

Cezary Białkowski¹ 

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Planowanie zrównoważonego rozwoju a Zimowe Igrzyska Olimpijskie 2018

A planning of sustainable development and 2018 Winter Olympic Games

Streszczenie

Postulowane tempo wzrostu gospodarki nie gwarantuje zachowania otoczenia przyrodniczego w stanie satysfakcjonującym dla następnych pokoleń, co minimalizować ma wdrożenie zasad zrównoważonego rozwoju. Celem opracowania jest przedstawienie propozycji planowania zrównoważonego rozwoju. W tekście porównuje się wskazaną koncepcję do rozwiązania zastosowanego przez komitet organizacyjny Zimowych Igrzysk Olimpijskich w roku 2018 – użyto w tym celu metody analizy dokumentów. Organizatorzy Pjongczang 2018 stworzyli bardzo podobny do prezentowanego w pracy i poparty szeregiem szczegółowych przykładów sposób implementacji zasad zrównoważonego rozwoju, wykorzystując głównie narzędzia zarządzania środowiskowego i strategicznego.

Słowa kluczowe: planowanie, Zimowe Igrzyska Olimpijskie Pjongczang 2018, zrównoważony rozwój

Abstract

A postulated dynamic of the economic growth does not guarantee a protect natural environment in the level satisfied for next generations. It should minimise a implementation of sustainable development. The aim of this paper is a presentation of a sustainable development planning propose. In the text it is compared the sustainable development planning concept with a solution prepared by an organizing committee of Winter Olympic Games 2018. To describe this issue it used a document analyse method. Organizers of PyeongChang 2018 created very similar propose to the presented concept, which was documented by much examples of the implementation of sustainable development rules. It used mainly environmental and strategic management tools.

Keywords: planning, PyeongChang 2018 Winter Olympic Games, sustainable development

¹ mgr Cezary Białkowski, e-mail: bialkowskicz@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1155-547X

1. Wprowadzenie

Współczesne kompleksowe pojmowanie gospodarki każe uwzględniać nie tylko podmiotową rolę człowieka i jego centralną pozycję względem otoczenia. Środowisko zewnętrzne nie może być ludziom obojętne. Niemal od zawsze natura zapewniała dostęp do kapitału (kapitał natury), dawała schronienie lub gwarantowała realizację podstawowych potrzeb fizjologicznych. Przy dzisiejszej technologizacji świata ekosystem odgrywa znacznie mniejszą rolę, nie da się jednak wyabstrahować od procesów, które skupione są wokół czynników nieantropogenicznych, często będąc jedynym możliwym warunkiem do ich zaistnienia. Problem wyczerpywania się dóbr natury oraz zależności człowieka z przyrodą, w obliczu aspektów społecznych, kulturowych i ekonomicznych, opisuje teoria zrównoważonego rozwoju.

Celem opracowania jest konceptualizacja podstawowych zasad planowania zrównoważonego rozwoju. Pragnie się także opisać, jak przedstawia się planowanie zrównoważonego rozwoju dla międzynarodowej imprezy sportowej o globalnym charakterze. Za przykład niech posłuży organizacja Zimowych Igrzysk Olimpijskich Pjongczang 2018.

2. Przegląd literatury z zakresu planowania zrównoważonego rozwoju

Zgodnie z tezami głoszonymi w latach 70-tych ubiegłego stulecia przez Klub Rzymski oraz w odpowiedzi na refleksje innych międzynarodowych instytucji (m.in. przez U Thanta i jego środowisko) zaczęto baczniej przyglądać się spójności celów człowieka przyrody oraz gospodarki. Potrzeby społeczeństwa są często rozbieżne z możliwością zachowania porządku w najbliższym otoczeniu przyrodniczym. Użytkowanie środowiska naturalnego (proces bezpośredniego lub pośredniego wykorzystywania składników dziedzictwa przyrodniczego), niesie ze sobą oczywisty skutek w postaci zubożenia bioróżnorodności i ograniczenia rozmiarów dóbr naturalnych. Zaczęto więc zastanawiać się nad granicą, jaka powinna towarzyszyć gospodarce tymi zasobami, szczególnie w obliczu ich niepełnej odnawialności i możliwości ich bezpowrotnej utraty (por. Płachciak, 2011). W tym kontekście zarysowała się idea zrównoważonego rozwoju, której interpretacje zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Generalnie, na podstawie wymienionych w tabeli 1. definicji można stwierdzić, że każda z propozycji uwzględnia ważniejszą, niż tylko rezerwuaru zasobów, rolę natury w życiu społeczno-ekonomicznym. Szczególny akcent jest kładziony na problem solidarności międzypokoleniowej i kształtowanie się praktyki gospodarczej, która nie ograniczy potencjału rozwojowego następnych generacji. Podkreśla się też zrównywanie pozycji celów człowieka i ekosystemu, co powoduje spore kontrowersje w odbiorze zrównoważonego rozwoju. Głosy krytyczne opierają się głównie na deprecjonowaniu pozycji ludzkości i ograniczaniu jej potrzeb, względem bardziej anonimowej przyrody. Jednocześnie trudności w wyegzekwowaniu potrzeb „niemej natury” zdają się utrudniać odnalezienie punktu równowagi, jaki zakłada sam termin. Stąd postuluje się stosowanie takich pojęć jako ekorozwój, rozwój utrzymany („utrzymany w ryzach”, ograniczony) (por. Dobrzańska, 2007; Zawilińska, 2010) lub

