i výsledkov.



Podáva sa návrh úloh/aktivít od analýz súčasného stavu až po krok dopracovania návrhu stratégie. Naznačujú sa subjekty, ktoré sa v projekte prípravy stratégie pre podporu udržateľného rozvoja majú určité zodpovednosti a právomoci. Tabuľka 2 udáva návrh krokov k nastaveniu implementácie a schvaľovania tejto stratégie, a to od vypracovania plánu cez schvaľovanie, až po vypracovanie správy o stave. V tabuľkách nie sú priradené informácie k jednotlivým subjektom (spoločne s vedením sa rozhodne, kto a aké právomoci a zodpovednosti bude mať).

Implementácia stratégie povedie k napĺňaniu strategickej vízie dobre spravovaného a fungujúceho podniku, čo sa prejaví v podobe spokojnejších manažérov a zákazníkov, splnenia očakávaní vedenia, ako aj v podobe lepšie motivovaných zamestnancov, t. j. v podpore ochrany životného prostredia.

Tab. 1– Návrh: Analýzy a prognózy, strategické smerovanie a rozpracovanie stratégie.

Aktivita	Zadávateľ	RSR	Garant	Projektový manažér	Realizačný tím	Zamestnanci
Analýza súčasného stavu						
Prognóza budúceho vývoja						
Kompilácia Analytickej fázy strategického dokumentu						
Formulácia vízie						
Zostavenie a zhodnotenie variant strategických cieľov						
Výber variant na rozpracovanie						
Spracovanie cieľov stratégie						
Schválenie cieľov stratégie						
Nastavenie sústavy indikátorov						
Schválenie cieľových hodnôt cieľov a indikátorov						
Tvorba hodnotiacich kritérií						
Hodnotenie a rozhodnutie o opatreniach						
Dopracovanie návrhu stratégie						

Legenda: V – vykonáva, Z – zodpovedá, K – je konzultovaný, I – je informovaný

Tab. 2– Návrh: Nastavenie implementácie a schvaľovanie stratégie.

Aktivita	Zadávateľ	RSR	Garant	Projektový manažér	Realizačný tím	Zamestnanci
Vypracovanie plánu implementácie						
Schválenie plánu implementácie						
Vypracovanie predkladacej správy						
Pripomienkovanie a dopracovanie						
Schvaľovanie stratégie						
Vypracovanie správy o realizácii						

Legenda: V – vykonáva, Z – zodpovedá, K – je konzultovaný, I – je informovaný

ZÁVER

Je žiaduce klásť dôraz na neustále sledovanie indikátorov, pravidelné kontroly a vykonávanie nápravných opatrení, plánovanie aktivít, prihliadnuc na príležitosti i možné riziká. Riešenie aktuálnych environmentálnych výziev a potrieb môže byť zdrojom konkurenčnej výhody a možno predpokladať, že bude základom pre udržateľný rozvoj.

Získať konkurenčnú výhodu a zlepšiť konkurencieschopnosť podniku si vyžaduje integráciu rôznych postupov a metód práce, efektívnu komunikáciu, ako aj súčinnosť všetkých zamestnancov. Predložený príspevok sa nepokúša merať ani hodnotiť konkurencieschopnosť podniku, ale skôr naznačuje smerovanie a s tým spojený návrh pre udržateľný rozvoj.

V príspevku sa uviedli kľúčové etapy tvorby stratégie s RSR ako dozorného orgánu, ktorý by uľahčil proces implementácie do činností a procesov podniku. Zriadenie RSR môže byť vhodnou formou dosiahnutia vytýčeného cieľa, ktorá by motivovala zamestnancov a manažérov, navyše by mohla byť podporou pre dosiahnutie podnikových cieľov. Predkladaný príspevok prispieva k podpore koncepcie založenej na určitých hodnotách ako možné riešenie súčasnej situácie.

