

12. DROGA DO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU – WYZWANIA I PERSPEKTYWY

Dążenie do zrównoważonego rozwoju to w ostatnich latach już nie tyle pożądanym i oczekiwany kierunek rozwoju, ile konieczność. Narastające globalne problemy o charakterze środowiskowym i społecznym przybrały bowiem takie rozmiary i stanowią tak duże zagrożenie dla globalnej społeczności oraz naszej planety, że w chwili obecnej zarówno naukowy, jak i polityczny oraz społeczny dyskurs na ten temat nie toczy się już wokół kwestii, czy i ewentualnie dlaczego taki sposób rozwoju jest konieczny, lecz dotyczy pytania, jak go osiągnąć, jakie narzędzia i sposoby działania trzeba wypracować, by zapewnić bezpieczną przyszłość Ziemi i jej mieszkańcom.

Dyskusja ta wymaga cały czas powracania do kwestii fundamentalnych, w szczególności do tego, w jaki sposób należy rozumieć i definiować zrównoważony rozwój. Wraz ze wzrostem świadomości społecznej na temat wyzwań globalnych oraz z realnym wzrostem zagrożeń środowiskowych i społecznych zmienia się bowiem nieco postrzeganie tego pojęcia. Światowa Komisja do spraw Środowiska i Rozwoju (tzw. Komisja Brundtland) (Brundtland, 1987), dzięki której na forum ONZ po raz pierwszy pojawił się termin „zrównoważony rozwój”, zdefiniowała go jako taki rozwój, który zaspokaja obecne potrzeby, nie ograniczając możliwości przyszłych pokoleń do zaspokojenia ich własnych potrzeb, oraz dąży do pogodzenia rozwoju gospodarczego z ochroną równowagi społecznej i środowiskowej. Do dzisiaj definicja ta stanowi podstawę rozumienia i rozwijania pojęcia zrównoważonego rozwoju, który w jej świetle najczęściej

Sugerowane cytowanie: Śliwińska, M. (2025). Droga do zrównoważonego rozwoju – wyzwania i perspektywy. W: M. Śliwińska (red.), *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Wyzwania, narzędzia, perspektywy* (s. 165–174). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-257-3/12>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

jest postrzegany jako rozwój uwzględniający zarówno aspekty ekonomiczne, jak i społeczne oraz środowiskowe, i w związku z tym przedstawiany jako pewnego rodzaju część wspólna wymienionych trzech obszarów rozwoju (Gorynia i Śliwińska, 2023).

Ważnym krokiem we współczesnym rozumieniu istoty zrównoważonego rozwoju była koncepcja Giddingsa i in. (2002) „zagnieżdżonego zrównoważonego rozwoju” (*nested sustainable development*), która opiera się na przekonaniu o zakorzenieniu społeczeństwa w środowisku naturalnym oraz gospodarki w społeczeństwie. Ta pełna zależność społeczeństwa od środowiska naturalnego oraz gospodarki od społeczeństwa i jego ograniczeń, ale również środowiska i jego ograniczeń, zmienia nieco spojrzenie na kwestię zrównoważonego rozwoju. Przypisuje bowiem największą wagę aspektom środowiskowym zrównoważonego rozwoju i – kolejno – aspektom społecznym, które z kolei determinują możliwości trwałego rozwoju gospodarczego. W świetle koncepcji „zagnieżdżonego zrównoważonego rozwoju” oraz narastających globalnych problemów środowiskowych i społecznych warto zadać pytanie, czy obecnie zrównoważony rozwój nie powinien być definiowany już nie tyle jako uwzględniający potrzeby środowiskowe i społeczne, ile jako taki rozwój gospodarczy, który aktywnie i skutecznie przeciwdziała współczesnym zagrożeniom społecznym i gospodarczym. Taka definicja stawia znacznie wyżej poprzeczkę współczesnemu dyskursowi na temat zrównoważonego rozwoju, ukierunkowując go na szukanie nowych efektywnych, szeroko rozumianych rozwiązań instytucjonalnych oraz metod pomiaru ich skuteczności.