rozwój zbalansowany (tj. taki, który wyłącznie prowadzi do zbalansowania – niekoniecznie do pełnej równowagi społeczno-ekologicznej), w celu oddania rzeczywistych założeń omawianego zagadnienia.

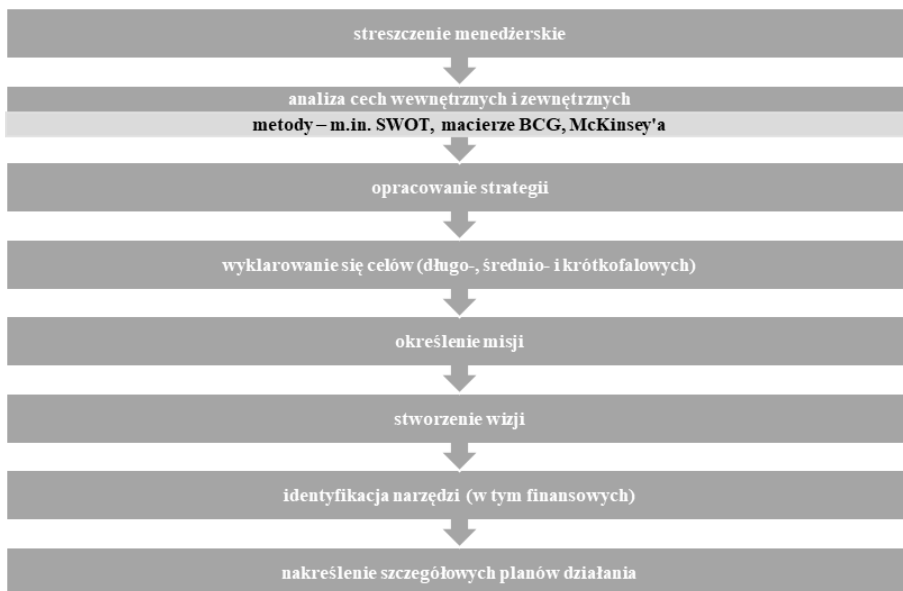
Tabela 1. Wybrane interpretacje zrównoważonego rozwoju

| autor/autorzy | definicja |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| komisja Brundtland | rozwój, który nie umniejsza możliwości spełnienia potrzeb kolejnych pokoleń |
| I. Sachs | harmonizacja eksploatacji, inwestycji, zmian technicznych w zakresie ekosystemu, z uwzględnieniem kluczowej pozycji potrzeb ludzi |
| J.M. Harris | długookresowa maksymalizacja bogactwa, oparta na współwystępowaniu komponentów społecznych, ekonomicznych i przyrodniczych |
| D. Pearce i R.K. Turner | maksymalizacja korzyści netto, gwarantująca odtwarzanie użyteczności zasobów przyrody |
| B. Zawilińska | społecznie sprawiedliwy i etycznie akceptowalny rozwój gospodarczy, o dopuszczalnym poziomie z punktu widzenia ekologii |
| F. Piontek | właściwie ukształtowane proporcje jakości życia współczesnych i przyszłych generacji w zakresie społecznym, gospodarczym oraz środowiskowym (przyrodniczym) |
| B. Poskrobko | wyróżnienie 2 równorzędnych ujęć: cywilizacyjnego (nowe rozwiązania techniczne poprawiające jakość życia społecznego) i ekologicznego (ograniczenie degradacji ekosystemu oraz dopasowanie się procesów ekonomicznych do wymogów środowiska naturalnego) |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Harris, J.M. (2000), *Basic Principles of Sustainable Development*, Global Development and Environment Institute, Medford, s. 5-7; Piontek, F. (2000), „Znaczenie narzędzi ekonomiczno-prawnych i rozwiązań organizacyjnych dla wdrażania rozwoju zrównoważonego”, *Rocznik Ochrony Środowiska*, t. 2, s. 242; Poskrobko, B. (2007), „Teoretyczne podstawy budowy systemu zarządzania środowiskiem”, w: Poskrobko, B. (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 23; Szadziewska, A. (2010), „Przejawy realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w działalności przedsiębiorstw”, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 4/4, s. 158-159; Zawilińska, B. (2010), *Możliwości rozwoju turystyki w parkach narodowych Karpat Polskich w świetle idei zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 26.

