

Jerzy Wąchol\*

## Nowoczesne metody zarządzania w budowie wartości przedsiębiorstwa globalnego

### Wstęp

Kreowanie wartości przedsiębiorstwa globalnego, zwłaszcza w szerszych aspektach, wymaga współcześnie bardziej zaawansowanych i nowoczesnych metod zarządzania. Spowodowane jest to wzrostem wiedzy i technologii, koniecznością działań globalnych, informatyzacją i automatyzacją wielu procesów rynkowych, wytwarzania i zarządzania, korzystaniem z zasobów z różnych rejonów świata. Z kolei ograniczenia w eksploatowanym środowisku naturalnym oraz rosnąca liczba ludności świata, mająca coraz wyższe wymagania co do poziomu życia i jakości produktów, powoduje, że przedsiębiorstwo globalne powinno być rozpatrywane nie tylko w ramach wartości ekonomicznych, marketingowych, ale także wartości społecznych, ekologicznych oraz technologicznych i metod zarządzania. Dlatego też w ramach współczesnej gospodarki globalnej dla podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw konieczne jest szukanie i zastosowanie bardziej efektywnych form organizacji i koncepcji zarządzania.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie znaczenia metod i form zarządzania, w tym w szczególności zarządzania procesowego, dla budowania wartości przedsiębiorstwa globalnego. Postawiono hipotezę, że zarządzanie procesowe ma wpływ na przedsiębiorstwo. Wymieniono wady i zalety zarządzania procesowego. Zaakcentowano też wartości ekonomiczne, społeczne i ekologiczne w ramach rozwoju zrównoważonego i trwałego (*sustainable development*).

Za pomocą danych statystycznych, badań ankietowych, analizy literatury oraz obserwacji własnych zweryfikowano hipotezę badawczą oraz zaprezentowano kontrasty gospodarcze w różnych krajach świata stosujących tzw. nowoczesne technologie, formy organizacji, metody i techniki zarządzania. Całość opracowania kończą wnioski.

---

\* Dr inż., Katedra Zarządzania Organizacjami Kadrami i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, jwachol@zarz.agh.edu.pl

## 1. Przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji a nowoczesne metody zarządzania

Współcześnie w zarządzaniu nadal dominującą rolę odgrywa taylorowska i fayolowska orientacja funkcjonalna [Kunasz, 2010, s. 5], w szczególności struktura organizacyjna funkcjonalna, która nadaje się zarówno dla małych, jak i dużych przedsiębiorstw. Podział na funkcje na drugim stopniu zarządzania i następnych poziomach jest ciągle łatwy do zastosowania, tani, prosty i często wystarczający.

Jednak w ramach współczesnych potrzeb i rozwoju przedsiębiorstwa, nowoczesnych technologii informatycznych XXI wieku, jest to już często niewystarczające. Konieczne okazać się może zastosowanie bardziej skomplikowanej organizacji procesowej, wraz ze strukturą procesową, łączącą zarówno funkcje zarządzania w układzie klasycznym, jak i procesy różnorodne występujące w organizacji lokalnej i globalnej.

Zarządzanie procesowe może spowodować większy rozwój przedsiębiorstwa i podniesienie jego wartości na konkurencyjnym rynku. Jest ono jednak bardziej skomplikowane i zwykle droższe niż tradycyjna organizacja funkcjonalna, z typową strukturą funkcjonalną. Może jednak sprostać lepiej wyzwaniom globalizacji w XXI wieku, jak i zaspokoić potrzeby i oczekiwania klienta.