Należy podkreślić, że większość współczesnych definicji zrównoważonego rozwoju odwołuje się do potrzeby umiaru, globalnej racjonalności i troski o dobro wspólne, rozumiane jako nasza planeta i jej mieszkańcy. Koncepcja zrównoważonego rozwoju zwraca uwagę na potrzebę ograniczenia indywidualnej racjonalności na rzecz dobra wspólnego. Co więcej, można powiedzieć, że koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada postrzeganie indywidualnej racjonalności przez pryzmat racjonalności globalnej i dobra wspólnego. Dobrobyt jednostek zależy bowiem od skuteczności przeciwdziałania globalnym zagrożeniom społecznym i środowiskowym. Można zatem powiedzieć, że ekonomia umiaru leży u podstaw wszystkich 17 celów zrównoważonego rozwoju ONZ (ONZ, 2015). Realizacja każdego z nich wymaga umiaru ze strony przynajmniej znacznej części, jeśli nie większości uczestników rynku, zarówno po stronie podaży, jak i popytu (Gorynia i Śliwińska, 2024). Jak jednak sprawić, by podstawą funkcjonowania gospodarki globalnej była ekonomia umiaru? Podejmowanie jakich działań jest kluczowe dla transformacji gospodarki w kierunku zrównoważonej gospodarki rynkowej, której rozwój nie tylko uwzględniałby potrzeby społeczne i środowiskowe, ale również skutecznie sprzyjałby minimalizacji, a najlepiej całkowitej likwidacji wspomnianych zagrożeń? Czy podejmowane

obecnie działania przynoszą oczekiwane skutki i dają nadzieję na uniknięcie środowiskowych i społecznych zagrożeń? Wokół tych pytań powinien się toczyć się obecny dyskurs naukowy dotyczący zrównoważonego rozwoju.

Nikt nie ma obecnie wątpliwości, że „świat trzeba naprawić”. Jednak kto jest odpowiedzialny za „naprawienie świata”, za skuteczne wdrożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju w życie społeczno-gospodarcze we wszystkich jego wymiarach? Ze względu na wagę problemu, wielkość i kompleksowość wyzwania w naturalny sposób oczekuje się podejmowania działań w tym zakresie przez państwo. I rzeczywiście rządy poszczególnych państw podejmują wiele wysiłku na rzecz zasad wdrażania zrównoważonego rozwoju. Najważniejszym sukcesem jest konsensus państw członkowskich ONZ na temat potrzeby realizacji 17 celów zrównoważonego rozwoju (SDGs) w Agendzie 2030 oraz podejmowanie wysiłku przez wiele z nich na rzecz ich rzeczywistej realizacji. Stanowią one drogowskaz szeroko, ale i konkretnie ukazujący obszary wymagające pilnych działań. Jednak to od poszczególnych państw zależy, czy w skali globalnej cele te będą realizowane.

Przykładowo w państwach członkowskich UE od lat zastrzane są przepisy ochrony środowiska. Również aspekty społeczne zrównoważonego rozwoju zaczęły znajdować ważne miejsce w regulacjach ogólnych. Przykład stanowiło wprowadzenie przez Wielką Brytanię Modern Slavery Act 2015 (UK Public General Acts, 2015), nakładający na producentów wyrobów finalnych obowiązek wykazania, że na żadnym etapie produkcji nie korzystano z pracy przymusowej, w tym kobiet i dzieci, oraz że nie wystąpił proceder handlu ludźmi. Takie podejście państw członkowskich UE miało stopniowo coraz większe odzwierciedlenie w regulacjach i polityce unijnej. Przykład stanowi unijna dyrektywa z 2014 roku o zamówieniach publicznych (Dziennik Urzędowy UE [1]). Dzięki niej władze publiczne w całej Europie mają możliwość stosowania etykiet społecznych i zrównoważonych jako kryteriów przy zamówieniach publicznych, a ostatnie lata przyniosły nie tylko szeroko zakrojoną politykę Europejskiego Zielonego Ładu z pakietem regulacji „Gotowi na 55” (Rada Unii Europejskiej, b.d.), lecz także kolejne dyrektywy, w szczególności dyrektywa z 2022 roku w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Dziennik Urzędowy UE [2]) czy dyrektywa z 2024 roku w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Dziennik Urzędowy UE [3]).

