

*prof. zw. dr hab. Elżbieta Skrzypek*¹ 

Katedra Kapitału Intelektualnego i Jakości
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

*dr hab. Adam Skrzypek, prof. UPH*² 

Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Integracja jako determinanta wzrostu gospodarczego i doskonalenia zarządzania

WPROWADZENIE

Współczesny świat cechuje integracja w szerokim tego słowa znaczeniu. Dotyczy ona wielu obszarów i procesów związanych z funkcjonowaniem w wielu sferach aktywności podmiotów gospodarczych. Uwarunkowania i konsekwencje integracji oddziałują na funkcjonowanie gospodarek i podmiotów w nich funkcjonujących. Integracja gospodarcza w ramach Unii Europejskiej wpływa na wiele sfer aktywności podmiotów gospodarujących. Integracja jest także traktowana jako determinanta wzrostu gospodarczego, co przekłada się na jakość funkcjonowania podmiotów w gospodarce. Integracja jest zjawiskiem występującym coraz częściej w organizacjach ze względu na rozwijające się systemy i narzędzia zarządzania, poszukiwanie możliwości wzrostu skuteczności, efektywności, dojrzałości doskonałości, a w konsekwencji wzrostu konkurencyjności, w tym pozycji i przewagi konkurencyjnej.

Funkcjonowanie i rozwój organizacji uzależnione są od wprowadzania w życie zasad nowoczesnej teorii zarządzania, która oparta jest na ciągłym doskonaleniu. Uzasadnieniem tego faktu jest szybkość zmian, jakie zachodzą w bliższym i dalszym otoczeniu. Autentyczna troska o zadowolenie potrzeb i oczekiwań klienta

¹ Adres korespondencyjny: e-mail: elzbieta.skrzypek@umcs.lublin.pl. ORCID: 0000-0001-9020-1671.

² Adres korespondencyjny: e-mail: adam.skrzypek@uph.edu.pl. ORCID: 0000-0001-7644-0107.

i wszystkich interesariuszy stanowi ważny wskaźnik sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw. O sukcesie na rynku decydują tzw. krytyczne czynniki sukcesu, tj. sytuacja produkcyjna i kosztowa, pozycja rynkowa i pozycja konkurencyjna.

Funkcjonowanie organizacji w warunkach zmienności otoczenia wymusza procesy integracji. Jakość, efektywność i produktywność zintegrowanych systemów zarządzania w warunkach ogromnej zmienności otoczenia nabierają coraz większego znaczenia, a przedsiębiorczość i elastyczność i zwinność to dominujące sfery współczesności. Jakość zarządzania współczesną organizacją jest zdeterminowana przez umiejętność spojrzenia na organizację i kluczowe procesy w niej zachodzące w sposób integralny. Można ją rozumieć jako jakość wzajemnej integracji zarządzania holistycznego. Wzrost konkurencji, nasilające się powiązania strategiczne i operacyjne, wzrastające interakcje wewnątrzorganizacyjne, wzrost roli bliższego i dalszego otoczenia, narastająca liczba regulacji formalnych wymuszają integrację zarządzania w przedsiębiorstwach.

W warunkach GOW coraz częściej mówi się o integracji systemów zarządzania na bazie wiedzy. Z doświadczeń wielu przedsiębiorstw wynika, że zarządzanie wiedzą może prowadzić do integracji różnych podejść w przedsiębiorstwie (A. Skrzypek, 2013, s. 2–7). Integracja jest możliwa, bo zarządzanie wiedzą stwarza warunki dla lepszego wykorzystania zasobów, umożliwia ich łączenie, stworzenie zintegrowanego systemu informacyjnego, który wspierałby realizację rozwiązań w zakresie zarządzania (A. Skrzypek, 2014, s. 282–290). Integracja to zabieganie o współdziałanie wszystkich uczestników rynku. W warunkach nowej gospodarki opartej na wiedzy, w procesie tworzenia przyszłości firmy obok procesów innowacji konieczne są procesy integracji. Integracja jako strategiczne i inherentne podejście stanowi rozwiązanie problemów związanych z osiąganiem rzeczywistego, ciągłego doskonalenia i funkcjonowania w warunkach zrównoważonego rozwoju (Ashen, Fuc, 2001, s. 2).

Celem artykułu jest wskazanie na istotę i znaczenie integracji w ujęciu makro i mikroekonomicznym. Pokazanie integracji jako determinanty wzrostu gospodarczego oraz w ujęciu mikroekonomicznym wskazanie na jej miejsce w procesie zarządzania i doskonalenia organizacji. Artykuł oparty jest na analizie literatury i dostępnych wyników badań, prowadzonych w zakresie problematyki integracji. Praca ma charakter przeglądowo-teoretyczny. Wykorzystano w niej podejście heurystyczne.