Implementacja idei zrównoważonego rozwoju, z powodu problemu uściślenia jego definicji i obiektywnych trudności wpływających z efektów hamowania rozwoju cywilizacyjnego, przy ekspozycji wzrostu znaczenia ekosystemu, nie jest rzeczą prostą. Dotychczas nie udało się znaleźć wspólnej metody wdrożenia jej zasad. Można zatem spróbować wykorzystać doświadczenia nauk o zarządzaniu w kontekście zaplanowania tego typu rozwoju.

Zgodnie z założeniami zarządzania strategicznego, przed opracowaniem i wdrożeniem strategii podmiotu, należy zadbać o szczegółowe zaplanowanie działań. Wskazuje się tutaj na następujące etapy i czynności (ryc. 1).



Ryc. 1. Podstawowe czynności planowania w organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Niestrój, R. (1996), *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 149-154; Romanowska, M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 21-26.

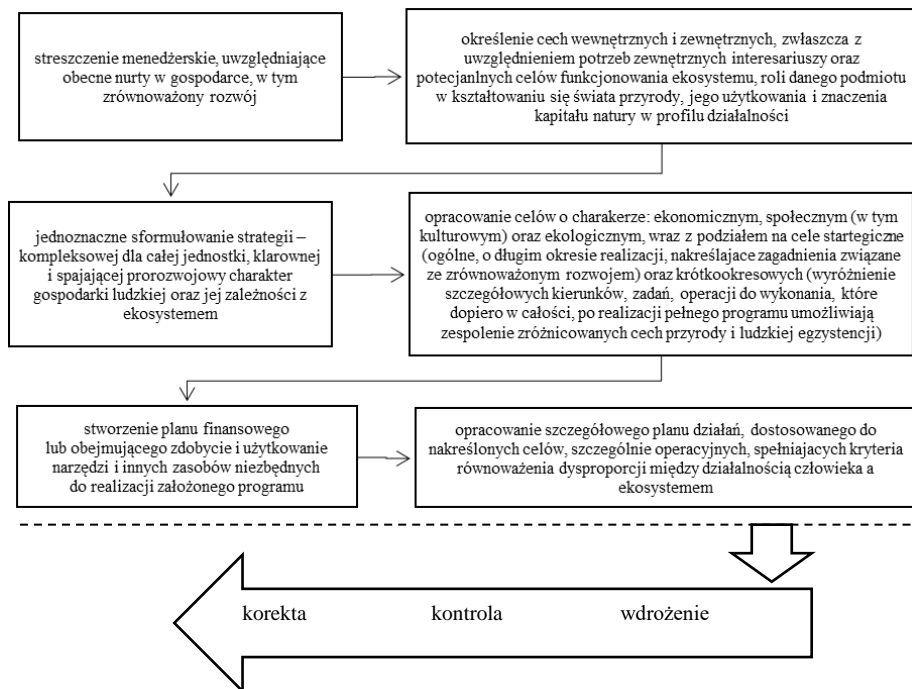
W podobny sposób można próbować zaimplementować ideę zrównoważonego rozwoju (ryc. 2).

Należy jednocześnie podkreślić, że znalezienie kompromisu – szczególnie z punktu widzenia potrzeb społeczeństwa – może spowodować niezadowolenie i wyhamowanie naturalnego pędu człowieka do rozwoju. Plan, skonstruowany w oparciu o tak paradygmat, jest trudny do zaakceptowania. Brak szansy znalezienia konsensusu musi więc uwzględniać alternatywy polegające, np. na:

- wyeksponowaniu przyrody jako miejsca wypoczynku i związków z biofilia,
- trosce o własne potomstwo i jakość jego życia,
- ograniczeniu w emisji trujących substancji,
- poprawie poziomu życia, w odniesieniu do dostępu do czystszej środowiska,
- poszukiwaniu alternatywnych źródeł energii,
- promocji innowacyjności jako metody dywersyfikacji i substytucyjności wcześniej wykorzystywanych na rynku dóbr,
- penetracji technologicznej, ukierunkowanej na przyjazne środowiskowo środki,
- akcentowaniu nowoczesnego, zdrowego trybu życia,
- powrocie do tradycyjnych metod koegzystencji ludzi i przyrody.

Trzeba również wziąć pod uwagę, że w sferze społecznej nie może istnieć jedno, uniwersalne narzędzie służące implementacji danej idei. Koncepcję trzeba zatem

traktować jako pewien model, który może być dopasowany do specjalnych okoliczności.



Ryc. 2. Koncepcja planowania zrównoważonego rozwoju

Źródło: Opracowanie własne.