Ponadto Unia Europejska już od wielu lat wspiera finansowo zrównoważony rozwój, zarówno jego społeczne, jak i środowiskowe aspekty, poprzez politykę spójności, w szczególności środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Funduszu Spójności, czy Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, dostosowując tę politykę do zmieniających się wyzwań i coraz to nowych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju podejmowanych przez UE (patrz rozdział 2).

Należy zwrócić uwagę, że kompleksowość wyzwań, przed jakimi stoją obecnie społeczeństwa, powoduje konieczność dokonywania trudnych wyborów, które aspekty zrównoważonego rozwoju wspierać w większym stopniu czy w pierwszej kolejności. Rodzi to wiele dyskusji i nierzadko konfliktów zarówno w ramach poszczególnych państw, jak i na arenie międzynarodowej. Poszczególne grupy społeczne i państwa są dotykane przez omawiane wyzwania globalne w różnym stopniu i w różnym zakresie, a sposoby i koszty przeciwdziałania im różnią się diametralnie ze względu na liczne czynniki, od geograficznych, przez polityczne, po gospodarcze.

Cele środowiskowe i społeczne muszą się równoważyć, a walka o ochronę środowiska i przeciwdziałania zmianom klimatycznym nie może się odbywać kosztem obecnie najsłabszych uczestników rynku i członków społeczeństwa. Na tego typu zagrożenia i dylematy w polityce klimatycznej UE zwracają uwagę autorzy rozdziału 3. Okazuje się bowiem że nierówności klimatyczne w Europie stanowią istotny problem. Z badań wynika, że zmiany klimatyczne nieproporcjonalnie mocno uderzają w grupy społeczne, które emitują stosunkowo niewiele gazów cieplarnianych, co przekłada się na wzrost istniejących już nierówności społecznych i ekonomicznych. Ponadto wiele dotychczasowych polityk klimatycznych w największym stopniu obarczało kosztami osoby z klasy niższej i średniej. Niezwykle trudnym wyzwaniem jest zatem znalezienie równowagi pomiędzy walką ze zmianami klimatycznymi, stanowiącą przejaw solidarności międzypokoleniowej, a jej kosztami, które w dużym stopniu są ponoszone przez grupy społeczne nie tylko w trudnej sytuacji finansowej, lecz także w najmniejszym stopniu odpowiedzialne za te zmiany. W kontekście zrównoważonego rozwoju kluczowe jest zatem szukanie granicy i możliwie najbardziej sprawiedliwych z punktu widzenia finansowych obciążeń rozwiązań dla realizacji krótko- i długoterminowych celów społecznych i środowiskowych.

Należy również zwrócić uwagę, że dotychczasowe doświadczenia pokazują, iż nie da się wszystkich kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem uregulować odgórnie ani na poziomie krajowym, a tym bardziej na poziomie międzynarodowym. Wynika to zarówno z odmiennych interesów, potrzeb i wyzwań chociażby klimatycznych i rozwojowych poszczególnych państw, jak i z niezwykle szybkiego postępu gospodarczego i technologicznego. Tempo zmian i poziom kompleksowości oraz szczegółowości problemów wymagających rozwiązania są tak duże, że uregulowanie w odpowiednim momencie wszystkich kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem nie jest możliwe. Ponadto nie byłoby również możliwe ich wyegzekwowanie. Stąd pojawia się pytanie, w jakim stopniu rynek jest w stanie sam wygenerować skuteczne rozwiązania sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi i efektywnie przeciwdziałające zagrożeniom społecznym i środowiskowym.