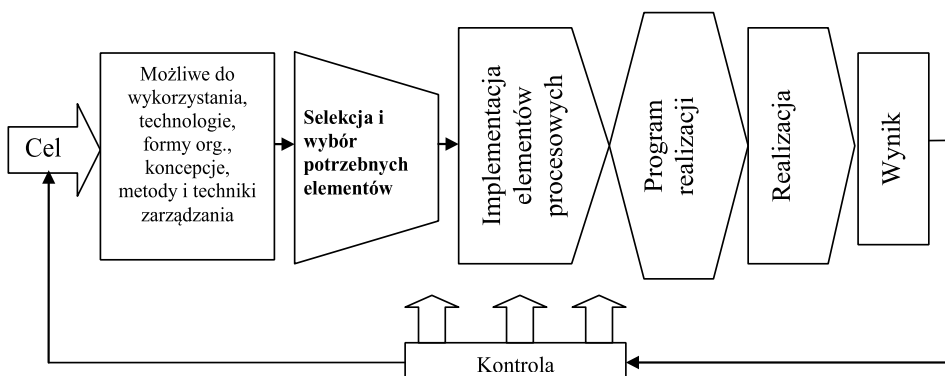
Współcześnie dla dobrego zastosowania zarządzania procesowego podstawą jest wykorzystanie nowoczesnych technologii oraz metod i technik zarządzania, uwzględniających jednocześnie aspekty społeczne CSR (*corporate social responsibility*) i ekologiczne, oraz rolę wielkich korporacji w gospodarce globalnej, wraz z nadzorem korporacyjnym (*corporate governance*).

Przy doborze metod zarządzania, sprawdzonych technologii, form i technik zarządzania należy rozpatrywać jednak wszelkie ich zalety i wady. W ramach podejścia sytuacyjnego, co dać może dopiero większy rozwój wartości na globalnym rynku dla przedsiębiorstw, jak i dla dobrostanu krajów i społeczeństw.

Współcześnie form organizacji, koncepcji, metod i technik zarządzania można znaleźć bardzo wiele, a ich liczba ciągle rośnie – trzeba wybierać z dziesiątek czy setek metod i technik zarządzania. Jest to z pewnością trudne i wymaga doświadczenia, analizy, zapoznania się z podstawowymi koncepcjami, metodami i technikami zarządzania, ich odmianami w różnych firmach, zastosowaniem, wadami i zaletami, kosztami, sposobami wdrożenia, możliwościami syntezy w danej sytuacji. Wykorzystując syntezę, kierownictwo musi potrafić je umiejętnie wybierać dla potrzeb oraz stosować razem. Od tego będzie zależeć sukces przedsiębiorstwa w globalnym otoczeniu lub jego porażka i spadek wartości. Schemat selekcji

technologii, form, koncepcji, metod i technik zarządzania, potrzebnych do realizacji celu (podniesienia wartości przedsiębiorstwa), z wykorzystaniem elementów procesowych, prezentuje rysunek 1.

**Rysunek. 1. Selekcja potrzebnych technologii, form organizacji, koncepcji, metod i technik zarządzania, potrzebnych do realizacji celu**



Źródło: Opracowanie własne.

Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania umożliwiły wzrost efektywności i wartości przedsiębiorstw, zwróciły uwagę na konieczność nowego ujęcia procesów gospodarczych [Czekaj, 2009, s. 25–27].

Metody i techniki zarządzania to instrumenty i narzędzia pomagające rozwiązywać problemy. Określane są one jako procedury realizacji lub doskonalenia określonego obszaru czy procesu zarządzania.

Z ważniejszych obecnie form organizacji, koncepcji, metod i technik zarządzania oraz innych elementów zarządzania można tu wyróżnić: outsourcing – tak często wykorzystywany w firmach dla zdalnej obsługi finansowej, informatycznej, ubezpieczeniowej, prawnej, tworzenia biznesplanów, projektów, analizy statystycznej itp. w korporacjach globalnych i przedsiębiorstwach lokalnych – organizację procesową, organizację wirtualną, TQM, benchmarking, reengineering [Brilman, 2002, s. 225–280], organizację sieciową, just in time, SMART, kaizen, zarządzanie projektami, zarządzanie zmianą, zarządzanie wiedzą i organizację uczącą się. Inne to: burza mózgów, metody statystyczne, finansowe [McNeil i inni, 2015, s. 135–219; Kapferer, 2012, s. 441–447], metoda ABC, controlling, diagram Ishikawy i Pareto, lean manufacturing, lean management, dom jakości, macierz BCG, marketing mix, metoda cyklu życia produkcji, pięć sił Portera, six sigma, strategiczna karta wyników, SWOT, zero defektów. A także zarządzanie czasem i postawy z tym związane [Clayton, 2011, s. 33–42], metody symulacji komputerowych i podejmowania decyzji [Goodwin, Wright, 2011, s. 212–230] w warunkach pewności, ryzyka i niepewności,

rozwijanie organizacji, z wykorzystaniem technologii informatycznych MRP, ERP, CIM, SPC, automatyzacja i technologie komunikacyjne, multimedialne. Czy wreszcie, dobre bazy danych (big data) [Kwiatkowska, 2007, s. 23–32], zarządzanie wiedzą, bazujące na danych, informacjach, wiedzy i mądrości [Abramowicz, 2008, s. 25–37], w ramach piramidy wiedzy [Jashapara, 2004, s. 31–35].