Tematyka analizy planowania konkretnych imprez (w obszarze zrównoważonego rozwoju) nie jest najpopularniejszym tematem rozważań. Co do ścisłych ram problematyki sportowej i zarządzania nim, ciężko doszukiwać się w literaturze jednoznacznego przykładów badań. Piśmiennictwo traktuje częściowo o planach związanych z rozwojem utrzymanym obszarów miejskich, w odniesieniu do rynku turystycznego (Vuokkali, Navarro Pedreno, Zorpas, 2018) lub uwzględnia bardzo szeroką interpretację zrównoważonego rozwoju – głównie pod względem przesłanek gospodarczych oraz bez uwzględnienia specyfiki globalnych zmagania sportowców (Szaja, 2015). Znikome zainteresowanie skłania zatem do pochylenia się nad problemem planowania zrównoważonego rozwoju np. w przypadku wydarzenia sportowego.

3. Planowanie zrównoważonego rozwoju a Pjongczang 2018

3.1. Metodologia

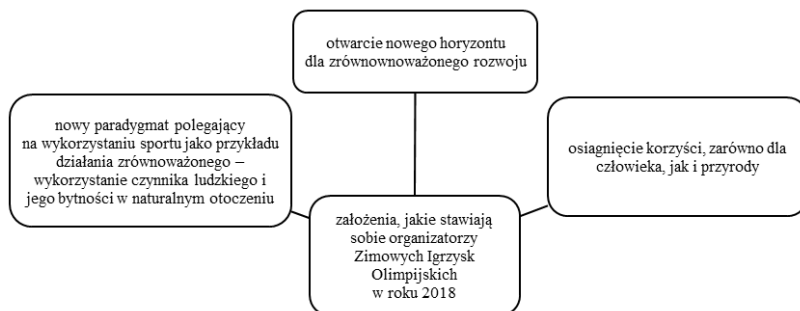
W obliczu przedstawionej koncepcji pragnie się rozważyć, jak z perspektywy *ex ante* rysują się motywy i działanie, w stosunku do planowania zrównoważonego rozwoju. Współcześnie ważne wydarzenia ogólnospołeczne można przyrównać do prawidłowo

funkcjonującego przedsiębiorstwa. Ukonstytuowany (przy takiej okazji) komitet organizacyjny ma za zadanie przygotować kompleksowy plan, jaki następnie realizuje się w celu maksymalizacji korzyści z danego wydarzenia. Wspomniane plusy nie muszą mieć wyłącznie charakteru materialnego – często efekty nieprzekładalne na liczby odciskają silniejsze piętno u konsumenta, niż ma to miejsce w przypadku skalkulowanych przychodów i kosztów uczestnictwa w imprezie. Za przykład niech posłużą Zimowe Igrzyska Olimpijskie w roku 2018 i bezpośrednie procesy służące ich preparacji. Do przygotowania części empirycznej posłużono się metodą analizy dokumentów. Autor pragnie skorzystać z tej formy, gdyż wykorzystywane przez niego informacje płyną od organizatora globalnego wydarzenia, jakim jest Pjongczang 2018.

Zimowe Igrzyska Olimpijskie 2018 odbywają się w dniach 09.02 – 25.02 i są drugą tego rozmiaru imprezą organizowaną w Korei Południowej (po zmaganiach letnich w Seulu 1988). Należy wspomnieć, że niewielki region, noszący nazwę Pjongczang (tę jednostkę terytorialną można porównać z polskim powiatem), organizuje również, odbywające się niedługo po rywalizacji zdrowych sportowców, Zimowe Igrzyska Paraolimpijskie. Głównym celem pomysłodawców jest zorganizowanie zawodów sportowych, jednak w dzisiejszych okolicznościach pryncypia ekonomiczne muszą zostać przez menedżerów potraktowane szczególnie poważnie.

3.2. Wyniki

Program opisujący zrównoważony rozwój dla Igrzysk Olimpijskich 2018 rysuje się w kilku równoległych etapach. Pierwszym z nich jest koncepcja założeń, jakie stawiają sobie organizatorzy.



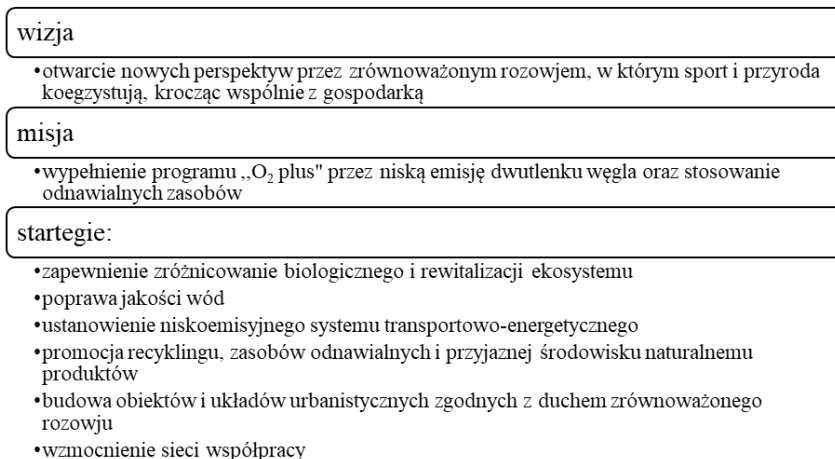
Ryc. 3. Założenia organizacji Zimowych Igrzysk Olimpijskich 2018

Źródło: *PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games Sustainability Interim Report*, The PyeongChang Organizing Committee for the 2018 Olympic and Paralympic Winter Games, PyeongChang 2017, s. 14.