Szukanie odpowiedzi na to pytanie jest istotne, ponieważ z jednej strony szeroko rozumiany mechanizm rynkowy i liberalizacja handlu niejednokrotnie są oskarżane o doprowadzenie do niezrównoważonego funkcjonowania rynku wielu produktów (m.in. Simons i Nijhof, 2021) i w konsekwencji do obecnych problemów i zagrożeń globalnych, a z drugiej strony, można zaobserwować coraz liczniejsze oddolne inicjatywy rynkowe ukierunkowane na wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w pojedynczych przedsiębiorstwach, czy całych branżach. Istnieje zatem luka badawcza, której granice są wyznaczone przez wyżej wspomniane skrajne poglądy, a wypełnia ją obecnie dyskurs naukowy na temat, na czym polega społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i czy zrównoważony pod względem społecznym i środowiskowym biznes może być opłacalny (Bonini i Swartz, 2014; Friedman, 1970; McKinsey i Company, 2020; Makridou, 2021; Porter i Kramer, 2011), na temat wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju i SDGs w różnych kontekstach biznesowych (Bansal, 2022; Cordova i Celone, 2019; Dey i in., 2019; Dyllick i Muff, 2016; Fiandrino i in., 2022; Hristov i in., 2022; Kumar i in., 2020; McAteer, 2019; Mhlanga i in., 2018; Tulder i in., 2021; Tulder i Mil, 2023; Zanten i Tulder, 2021) oraz określania i rozszerzania dotychczasowego zakresu problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem, za które biznes powinien być odpowiedzialny (m.in. Borglund i in., 2021; Haanaes, 2022).

W ten dyskurs wpisują się rozważania poczynione w niniejszej monografii. Z rozważań na temat nowego instrumentu finansowego, jakim są kredyty SLL (rozdział 4), wynika, że rynki finansowe mają duży potencjał w oddolnym generowaniu narzędzi wspierających zrównoważony rozwój. Tak zwane zrównoważone finanse mogą stymulować przedsiębiorstwa do podejmowania takich działań, które będą nie tylko służyć ich własnemu wzrostowi, ale również szeroko rozumianemu otoczeniu. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że tego typu instrumenty finansowe, między innymi ze względu na prostotę ich mechanizmu, będą nadużywane w kierunku greenwashingu. Ponadto z analizy dotychczasowych instrumentów finansowych wynika, że instytucje finansowe spośród wielu kryteriów związanych ze zrównoważonym rozwojem skupiają się w pierwszej kolejności na tych, które mogą mieć największy wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw i bezpieczeństwo zwrotu zainwestowanych środków, i niekoniecznie muszą się one zawsze pokrywać z tymi, które mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia zagrożeń generowanych przez dane przedsiębiorstwo dla środowiska czy społeczeństwa.

Do podobnych wniosków prowadzi analiza wykorzystywania przez przedsiębiorstwa narzędzia, jakie stanowią certyfikaty zrównoważonego rozwoju. W wielu przypadkach pozyskanie certyfikatu stanowi drogę przedsiębiorstwa do funkcjonowania w sposób bardziej zrównoważony w tych obszarach, które są

kluczowe dla danej firmy i stanowią szczególnie istotny obszar z punktu widzenia generowanych przez nie wyzwań środowiskowych i społecznych (rozdział 6). W obliczu wprowadzenia obowiązku raportowania niefinansowego w UE oraz konkurencji między przedsiębiorstwami w zakresie budowania marki przedsiębiorstwa zrównoważonego i w tym obszarze należy się liczyć z pojawianiem się zjawiska greenwashingu. W tym przypadku może ono polegać na zdobywaniu przez firmy tych certyfikatów, które są łatwiejsze i tańsze w pozyskaniu, lecz niekoniecznie odnoszą się do kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa lub tych, które generują największe zagrożenia społeczne i środowiskowe. W tej sytuacji istotnym wyzwaniem staje się dopracowanie sposobu oceny raportów niefinansowych oraz szerokie rozpowszechnianie wiedzy na temat zakresu i kryteriów coraz liczniejszych certyfikatów zrównoważonego rozwoju.