Úlohou bolo nájsť cestu k riešeniu environmentálnych výziev a podporiť trvalo udržateľný rozvoj na úrovni podniku. Prístupovať k danej problematike je možné z viacerých aspektov. Autor príspevku upriamil pozornosť na integrovanie koncepcie spoločenskej zodpovednosti vrátane udržateľného rozvoja a jej začlenenie do stratégie a smerovania podniku zriadením RSR. Príspevok nenaznačuje len cestu k podpore programov udržateľného rozvoja, ale ponúka aj možné riešenie zosúladenia cieľov a aktivít konkurencieschopnosti podniku s dôsledkami na životné prostredie.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] YUSUF, M. a kol. 2013: Strategy Formulation And CSR Implementation On Company Performance. In Journal of Business and Management, roč. 8, č. 2, s. 31-37.
- [2] MÜLLER, J. 2018: Průvodce budoucností aneb Jak si užít globální krizi. - Mladá fronta, ISBN 978-80-2044-634-3, 272 s.
- [3] DONNELLY, J. H. a kol. 1997: Management. - Praha: Grada, ISBN 80-7169-422-3, 824 s.
- [4] NEMETH, H. 2020: Zodpovedné riadenie pre nástup na cestu udržateľnosti a výkonnosti podnikov. In Revue spoločenských a humanitných vied, roč. 8, č. 4, 16 s.
- [5] NEMETH, H. 2020: Zvyšovanie úrovne kultúry ako predpoklad výkonnosti organizácie. In Manažment v teórii a praxi, roč. 16, č. 2, s. 30-43.
- [6] NEMETH, H. 2021: Strategické riadenie udržateľného rozvoja: strategická spoločenská zodpovednosť organizácií. In Revue spoločenských a humanitných vied, roč. 9, č. 1, 16 s.
- [7] GREENWOOD, L. a kol. 2012: The Role of the Environmental Manager in Advancing Environmental Sustainability and Social Responsibility in the Organization. In Journal of Environmental Sustainability, roč. 2, č. 5, s. 59-73.
- [8] NEMETH, H. 2017: Riešenie environmentálnych potrieb ako zdroj udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti v zdravotníckych zariadeniach. In Kvalita a spoločenská zodpovednosť, č. 3.
- [9] RANGAN, K. a kol. 2012: Why every company needs CSR strategy and how to build it. Working paper 12-088. - Harvard Business School, 30 s. - [on-line] Dostupné na – URL: ><https://hbswk.hbs.edu/item/why-every-company-needs-a-csr-strategy-and-how-to-build-it>< [cit. 2021-09-09]
- [10] LASZLO, CH., ZHEXEMBAYEVA, N. 2011: Embedded Sustainability: A strategy for market leaders. In The European Financial Review. - [on-line] Dostupné na - URL: ><http://www.europeanfinancialreview.com/?p=2927>< [cit. 2021-09-09]
- [11] HEALTH RESEARCH & EDUCATIONAL TRUST. 2014: Environmental Sustainability in Hospitals: The Value of Efficiency. - Chicago: Health Research & Educational Trust. - [on-line] Dostupné na - URL: ><http://www.hpoe.org/>< [cit. 2021-09-09]



- [12] CAMILLERI, M. A. 2018: Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An Introduction to Theory and Practice with Case Studies. - Springer, ISBN 978-3319836003, 218 s.
- [13] PORTER, M. E. - KRAMER, M. R. 2006: Strategy and Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In Harvard Business Review, roč. 84, č. 12, s. 78-92.
- [14] FANG, S. R. a kol. 2010: Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises. In African Journal of Business Management, roč. 4, č. 1, s. 120-132.
- [15] YOKOYAMA, K. 2008: The Perspective of Social Business for CSR Strategy. - Frederiksberg: CBS Center for Corporate Social Responsibility, ISBN 978-87-92114-09-9. - [on-line]
Dostupné na - URL: ><http://www.cbs.dk/content/view/pub/38567/><[cit. 2021-09-09]
- [16] KOTLER, P. - CASLIONE, J. 2009: Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulencí. - Brno: Computer Press, ISBN 9788025125991, 214 s.
- [17] PAPULA, J. - PAPULOVÁ, Z. 2011: Strategické myslenie manažérov. Za tajomstvami strategického myslenia. - Bratislava: Kartprint, ISBN 9788088870869, 304 s.
- [18] FOTR, J. a kol. 2020: Tvorba strategie a strategické plánování. 2. vyd. - Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-2499-2, s. 34.
- [19] FOTR, J. a kol. 2017: Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. - Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0434-5, 320 s.
- [20] HANZELKOVÁ, A. a kol. 2017: Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. vyd. - Praha: C.H. Beck, ISBN 978-80-7400-637-1, 256 s.
- [21] LALOUX, F. 2020: Budoucnost organizací. Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. - PeopleComm, ISBN 978-80-8791-768-8, 377 s.