INTEGRACJA JAKO DETERMINANTA WZROSTU GOSPODARCZEGO

Procesy integracji zachodzące w skali mikroekonomicznej i makroskali wpływają na wzrost i rozwój gospodarczy. Procesy te kształtowane są przez wiele determinant. Jednym z podejść do problematyki determinant wzrostu gospodarczego jest podział na determinanty płytkie i głębokie, które traktowane są jako

narzędzie umożliwiające wyjaśnienie różnic w poziomie rozwoju gospodarczego (Brodnicki, Ciołek, 2007, s. 1–44). Płytkie determinanty obejmują akumulację czynników produkcji – kapitału fizycznego, pracy i kapitału ludzkiego oraz wartość rezydualną, tzn. niewynikającą z procesu akumulacji czynników produkcji.

Głębokie determinanty wzrostu obejmują geografę, która jest czynnikiem o charakterze egzogenicznym oraz integrację i instytucje, będące czynnikami o charakterze częściowo endogenicznym (Rodrik, 2002). Integracja według D. Rodrika to ogólny poziom otwartości gospodarki na powiązania zagraniczne, w tym na wymianę handlową oraz przepływy inwestycji zagranicznych. Badania empiryczne prowadzone w obszarze płytkich i głębokich determinant wzrostu gospodarczego potwierdzają rosnące znaczenie determinant głębokich wzrostu gospodarczego w wyjaśnianiu różnic w przeciętnym długoterminowym tempie wzrostu PKB *per capita*.

Postępujący proces globalizacji gospodarki światowej prowadzi do otwierania się gospodarek, co powoduje, że wzrost gospodarczy w coraz większym stopniu zależy od powiązań, siły i trwałości relacji.

Współczesna gospodarka to gospodarka oparta na wiedzy o charakterze sieciowym, wspomagana coraz szybciej rozwijającymi się technologiami informatycznymi. Dlatego integracja jest nierozzerwalnie związana z otwartością na wymianę handlową i przepływy kapitałowe ze szczególnym uwzględnieniem przepływów inwestycji bezpośrednich oraz procesów dyfuzji wiedzy i technologii. Dziś najdroższym towarem staje się informacja i wiedza, dlatego transfer wiedzy i technologii staje się siłą napędzającą rozwój i wzrost gospodarczy zarówno poszczególnych krajów, jak i gospodarek w ujęciu globalnym. Ożywienie handlowe i tworzenie coraz bardziej rozległej sieci firm ponadnarodowych sprzyja rozprzestrzenieniu się know-how związanego z technologią (Hansen, 2003, s. 72).

Rosnąca otwartość gospodarek wpływać może na lepsze, bardziej efektywne rozmieszczenie zasobów materialnych i niematerialnych, transfer wiedzy i technologii, rosnącą innowacyjność, wzrost kreatywności, a przez to wpływa na warunki dla wzrostu gospodarczego. Prowadzone badania dowodzą istnienia zależności pomiędzy otwarciem się gospodarki na wymianę międzynarodową oraz procesem akumulacji wiedzy i transferu technologii (Zagha, 2006). Otwarcie gospodarki stwarza realną szansę na podniesienie tempa wzrostu gospodarczego, nie jest jednak jego gwarantem (Ben-David, Loewy, 2002, s. 1–16).

Integracja ekonomiczna może odnosić się do procesów integracji pionowej i poziomej gałęzi gospodarek i wzrostu powiązań państw i regionów świata na płaszczyźnie stosunków ekonomicznych. Dotyczy ona wzrostu powiązań różnych obiektów w płaszczyźnie ekonomicznej, które w jednej dziedzinie mogą występować i zmieniać się niezależnie od pozostałych dziedzin. Integracja jako scalanie, łączenie prowadzi do wzrostu zależności obiektów w danej dziedzinie i powinna uwzględniać cele odnoszące się do wskazanych dziedzin, wzrost korzyści poprzez internalizację efektów integracji oraz sprzyjanie wzrostowi dochodów.

Pojawia się pytanie, czy integracja gospodarcza zawsze stymuluje wzrost gospodarczy. Integracja ekonomiczna oznacza stopniowe usuwanie barier ekonomicznych między państwami, w wyniku czego poszczególne kraje zaczynają funkcjonować jako całość (Molle, 1995). Jej celem jest wzrost dobrobytu poszczególnych państw poprzez liberalizację przepływów towarowych i specjalizację produkcji. Integracja umożliwia ożywienie obrotów handlowych między poszczególnymi krajami oraz przesunięcie zasobów do bardziej wydajnych zastosowań. Umożliwia bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) jako szczególną formę przepływu kapitału. BIZ wpływają na wzrost gospodarczy poprzez uzupełnianie niedoboru oszczędności krajowych i import inwestycji zagranicznych (Gradzewicz, Kolasa, 2005). Badanie wpływu integracji na wzrost gospodarczy musi być odnoszone do konkretnych uwarunkowań integracyjnych (Siwiński, 2007). U. Płowiec wskazuje, że „Efekt konwergencji nie jest zagwarantowany przez sam fakt uczestnictwa w Unii Europejskiej, członkostwo w Unii jest tylko okazją do szybszego rozwoju” (Płowiec, 2004).