Warto podkreślić, że istnieją sektory gospodarki i dziedziny sportu, które ze swej natury negatywnie wpływają na środowisko naturalne i zmiany klimatyczne. Ważny przykład stanowi tutaj przemysł motoryzacyjny i Formuła 1. Na podstawie analizy działań podejmowanych przez Formułę 1 na rzecz zrównoważonego rozwoju (rozdział 5) można stwierdzić, że organizacja ta podejmuje konkretne kroki w celu zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych i negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Podejmowane w ostatnich latach działania i tempo zmian nie wydają się jednak doprowadzić do realizacji celu ogłoszonej przez Formułę 1 Inicjatywy Net Zero Carbon 2030 – osiągnięcia neutralności węglowej w roku 2030. Nasuwa się w tym momencie pytanie, czy jako społeczność globalna powinniśmy akceptować rozwój takich dziedzin rozrywki, które ze swej natury są szkodliwe dla środowiska, czy pilna potrzeba wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju nie powinna być zachętą do pewnego umiaru i ograniczania skali i zasięgu rozrywki, jaką stanowią sporty motorowe.

Problem, w jakim stopniu jako indywidualni konsumenci jesteśmy w stanie wdrażać w życie tak konieczną dla zrównoważonego rozwoju ekonomię umiaru, a więc ograniczanie własnej satysfakcji i przyjemności ze względu na wspólne dobro, któremu służy na przykład przeciwdziałanie zmianom klimatycznym i zmniejszenie emisji, objawia się we wszystkich naszych wyborach konsumenckich. Zrównoważony rozwój wymaga bowiem pewnych wyrzeczeń, zwłaszcza w państwach globalnej Północy, zmiany dotychczasowych zachowań konsumpcyjnych, ograniczenia konsumpcji niektórych produktów czy rezygnacji z korzystania z pewnych towarów i usług oraz zastąpienia ich innymi, spełniającymi kryteria społecznej i środowiskowej odpowiedzialności. Problem ten dobrze obrazuje analiza przemysłowej produkcji mięsa z punktu widzenia potrzeby zrównoważonego rozwoju i bezpieczeństwa żywnościowego (rozdział 7). Okazuje się, bowiem, że przemysłowa produkcja mięsa jest z jednej strony szkodliwa dla środowiska naturalnego i zdrowia człowieka, a z drugiej bez

zmiany wzorców konsumpcji nie jest w stanie zapewnić bezpieczeństwa żywnościowego stale rosnącej populacji naszej planety. Dla zmiany indywidualnych zachowań konsumpcyjnych kluczowa zatem staje się świadomość społeczna na temat skali i wagi zagrożeń globalnych oraz poczucie solidarności i odpowiedzialności za wspólne wyzwania.

Niezwykle istotną rolę odgrywają w tym obszarze oddolne ruchy społeczno-gospodarcze, którego flagowy przykład stanowi Sprawiedliwy Handel (Fair Trade) (rozdział 8). To im zawdzięczamy stałe od kilkadziesiąt lat podnoszenie świadomości na temat wyzwań środowiskowych i społecznych oraz przyspieszenie dyskusji i działań na rzecz wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju w życie społeczno-gospodarcze, zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. Historia i obecne działania ruchu Fair Trade ukazują, że podnoszenie świadomości społecznej to pierwszy i konieczny krok do wdrażania takich wartości, jak solidarność i odpowiedzialność, zarówno w decyzje rynkowe pojedynczych konsumentów i przedsiębiorstw, jak i w indywidualne wybory polityczne i chęć przestrzegania wynikających z tych wyborów regulacji na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Przykład, że wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju, w tym Sprawiedliwego Handlu, może być korzystne dla wszystkich uczestników transakcji, stanowią przedsiębiorstwa branży turystycznej z certyfikatem Fair Trade Tourism (rozdział 9). Czy zrównoważona turystyka będzie się rozwijać, zależy jednak, jak była mowa o tym wyżej, od poziomu świadomości turystów i dostawców usług turystycznych oraz ich gotowości do poczynienia zmian w swoich wyborach i nawykach w takim kierunku, by odpoczynek i rozrywka jednych grup społecznych nie odbywała się kosztem innych (na przykład brak godnego wynagrodzenia czy poszanowania dla różnorodności kulturowej) i środowiska naturalnego. Dlatego kluczowe jest szukanie sposobów na podnoszenie świadomości społecznej na temat współczesnych zagrożeń generujących potrzebę intensyfikacji działań na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz kształtowanie odpowiedzialnych postaw społecznych i wspieranie oddolnych inicjatyw przeciwdziałających problemom społecznym i środowiskowym. W tym obszarze niezastąpioną rolę mogą odegrać instytucje edukacyjne, zwłaszcza uczelnie wyższe, przejmując rolę lidera zmian na rzecz zrównoważonego rozwoju w szeroko rozumianym otoczeniu (rozdział 11). Istotne wsparcie w edukacji konsumenckiej może stanowić również rozwój genAI, jednak z tym kierunkiem rozwoju wiąże się wiele dylematów, które powinny być przedmiotem dalszych badań (rozdział 10).