Postawiono sobie za cel realizację wizji: nowe horyzonty dla zrównoważonego rozwoju – przyszłe zyski człowieka i natury. Sformułowano również misję: organizatorzy chcą, aby rejon Pjongczang stał się najprężniejszym ośrodkiem sportów

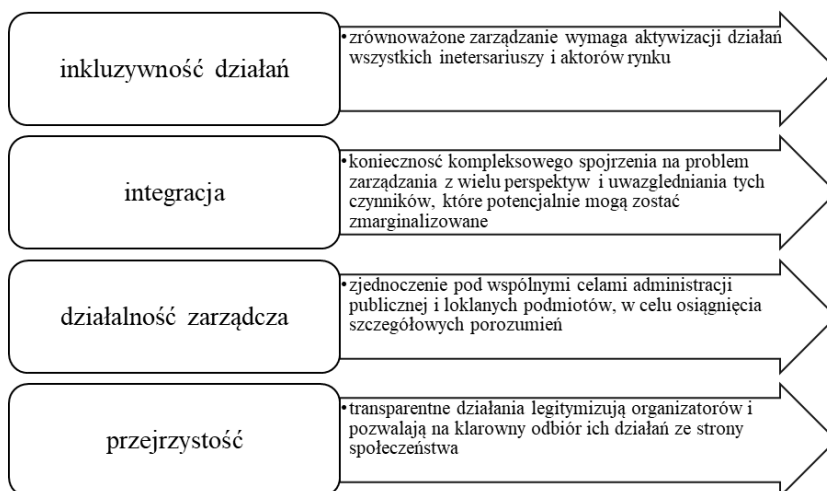
zimowych na całym kontynencie azjatyckim (PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games Sustainability Interim Report, 2017).

Uściślając, pojawił się również specjalny quasi-plan strategiczny względem środowiska przyrodniczego. Jest on analogicznie skonstruowany tak, jak ma to miejsce w przypadku klasycznych misji, celów itp.



Ryc. 4. Specjalne strategie proekologiczne komitetu organizacyjnego Zimowych Igrzysk Olimpijskich 2018

Źródło: *PyeongChang 2018, Futhering Benefits to People and Nature*, The PyeongChang Organizing Committee for the Olympics and Paralympic Winter Games, PyeongChang 2017, s. 44-45.



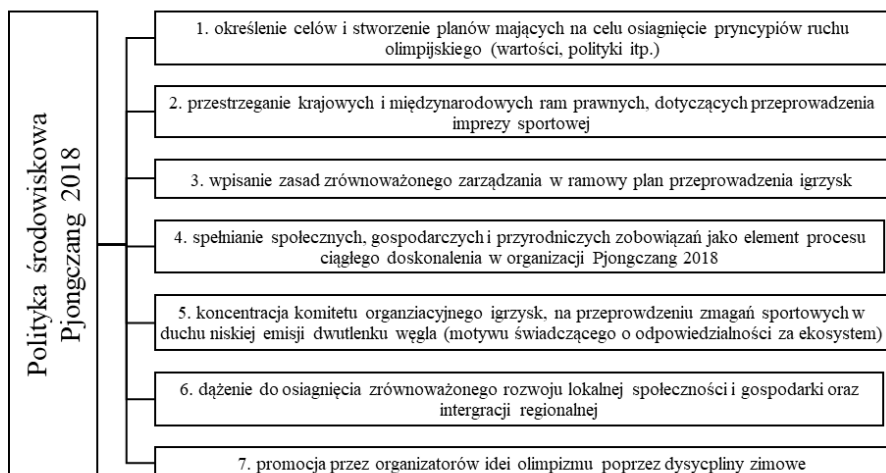
Ryc. 5. Priorytety w procesie zarządzania Zimowymi Igrzyskami Olimpijskimi w Pjongczang.

Źródło: *Introduction | Sustainability | The PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games Sustainability*, www.pyeongchang2018.com/en/sustainability/introduction (dostęp: 31.01.2018).