Dalej można wyróżnić organizację inteligentną, zarządzanie innowacjami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zaufaniem, kreowanie zdolności adaptacyjnych, bezpieczeństwo informacji i mobilne instrumenty komunikacji i pozyskiwania wiedzy [Pawełszek-Korek, 2009, s. 30–62] oraz wiele innych sposobów zarządzania.

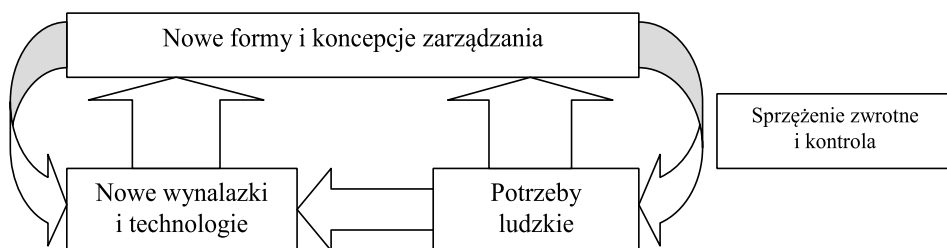
Na uwagę zasługuje tu jednak zdecydowanie organizacja procesowa, która implementować może zarówno elementy często stosowane w klasycznej strukturze funkcjonalnej, jak i wiele nowoczesnych metod i technik zarządzania, oraz innych elementów zarządzania w ramach istniejących potrzebnych procesów w organizacji. Wybór i zaakcentowanie nowoczesnych metod zarządzania i form organizacyjnych uzasadnić można faktem zmian technologicznych i informatycznych na przełomie XX i XXI wieku, tworzeniem powiązań sieciowych na rynku, także pracą zdalną i z automatycznymi procesami produkcyjnymi, handlem na duże odległości, większą możliwością zastosowania tańszych technologii automatyzacji i informatyzacji oraz szukaniem oszczędności w wyszczuplaniu organizacji i ograniczeniem liczby pracowników, przy zwiększeniu celów, wartości i zysków przedsiębiorstwa.

## **2. Potrzeby i wykorzystanie zarządzania procesowego**

Podobnie jak potrzeby są konieczne do motywowania pracowników według piramidy potrzeb Masłowa [Peszko, 2002, s. 235–237], tak również potrzeby są niezbędne dla szukania innowacji, nowych technologii, form i koncepcji zarządzania. Potrzeba jest matką wynalazków, nowych technologii, a także nowych elementów zarządzania, w tym zarządzania procesowego. Rysunek 2 prezentuje kreowanie nowych form zarządzania i koncepcji zarządzania na podstawie potrzeb i nowych technologii.

Organizacja procesowa może łączyć funkcje zarządzania w układzie klasycznym według prekursorów naukowego zarządzania, jak i procesy różnorodne występujące w organizacji. We współczesnym przedsiębiorstwie globalnym możliwe jest ewoluowanie tradycyjnych struktur funkcjonalnych, w kierunku struktur procesowych w ramach istniejących potrzeb [Wąchoł, 2017, s. 7–18].

## Rysunek. 2. Kreowanie form i koncepcji zarządzania na podstawie potrzeb i nowych technologii



Źródło: Opracowanie własne.