Na końcu warto zadać pytanie, jak wygląda powszechny i międzynarodowy dyskurs na temat potrzeby i sposobów wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju w obliczu braku umiejętności wypracowania przez społeczność globalną metod pokojowego rozwiązywania konfliktów i realnego zagrożenia rozprzestrzenienia się obecnych konfliktów na skalę światową. Pokój to bowiem funda-

mentalna wartość dla zrównoważonego rozwoju oraz dobrostanu ludzi i planety. Tymczasem wiele państw promujących ideę zrównoważonego rozwoju i możliwie szybką realizację SDGs jest zaangażowanych na różne sposoby w toczące się obecnie konflikty zbrojne. Dyskusja, jak uczynić przemysł zbrojeniowy bardziej zrównoważonym (rozdział 1) jest konieczna zwłaszcza w obliczu ogromnych środków, które pochłania jego rozwój i które alternatywnie mogłyby być przeznaczone na rozwiązanie wielu problemów związanych z głodem i ubóstwem, oraz obciążenia i zagrożenia jakie stanowi dla środowiska naturalnego. Stanowi jednak dowód na to, że jako ludzkość mamy jeszcze przed sobą ogromne zadane wzbicia się na wyższe poziomy człowieczeństwa, szacunku do drugiego człowieka i narodu, uznania życia i dobra człowieka jako wartości nadrzędnej.

Choć dyskusja na temat zrównoważonego rozwoju może się wydawać hipokryzją w obliczu nierozwiązania fundamentalnej dla niego kwestii – niezdolności społeczności globalnej do rozwiązywania konfliktów drogą pokojową – można mieć nadzieję, że promowanie wartości związanych ze zrównoważonym rozwojem może stanowić drogę postępu i w tym obszarze. Kto jest jednak odpowiedzialny za „naprawienie świata”? Państwo? Rynek? Społeczeństwo? Wyzwania globalne są tak poważne i kompleksowe, że konieczna jest współpraca wszystkich tych instytucji. Należy mieć jednak świadomość, że wszystkie zmiany zaczynają się od nas samych, że nasze najdrobniejsze decyzje mają znaczenie, gdyż od małych zmian zaczynają się wielkie zmiany. Decyzja w sklepie, czy i jaki kupić produkt, decyzja w domu, co zrobić z jego opakowaniem, decyzja podczas wyborów politycznych, czy wybrać partię, która kładzie nacisk na aspekty społeczne i środowiskowe rozwoju i jakimi metodami chce się przyczyniać do zrównoważonego rozwoju – to od tych drobnych indywidualnych decyzji zaczyna się zmiana i od nich zależy to, jaki świat zostawimy przyszłym pokoleniom.