Zgodnie z polityką zrównoważonego zarządzania, jaką stosują organy odpowiedzialne za Pjongczang 2018, zakłada się, obok działań bieżących – dotyczących doraźnego zarządzania infrastrukturą sportową podczas zmagania olimpijczyków i paraolimpijczyków, trzeba wziąć pod uwagę przyszłość stojącą przed obiektami, które wraz z opuszczeniem flagi Międzynarodowego Komitetu Paraolimpijskiego nie zdematerializują się. Jako że zagospodarowanie sportowego powiatu Pjongczang usytuowane zostało w naturalnym środowisku, jest przedmiotem zainteresowania człowieka oraz może zostać wykorzystane go celów komercyjnych, uwzględnia się następujące priorytety w procesach zarządczych – ryc. 5 (Introduction | Sustainability | The PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games Sustainability, dok. elektroniczny).

Jednym z elementów, jaki był pośrednim efektem przygotowań do Zimowych Igrzysk Olimpijskich w roku 2018, było zdobycie przez komitet organizacyjny certyfikatu ISO 20121. Ten standard jest świadectwem prowadzenia przygotowań do takiej imprezy, jaka są zmagania olimpijczyków, zgodnie z wytycznymi zrównoważonego zarządzania imprezami (*sustainable event management*).

Zdobycie certyfikatu wiąże się z nakreśleniem i realizacją polityki środowiskowej. Przygotowujący Pjongczang 2018 wskazali na 7 punktów jej wdrożenia.



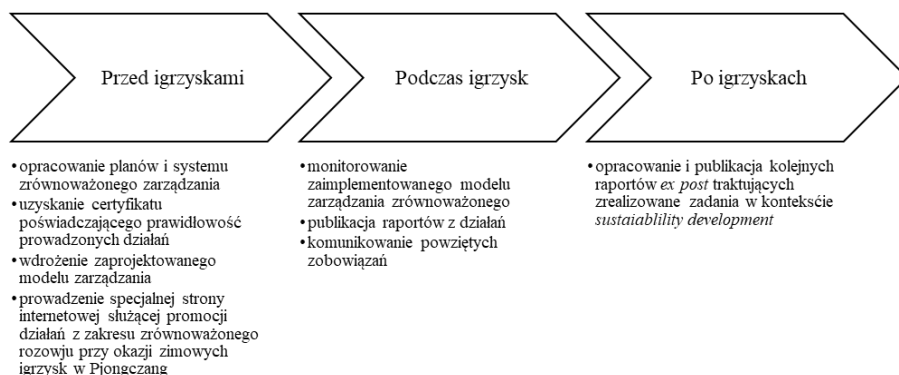
Ryc. 6. Polityka środowiskowa organizacji Zimowych Igrzysk Olimpijskich w roku 2018.

Źródło: Introduction | Sustainability | The PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games Sustainability, www.pyeongchang2018.com/en/sustainability/introduction (dostęp: 31.01.2018).

Należy wskazać, że z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju, istotne są punkty 3, 4, 5, 6 i 7. Organizatorzy wskazują, że istotnym dla nich motywem jest środowisko naturalne. Podkreślają konieczność zachowania jego walorów dla przyszłych pokoleń. Nie jest to możliwe bez wyhamowania coraz silniejszych prądów obserwowanych w ludzkiej gospodarce. Przejawia się to w ograniczeniu emisji szkodliwych substancji. Komitet organizacyjny szczególnie akcent kładzie na CO₂,

niemniej to niejedyny związek przyczyniający się do destrukcji otoczenia przyrodniczego. Ważna jest również integracja pryncypiów społecznych i ekonomicznych. Obok motywów zarządzania środowiskowego, dostrzeganego już w samym opracowaniu polityki środowiskowej, należy podkreślić konieczność wspólnoty celów i działań, które nie ograniczą postępu społeczeństwa. Zrównoważony rozwój zakłada wstrzymanie pewnych trendów wzrostowych, jednak wciąż człowiek musi być stawiany w centrum struktury gospodarczej i jego potrzeby powinny być na tym gruncie realizowane. Organizatorzy zakładają więc, że koncentracja na lokalnym rynku i kooperacja z sąsiadami pozwoli na stabilizację polityki makroekonomicznej, przy jednoczesnym stopniowym wzroście mniejszych, regionalnych podmiotów (Introduction | Sustainability | PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games Sustainability, dok. elektroniczny).