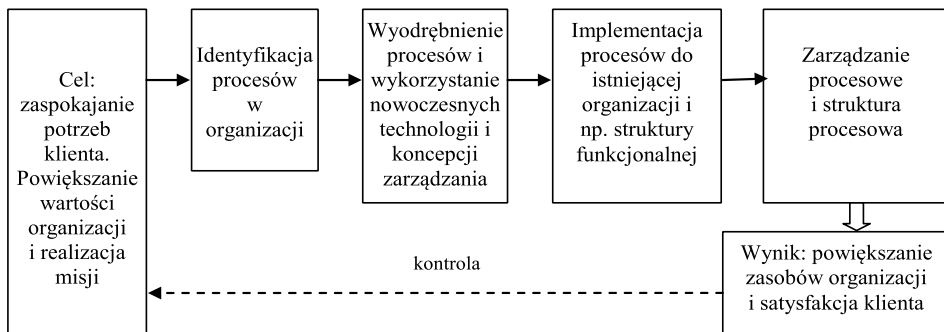
Zarządzanie procesowe określane jest jako usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na etapach identyfikacji, modelowania, controlingu, wdrażania i doskonalenia procesów. Realizowane to jest w zgodzie z planem strategicznym, obejmując całą organizację w ujęciu, finansowym, społecznym, informatycznym oraz wiedzy [Bitkowska, 2013, s. 48].

W ramach struktury procesowej istotne jest umiejętne dobranie przez kierownictwo różnych koncepcji, procesów, technologii i innych elementów oraz zasad zarządzania w danej sytuacji. Synteza wszystkiego może dać większy efekt i skuteczność zarządzania. Wykorzystanie syntetyczne wybranych form, koncepcji i technologii daje zwykle większy efekt oraz powiększenie wartości i zasobów przedsiębiorstwa.

Począwszy od organizacji funkcjonalnej, poprzez organizację funkcjonalną ze zidentyfikowanymi procesami i organizację procesową z utrzymanym podziałem funkcjonalnym można dojść do organizacji procesowej, gdzie liderami zarządzania w przedsiębiorstwie są profesjonalni właściciele procesów, a plany finansowe zawierają budżety dla danych procesów. Na początku i na końcu podejścia procesowego jest jednak klient. Rysunek 3 prezentuje powstawanie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie, gdzie na początku i na końcu jest klient.

Podstawą podejścia procesowego są technologie, dostosowanie się do zmian otoczenia oraz klient i jego potrzeby, który jest na początku i na końcu procesu [Suszyński, 2007, s. 79–80].

Dzięki podejściu procesowemu powstaje lepsza współpraca między klientem i przedsiębiorstwem w kształtowaniu wspólnych wartości. Nadmierne jednak stosowanie różnych form zarządzania i związanych z nimi koncepcji zarządzania [Bitkowska, Weiss, 2015, s. 39–215] może doprowadzić do sytuacji niepożądanych z punktu widzenia ekonomicznego czy społecznego.

**Rysunek 3. Kreowanie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne.

### 3. Zalety i wady zarządzania procesowego a elementy globalizacji i rozwoju zrównoważonego – badania literaturowe

Wykorzystanie zarządzania procesowego ma wiele zalet: wzrost wydajności i efektywności działania, lepszy opis działania całej organizacji, zwiększenie elastyczności działania [Grajewski, 2007, s. 188–190], w niektórych sytuacjach także obniżenie kosztów działania.

Z kolei H.J. Harrington [1991, s. 16] zwraca uwagę na atuty orientacji procesowej, m.in.: koncentracja na kliencie i jego potrzebach, zwiększenie kontroli zmian i konkurencyjności przedsiębiorstwa, przez lepsze wykorzystanie zasobów, zapewnienie możliwości zarządzania relacjami zewnętrznymi, oraz zapewnienie kompleksowego modelu biznesowego i ograniczenie poziomu błędów.

Pozytywny wpływ zarządzania procesami na organizację potwierdzają badania w organizacjach [Bitkowska, 2013, s. 209–210]; w tym rozwiązaniu rosną także zasoby organizacji będące miarą efektywności zarządzania procesowego [Nadolna, Skowronek-Mielczarek, 2014, s. 172–175]. Inne badania wykazują, że na skutek stosowania koncepcji zarządzania procesami biznesowymi BPM (*Business Process Management*) w 1/3 ze 150 badanych firmach nastąpił spadek kosztów o ponad 10% [Gregorczyk, Ogonek, 2007, s. 69–72]. Z kolei badania B. Kalinowskiego [2015, s. 1032] przeprowadzone w latach 2013–2014 potwierdzają pozytywny związek pomiędzy dojrzałością procesową (rozumianą jako poziom zaawansowania organizacji w zakresie zarządzania procesami) a efektywnością zarówno w ujęciu poszczególnych procesów, jak i całej organizacji. Interesujące wyniki badań można znaleźć także w raporcie BPM [Harmon, Wolf, 2014, s. 22], analiza wyników ankietowych od ponad 300 respondentów z różnych krajów na przestrzeni lat 2011 i 2013 wskazuje na stopniowe zwiększanie nakładów

na BPM, co może sugerować skuteczność koncepcji procesowej i chęć dalszego jej rozwoju.