Bibliografia

- Bansal, T. (2022). What is business sustainability? *Network for Business Sustainability*. <https://nbs.net/from-timas-desk-what-is-business-sustainability>
- Bonini, S. i Swartz, S. (2014). *Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability/Our%20Insights/Profits%20with%20purpose/Profits%20with%20Purpose.ashx>
- Borglund, T., De Geer, H., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., Sweet, S., Windell, K. i Grafström, M. (2021). *CSR and sustainable business*. Sanoma Utbildning.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

- Cordova, M. F. i Celone, A. (2019). SDGs and innovation in the business context literature review. *Sustainability*, 11, 7043.
- Dey, P. K., Malesios, C., De, D., Chowdhury, S. i Abdelaziz, F. B. (2019). Could lean practices and process innovation enhance the supply chain sustainability of small and medium-sized enterprises? *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 582–598.
- Dyllick, T. i Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.
- Dziennik Urzędowy UE [1]. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie zamówień publicznych, uchylająca dyrektywę 2004/18/WE. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024>
- Dziennik Urzędowy UE [2]. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>
- Dziennik Urzędowy UE [3]. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2014/1760 z dnia 13 czerwca 2014 r. w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniająca dyrektywę (UE) 2019/1937 i rozporządzenie (UE) 2023/2859. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401760
- Fiandrino, S., Scarpa, F. i Torelli, R. (2022). Fostering social impact through corporate implementation of the SDGs: Transformative mechanisms towards interconnectedness and inclusiveness. *Journal of Business Ethics*, 180, 959–973.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*, 122–126.
- Giddings, B., Hopwood, B. i O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10, 187–196. <https://doi.org/10.1002/sd.199>
- Gorynia, M. i Śliwińska, M. (2023). Umędzynarodowienie biznesu a wymogi zrównoważonego rozwoju. W: J. W. Pietrewicz i R. Sobiecki (red.), *Transformacja gospodarki i społeczeństwa na rzecz zrównoważonego rozwoju* (s. 35–55). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Gorynia, M. i Śliwińska, M. (2024). Economics of moderation as a foundation of sustainable development. W: M. Baudry, S. I. Bukowski i M. B. Lament (red.), *Financial stability, economic growth and sustainable development*, Routledge (s. 13–29). <https://doi.org/10.4324/9781003438670>
- Haanaes, K. (2022). *Why all businesses should embrace sustainability*. IMD. https://www.imd.org/contentassets/44380898a141424abb873f8774127bc4/tc082-16_why-all-businesses-should-embrace-sustainability_haanaes-2022-update-version.pdf
- Hristov, I., Appolloni, A. i Chirico, A. (2022). The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3072>
- Kumar, R., Singh, R. K. i Dwivedi, Y. K. (2020). Application of industry 4.0 technologies in SMEs for ethical and sustainable operations: Analysis of challenges. *Journal of Cleaner Production*, 275, 124063.
- Makridou, G. (2021). *Why should business embrace sustainability? Lessons from the world's most sustainable energy companies*. ESCP Impact Paper, 2021-33-EN. <https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202021-33-EN.pdf>

- McAteer, P. (2019). *Sustainability is the new advantage: Leadership, change, and the future of business*. Anthem Press.
- McKinsey & Company (2020). *The ESG premium: New perspectives on value and performance*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance>
- Mhlanga, R., Gneiting, U. i Agarwal, N. (2018). *Walking the talk assessing companies' progress from SDG rhetoric to action*. Oxfam Diskussion Papers. <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620550/dp-walking-the-talk-business-sdgs-240918-en.pdf>
- ONZ (Organizacja Narodów Zjednoczonych). (2015). Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r. 70/1. Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030. https://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf
- Porter, M. i Kramer, M. R. (2011, January-February). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- Rada Unii Europejskiej. (b.d.). „Gotowi na 55”. <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition>
- Simons, L. i Nijhof, A. (red.). (2021). *Changing the game. Sustainable market transformation strategies to understand and tackle the big and complex sustainability challenges of our generation*. Routledge.
- Tulder, R. i Mil, E. (2023). *Principles of sustainable business*. Routledge.
- Tulder, R., Rodrigues, S. B., Mirza, H. i Sexsmith, K. (2021). The UN's Sustainable Development Goals: Can multinational enterprises lead the Decade of Action? *Journal of International Business Policy*, 4, 1–21.
- UK Public General Acts. (2015). Modern Slavery Act 2015. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/enacted>
- Zanten, J. A. i Tulder, R. (2021). Analyzing companies' interactions with the Sustainable Development Goals through network analysis: Four corporate sustainability imperatives. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2396–2420.