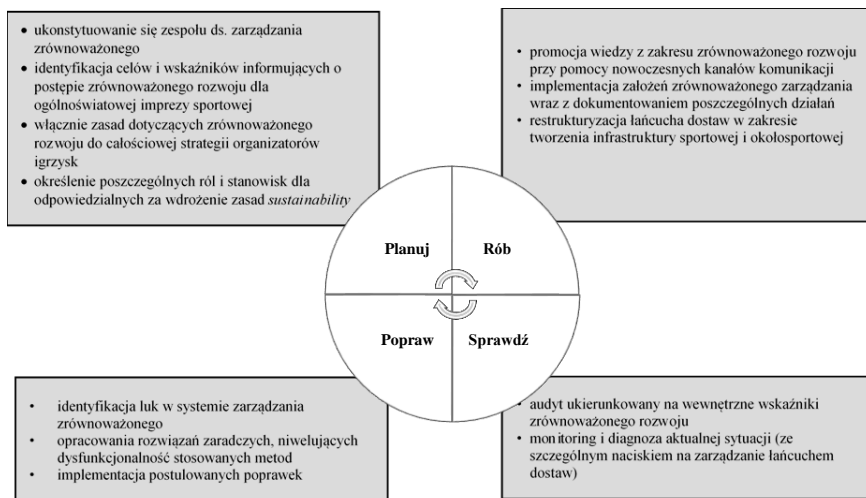
W kontekście przygotowania, w czasie oraz po igrzyskach, komitet organizacyjny zobowiązuje się do następujących czynności (ryc. 7).



Ryc. 7. Zobowiązania organizatorów Igrzysk w Pjongczang 2018 w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju.

Źródło: *Introduction | Sustainability | The PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games Sustainability*, www.pyeongchang2018.com/en/sustainability/introduction (dostęp: 31.01.2018); *PyeongChang 2018, Futhering Benefits to People and Nature*, The PyeongChang Organizing Committee for the Olympic and Paralympic Winter Games, PyeongChang 2017, s. 38-43.

Innym przykładem, nawiązującym jednocześnie do problematyki zrównoważonego rozwoju, jak i zarządzania środowiskowego, jest adaptacja cyklu Deminga, na rzecz planowanych rozwiązań.



Rysunek 8. Adaptacja cyklu PDCA dla założeń organizatorów Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Pjongczang

Źródło: PyeongChang 2018, *Furthering Benefits to People and Nature*, The PyeongChang Organizing Committee for the Olympic and Paralympic Winter Games, PyeongChang 2017, s. 43.

Ponadto obok ogólnych ram programu zrównoważonego rozwoju wymieniona kilka bardziej szczegółowych pomysłów: budownictwo pasywne, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, sieć „zielonego” transportu, zaangażowanie w odzysk materiałów, powrót do bioróżnorodności na danym terenie, umożliwienie powrotu do poprzedniego stanu ekosystemu, dbanie o czystość hydrosfery, aktywizacja lokalnej społeczności, promocja różnorodności etnicznej, dbanie o osoby niepełnosprawne (szczególnie w obliczu igrzysk paraolimpijskich), globalna ekspansja Pjongczang jako destynacji sportowo-turystycznej, zapewnienie bezpieczeństwa publicznego, promocja pokojowego współistnienia wielu narodów, propaganda idei *sustainability* wśród uczestników i obserwatorów zmagania sportowych, rozwinięcie miejscowej gospodarki, zapewnienie zasad zrównoważonego zarządzania imprezami, samochody elektryczne, gospodarka odpadami, użycie energii wiatrowej, recykling, zalesianie terenów, redukcja gatunków zwierząt, współpraca przy organizacji form ochrony przyrody, minimalizacja integracji obiektów sportowych w ekosystem, strefowanie obszaru recepcji turystycznej, promocja lokalnej żywności, zintegrowany transport, interaktywna komunikacja, robotyzacja usług, wolontariat na rzecz igrzysk spajający lokalną społeczność, olimpijski program wydarzeń kulturalnych (PyeongChang 2018, *Furthering Benefits to People and Nature*, 2017).

4. Podsumowanie i wnioski

Rekapitulując stwierdza się, że organizatorzy Zimowych Igrzysk Olimpijskich w roku 2018 wykazali się przygotowaniem bardzo rozbudowanego i dość szczegółowego programu, skupionego wokół tematu zrównoważonego rozwoju. Skoncentrowano się