Rezultaty powyższych badań wstępnie potwierdzają hipotezę o istnieniu zależności pomiędzy stopniem wdrożenia podejścia procesowego a oceną korzyści dla przedsiębiorstwa, szczególnie w zakresie związanym z usystematyzowaniem i uporządkowaniem struktury firmy, poprawą skuteczności i efektywności procesów, dobrego wizerunku, poprawą współpracy z klientami, uświadomieniem pracownikom celów organizacji, usprawnieniem komunikacji zewnętrznej, ujednoczeniem standardów pracy oraz wzrostem zaufania do firmy ze strony podmiotów zewnętrznych. Mniej natomiast potwierdzają korzyści dotyczących wzrostu zysków firmy, eliminacji błędów, poprawy terminowości świadczonych usług, skrócenia czasu realizacji procesów.

Współcześnie w dużej mierze podstawą podejścia procesowego i jego zastosowania w praktyce są technologie informatyczne, elektroniczne, dostosowanie się do zmian otoczenia oraz potrzeb klienta.

#### 4. Badania własne, wybrane dane statystyczne i rola korporacji

Znaczenie zarządzania procesowego, a także automatyzacji procesów, zwłaszcza na niższym operacyjnym poziomie zarządzania, prezentuje tablica 1, opracowana na podstawie własnych badań ankietowych wśród 20 studentów elektroniki AGH-Kraków (studia magisterskie) w 2018 r., pracujących także w firmach międzynarodowych i globalnych.

**Tablica 1. Jakie czynniki decydują o zachowaniach menedżerów**

Odpow. %	Zarządzanie			Automatyzacja elektroniczna procesów zarz.		Innowacje	Sieci		Ekologia
	procesowe	finansowe	kadrami	niższe szczeble	wyższe szczeble		inf.	handlowe	
Tak	25	95	55	50	30	85	70	45	15
Raczej tak	70	5	35	45	25	15	25	45	40
Nie	5	0	10	5	45	0	5	10	45

Źródło: Opracowanie własne na podstawie własnych badań ankietowych w 2018 r.

Pomimo że badania są mało reprezentatywne, to jednak wskazują pewną tendencję, że czynniki ekonomiczne, finansowe są najważniejsze: 95% odpowiedzi na tak, innowacje – 85% tak, sieci informatyczne – 70% tak. Ponadto zarządzanie procesowe – 25% tak i 70% – raczej tak, kadry – 55% tak, automatyzacja procesów na niższych szczeblach – 50% tak, sieci handlowe – 45% tak. Najgorzej wyszła w tych badaniach ekologia – tylko

15% na tak i aż 45% na nie, czyli jest najmniej istotna wg respondentów. Żle to wróży na przyszłość i dla rozwoju zrównoważonego, i trwałego, gdzie wartości ekologiczne wraz z wartościami ekonomicznymi i społecznymi mają wskazywać na wartość przedsiębiorstwa.

Ponadto gdyby te tendencje potwierdzały się na większych badaniach, czy w przyszłości oznaczałoby to, że dla menedżerów najważniejsze będą cele ekonomiczne, pogoń za zyskiem, maksymalizacja wartości ekonomicznych przedsiębiorstw, w tym także przedsiębiorstw globalnych, dalsze niszczenie środowiska naturalnego, szukanie innowacji, rozwój sieci informatycznych i handlowych itp.? Z kolei zniszczone środowisko naturalne w przyszłości nie będzie sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstw globalnych i zadowoleniu oraz zdrowiu społeczeństw.

Współcześnie na globalnym rynku istotną rolę odgrywają wielkie korporacje. Dzieje się tak z uwagi na to, że mają one często większe zasoby (ekonomiczne, technologiczne, materialne, kadrowe, organizacyjne i marketingowe itp.) niż wiele mniejszych państw narodowych.