na komponentach przyrodniczych (np. ograniczona emisja CO₂, minimalizacja powierzchni arealu ingerującego w naturalne procesy, zintegrowany, przyjazny środowisku transport, zrównoważona gospodarka odpadami), społecznym (powrót tubylców do i ekspozycja wobec zewnętrznych konsumentów lokalnej tradycji, integracja społeczeństwa wokół wyzwania jakim są igrzyska) i gospodarczych (wykorzystanie globalnych efektów płynących z promocji regionu, maksymalizacji własnych przychodów). Ogólne cele zostały poparte także szczegółowymi wytycznymi, jakie organizatorzy zobowiązali się wykonać – wśród nich można odnaleźć pomysły takie jak np. pokojowe współistnienie narodów, robotyzacja czy zalesianie i rekultywacja terenu używanego podczas zmagania. Niemniej największy akcent położony został na sformułowanie planu strategicznego, w tym misji, jaka wpisuje się w ideę zrównoważonego rozwoju – stara się zrównać i wzajemnie wykorzystywać, znajdować wspólną płaszczyznę między rolą społeczną igrzysk (efekty ekonomiczne, kulturowe, integrujące) oraz miejsca ich rozgrywania, czyli w znacznej mierze ekosystemu. W planie akcentuje się też rolę zasad zarządzania zrównoważonego, które na gruncie polskiej literatury naukowej można w znacznej mierze utożsamiać z zarządzaniem środowiskowym. Posługując się analogicznymi do najpopularniejszych modeli (np. EMAS, ISO 14001) komitet organizacyjny opracował politykę środowiskową oraz „wpisał” najważniejsze wytyczne w koncepcję cyklu Deminga (planuj, rób, sprawdź, popraw). Apogeum działań z tego zakresu było zdobycie przez organizatorów Pjongczang 2018 certyfikatu ISO 20121 gwarantującego najwyższą jakość prowadzonych działań z obszaru zrównoważonego zarządzania imprezami. Trzeba zatem stwierdzić, że w zakresie planowania Zimowe Igrzyska Olimpijskie rozgrywane w Korei Południowej posiadają wiele cech wspólnych z przygotowaną koncepcją planowania zrównoważonego rozwoju. Niemniej brak w prezentowanym planie aspektów finansowych, instrumentarium oraz choćby zarysu analiz dotyczących otoczenia (nie tylko przyrodniczego) w jego pierwotnej formie (szanse i zagrożenia). Opisywane wydarzenie konkuruje z innymi, podobnymi – organizatorzy powinny zatem przyjrzeć się potencjalnym substytutom. Należy pamiętać, że tworzenie planów jest wyłącznie początkowym etapem na ścieżce do pełnej realizacji wyzwań stojących przed przyrodą i człowiekiem. Na rezultaty urzeczywistniania biblijnego „czyńcie sobie ziemię poddaną” (Pismo Święte. Stary i Nowy Testament, 2004) w przypadku Zimowych Igrzysk Olimpijskich 2018 trzeba jeszcze poczekać i dopiero z perspektywy późniejszej oceniać efektywność obranego planu i zachowania zasobów natury dla kolejnych pokoleń.

Literatura

- Dobrzańska, B.M. (2007), *Planowanie strategiczne zrównoważonego rozwoju obszarów przyrodniczo cennych*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 24.
- Harris, J.M. (2000), *Basic Principles of Sustainable Development*, Global Development and Environment Institute, Medford, s. 5-7.
- Hnatyszak, O. (2015), „Zrównoważone zarządzanie wydarzeniami zgodne z normą ISO 20121”, w: red. Adamczyk, W. (red.), *Wybrane aspekty zrównoważonego*

- rozwoju i gospodarki odpadami, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 25-27.
- Introduction / Sustainability / The PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games Sustainability*,
www.pyeongchang2018.com/en/sustainability/introduction (dostęp: 31.01.2018).
- Nierzwicki, W. (2006), *Zarządzanie środowiskowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 9-46.
- Niestrój, R. (1996), *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 149-154.
- Piontek, F. (2000), „Znaczenie narzędzi ekonomiczno-prawnych i rozwiązań organizacyjnych dla wdrażania rozwoju zrównoważonego”, *Rocznik Ochrony Środowiska*, t. 2, s. 242.
- Pismo Święte. Stary i Nowy Testament* (2004), Księgarnia Świętego Wojciecha, Poznań, s. 26-27.
- Płachciak, A. (2011), „Geneza idei zrównoważonego rozwoju”, *Ekonomia. Economics*, nr 5 (17), s. 240-245.
- Poskrobko, B. (2007), „Teoretyczne podstawy budowy systemu zarządzania środowiskiem”, w: Poskrobko, B. (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 23.
- PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games Sustainability Interim Report*, The PyeongChang Organizing Committee for the Olympic and Paralympic Winter Games, PyeongChang 2017, s. 14, 38, 43.
- PyeongChang 2018, Fostering Benefits to People and Nature*, The PyeongChang Organizing Committee for the Olympic and Paralympic Winter Games, PyeongChang 2017, s. 44-45, 53, 57, 61, 68, 82, 86, 89, 100, 104-111, 118, 122-123, 134.
- Romanowska, M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 21-26.
- Szadziewska, A. (2010), „Przejawy realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w działalności przedsiębiorstw”, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 4/4, s. 158-159.
- Szaja, M. (2016), „Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju a planowanie przestrzenne na szczeblu lokalnym”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 395, s. 331-341.
- Voukkali, I., Navarro Pedreño, J., Zorpas, A.A. (2018), „Tourist Area Metabolism and Its Potential Change through a Proposed Strategic Plan in the Framework of Sustainable Development”, *Journal of Cleaner Production*, nr 172, s. 3609-3620.
- Zawilińska, B. (2010), *Możliwości rozwoju turystyki w parkach krajobrazowych Karpat Polskich w świetle idei zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 18-19, 26.