Ważna w nadzorze korporacyjnym jest rola nie tylko właścicieli, akcjonariuszy, ale także rola interesariuszy, niebędących właścicielami spółki, ale mających żywotne interesy odnośnie do funkcjonowania spółki. Wielkie korporacje posiadają duże zasoby i aktywa, przenikają do państw narodowych, mając pośredni wpływ na rządy tych państw, poprzez wpływ medialny na społeczeństwo i swoje decyzje gospodarcze. Mogą wywołać pośrednio rozwój lub kryzysy lokalne, inwestując lub nie w danych rejonach świata. Mogą być one lub nie pod dużą kontrolą państwa wraz z regulacjami nadzoru korporacyjnego i ważnymi uprawnieniami pracowników [Postuła, 2013, s. 190–202].

Zdecydowana większość koncepcji, metod i form zarządzania została wynaleziona na Dalekim Wschodzie, szczególnie w Japonii, a także w USA i Europie, głównie w większych korporacjach. Zastosowano je oczywiście nie wszędzie tak samo, z uwagi na warunki lokalne. Stąd istnieją różnice w wielu krajach w ramach globalizacji.

Tablica 2 prezentuje dane społeczno-ekonomiczne w wybranych krajach świata. Ponadto dynamikę PKB w 2017 r. prezentuje rysunek 4.

Kraje zostały dobrane ze względu na duże znaczenie na świecie czy w regionie, z uwagi na podstawowe wskaźniki ekonomiczne oraz bezrobocie, uwzględniając także Polskę oraz ważniejsze kraje sąsiednie.

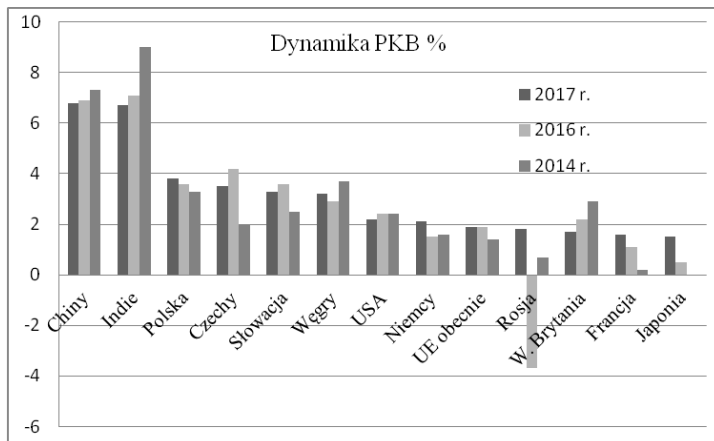
Gospodarka chińska jest wg PKB realnego największą gospodarką świata, już od kilku lat, jednak licząc PKB wg kursu wymiany walut jest dopiero trzecia, po UE oraz USA. Rozwija się ona ciągle dużo szybciej niż UE i USA (dynamika PKB 6–7%), pomimo braku tam demokracji.



**Tablica 2. Dane społeczno-ekonomiczne w wybranych krajach świata**

Kraj/ Region	Bezrobocie	Dynamika PKB		PKB (real)		PKB per capita (PPP)		Rezerwy walutowe i w złocie
	2017	2017	2015	2017	2015	2017	2015	2017
	↓%	%	%	mld \$	mld \$	tys. \$	tys. \$	mld \$
Francja	9,5	1,6	1,1	2.826,0	2.647,0	43,6	41,4	146,8
UE	9,4	1,9	1,9	19.970,0	19.180,0	39,2	37,8	740,9
Indie	8,8	6,7	7,1	9.447,0	8.265,0	7,2	6,4	407,2
Słowacja	8,1	3,3	3,6	178,7	161,0	32,9	29,7	3,2
Rosja	5,5	1,8	-3,7	4.000,0	3.417,0	27,9	23,7	418,5
Polska	4,8	3,8	3,6	1.111,0	1.003,0	29,3	26,4	115,0
Węgry	4,4	3,2	2,9	283,6	258,4	28,9	26,2	117,3
USA	4,4	2,2	2,4	19.360,0	17.970,0	59,5	56,3	135,0
W. Brytania	4,4	1,7	2,2	2.880,0	2.660,0	43,6	41,2	27,0
Chiny	4,0	6,8	6,9	23.120,0	19.510,0	16,6	14,3	3.194,0
Niemcy	3,8	2,1	1,5	4.150,0	3.842,0	50,2	47,4	185,3
Japonia	2,9	1,5	0,5	5.405,0	4.658,0	42,7	38,2	1.217,0
Czechy	2,8	3,5	4,2	372,6	332,5	35,2	31,6	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostatu i CIA USA (luty 2018 r.).

**Rysunek 4. Dynamika PKB w % w wybranych krajach świata**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostatu i CIA USA (luty 2018 r.).

Dane na rysunku 4 i w tabelicy 2 przedstawiają, że Chiny i Indie, z tych większych państw, posiadają nadal największą dynamikę PKB. Niepokojące jest natomiast zadłużenie krajów zachodnich i USA, oraz ich małe rezerwy walutowe i w złocie w porównaniu z Chinami. Spowodować to może wojnę ekonomiczną między USA i Chinami, kolejne kryzysy gospodarcze, konflikty polityczne, problemy z walutami w danym kraju czy regionie świata. Możliwy jest też kolejny kryzys światowy. Polska

ma dobrą dynamikę PKB w 3,8% za 2017 r., rezerwy walutowe i w złocie wysokie prawie takie same jak USA, co jest niepokojące dla gospodarki USA, bo to dużo większy kraj od Polski. Bezrobocie w Polsce też jest relatywnie niskie (4,8%) w porównaniu z Francją i średnio z UE (ponad 9%).

## Zakończenie

Dla podnoszenia wartości i konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji konieczne jest szukanie i zastosowanie bardziej efektywnych form organizacji, koncepcji i metod zarządzania, w tym organizacji procesowych, skupiających się na procesach i mogących zagregować wiele nowoczesnych technologii i koncepcji zarządzania. Jest to rozwiązanie bardziej skomplikowane niż tradycyjna organizacja funkcjonalna, jednak może sprostać bardziej wyzwaniom współczesnej globalizacji, jak i zaspokoić potrzeby i oczekiwania klienta. Może też spowodować większy wzrost wartości i rozwój przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Generalnie pozytywny wpływ zarządzania procesami na przedsiębiorstwa potwierdzają przykładowe badania zaprezentowane w niniejszym opracowaniu. Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem znajduje najczęściej zastosowanie w zarządzaniu jakością, w restrukturyzacji, zarządzaniu strategicznym i operacyjnym, zarządzaniu zasobami ludzkimi, w informatyce, zarządzaniu projektami, w finansach oraz w zarządzaniu produkcją i obsługą klienta itp.

Do zalet orientacji procesowej można zaliczyć: możliwe ograniczenie kosztów działania, wzrost wydajności, efektywności działania, lepszy opis działania organizacji, zwiększenie elastyczności działania, koncentracji na kliencie i jego potrzebach, zwiększenie kontroli zmian, zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, lepsze wykorzystanie zasobów, zagregowanie innych koncepcji zarządzania itp. Z kolei do wad orientacji procesowej można zaliczyć problemy z jej wprowadzaniem i relatywnie duże koszty początkowe. Jest ona jednak bardziej skomplikowana, chociaż bardziej przejrzysta, po dobrym zastosowaniu.

Ukazują się tu pewne tendencje dla przyszłości, że organizacje, przedsiębiorstwa globalne, budując swoją wartość, będą podążać zapewne za potrzebami ludzkości, zmianami klimatycznymi, technologiczno-materialnymi, wykorzystując ewoluujące nowoczesne metody, formy i techniki zarządzania. A rozwój przedsiębiorstwa powinien być rozumiany zawsze jako rozwój zrównoważony i trwały. W tym też kierunku powinny podążać kolejne badania, nad którymi należy się już obecnie skupić, dla przeciwdziałania negatywnym zmianom, np. klimatycznym i społecznym, w pogoni głównie za wartościami ekonomicznymi. Współczesna gospodarka stawia nowe wyzwania przed przedsiębiorstwami i korporacjami, są

one związane ze zmieniającym się otoczeniem oraz ze stale postępującymi procesami globalizacji [Borowiecki, 2010, s. 17–28].

## Literatura

- Abramowicz W. (2008), *Filtrowanie informacji*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Bitkowska A., Weiss E. (2015), *Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo VIZJA PRESS & IT, Warszawa.
- Borowiecki R. (2010), *Analiza i diagnostyka ekonomiczna w zarządzaniu procesem zmian w przedsiębiorstwie*, w: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Clayton M. (2011), *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować i realizować zadanie*, Wydawnictwo Samo Sedno Edgard, Warszawa.
- Czekaj J. (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>, dostęp: 02.2018.
- Goodwin P., Wright G. (2007), *Analiza decyzji*, Wolter Kluwer, Warszawa.
- Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Gregorczyk S., Ogonek K. (2007), *Uwarunkowania strategiczne zarządzania procesowego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy”, nr 82, SGH, Warszawa.
- Harmon P., Wolf C. (2014), *The State of Business Process Management 2014. A BP Trends Report*, <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf>, dostęp: 15.11.2017.
- Harrington H.J. (1991), *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, Mc Graw-Hill, New York.
- Jashapara A. (2004), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Kalinowski B. (2015), *Wpływ dojrzałości procesowej na efektywność organizacji*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Kapferer J.N. (2012), *The new strategic brand management advanced insights and strategic thinking*, fifth edition, KoganPage, London.
- Kunasz M. (2010), *Zarządzanie procesami*, VOLUMINA.PL, Szczecin.
- Kwiatkowska A.M. (2007), *Systemy wspomagania wiedzy. Jak korzystać z wiedzy i informacji w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McNeil A.J., Frey R., Embrechts P. (2015), *Quantitative risk management, concepts, techniques and tools*, Princeton University Press, New Jersey.
- Nadolna M., Skowronek-Mielczarek A. (2014), *Zarządzanie procesami, a nowoczesne przedsiębiorstwa medialne*, CeDeWu, Warszawa.
- Pawełszek-Korek I. (2009), *Technologie mobilne w dostarczaniu wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Peszek A. (2002), *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Kraków.

- Postuła I. (2013), *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Suszyński C. (2007), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Wąchol J. (2017), *Zarządzanie procesowe w gospodarce globalnej, a inne elementy zarządzania*, w: P. Zwiech (red.), *Zarządzanie procesowe w studiach przypadków*, Seria *Zarządzanie procesami w teorii i praktyce*, nr 8, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- World Factbook, CIA USA, ww.cia.gov luty 2018 r., dostęp: 02.2018.

## Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowano ewolucję organizacji procesowej i zarządzania procesowego, oraz podejścia procesowego, wraz z klasycznymi, współczesnymi i nowoczesnymi koncepcjami zarządzania, dla budowy wartości przedsiębiorstwa globalnego. Przedstawiono zalety i wady tej formy organizacyjnej. Zaakcentowano umiejętne wybranie i zastosowanie jej, razem z wybranymi metodami zarządzania w danej sytuacji. W opracowaniu przedstawiono aspekty współczesnej gospodarki globalnej, nowoczesnych technologii, zwłaszcza informatycznych, oraz potrzeb klienta, które w XXI wieku wymuszają zmiany w zarządzaniu, także w kierunku zarządzania procesowego. Na podstawie zebranych danych statystycznych, obserwacji i literatury wyciągnięto wnioski dotyczące zastosowania zarządzania procesowego, dla kreowania wartości przedsiębiorstwa globalnego, uwzględniając również rozwój zrównoważony i trwały.

## Słowa kluczowe

zarządzanie procesowe, nowoczesne metody zarządzania, wartość przedsiębiorstwa, globalizacja, rozwój zrównoważony i trwały, nadzór korporacyjny

## Modern management methods in the construction of the value the global enterprise (Summary)

The article presents the evolution of the procedural organization, process management and process approach with classic, contemporary and modern methods of management, for the construction of the value the global enterprise. The advantages and disadvantages of this organizational form, skillful select and apply, together with the selected management concepts in a given situation. Accented here are aspects of the economy of contemporary global, modern technology, especially information technology and the needs of the client, which in the 21st century necessitate changes in the management, also in the direction of the process management. With the use of the collected descriptive data, literature, owns observations and statistical data, in the paper conducted the conclusions about application of process management to created value of global enterprise, also having regard to the sustainable development

## Keywords

process management, modern management method, globalization, value of enterprise, sustainable development, corporate governance