Odnosząc się do integracji należy zwrócić uwagę na jej ideę, skalę oraz jej mierniki (Pagano, 2002, s. 2). Liczne badania potwierdzają występowanie zależności pomiędzy integracją gospodarczą a wzrostem gospodarczym. H. Badinger wykazał, że rozpoczęcie w latach 50. XX wieku zacieśniania współpracy gospodarczej w Europie spowodowało zwiększenie tempa wzrostu średnio o około 0,4 pkt proc. w latach 1950–2000 (Badinger, 2001, s. 2–45). J. Frankel i D. Romer (1999, s. 379–399) udowodnili, że integracja walutowa pozytywnie wpływa na wielkość handlu, a zatem i na wielkość PKB. Oszacowali, że wzrost udziału handlu w PKB o 1 pkt proc. powoduje wzrost dochodu *per capita* o 0,5–2%. M. Henrekson, J. Torstensson i R. Torstensson (1997, s. 1537–1557) w badaniach wykonanych na podstawie danych krajów należących do Wspólnoty Europejskiej i EFTA (1976–1985) wykazali, że integracja gospodarcza mierzona za pomocą zmiennej zero-jedynkowej zwiększyła tempo wzrostu średnio o około 0,6–0,8 pkt proc. rocznie. OECD wskazuje, że obniżenie w Unii Europejskiej (UE-15) barier dla BIZ do tzw. *best practice levels* może podnieść PKB *per capita* o 0,5% (the LIME, 2008). Badania prowadzone przez E. Ambroziak (2015, s. 187–201) potwierdziły hipotezę o pozytywnym wpływie integracji europejskiej na wzrost gospodarczy krajów członkowskich. W przypadku akcesji do Unii Europejskiej jest to zasługą pojawienia się rynku wewnętrznego opartego na czterech swobodach: przepływie towarów, osób, kapitału oraz swobodnego świadczenia usług, a w przypadku przyjęcia wspólnej waluty – wyeliminowania kosztów transakcyjnych i ryzyka kursowego, wymiany międzynarodowej i innych czynników.

Członkostwo w Unii Europejskiej wpływa na gospodarki poprzez takie mechanizmy jak handel zagraniczny, BIZ, swobodny przepływ osób oraz regulacje unijne. Budżet Unii Europejskiej oddziałuje dwukierunkowo poprzez wnoszone wpłaty i otrzymywane transfery. Z badań wynika, że w latach 2000–2003 (przed wstąpieniem Polski do UE) średni wzrost PKB wynosił 2,85% i był wyższy o 0,67 pkt

proc. od średniej dla UE-28. W okresie 13 lat członkostwa przeciętny roczny wzrost realnego PKB w Polsce wynosił 3,86% i był wyższy od średniorocznego tempa wzrostu PKB w całej Unii Europejskiej (wynoszącego około 1,25%) o blisko 2,6 pkt proc. (Gryczuk, Russel, 2017).

Odnosząc się do integracji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy (GOW) należy wskazać na konieczność poszukiwania narzędzi wzrostu efektywności pracy, której czynnikiem jest postęp techniczny napędzany przez akumulację wiedzy i kapitał ludzki. Dane makroekonomiczne mówią o luce w rozwoju gospodarczego między Polską a innymi wysoko rozwiniętymi krajami Unii Europejskiej. Z badań UE wynika, że budowanie GOW w Polsce w odniesieniu do poziomu zaawansowania tej gospodarki w wysoko rozwiniętych krajach UE nie przyniosło wystarczających rezultatów (Komisja Europejska, 2014, s. 49). Niski poziom rodzimej innowacyjności, niskie nakłady na samodzielne tworzenie wiedzy, kompensowane przez transfer z zagranicy mogą prowadzić do nadmiernego uzależnienia Polski od importu technologii i urządzeń. Może to w konsekwencji doprowadzić do obniżenia konkurencyjności polskich wyrobów na rynkach zagranicznych i zmniejszenia tempa długotrwałego rozwoju gospodarczego, zwłaszcza, że eksploatowane dotychczas czynniki wzrostu ekstensywnego ulegają wyczerpaniu (Komisja Europejska, 2014, s. 49). Pod względem zaawansowania GOW szczególnie duży dystans dzieli Polskę od państw UE w dziedzinie innowacyjności i działalności B+R (Mańkiewicz, 2012, s. 130–140). Integracja gospodarcza stwarza warunki dla wzrostu innowacyjności, potrzebne w tym względzie jest jednak sprawne i efektywne zarządzanie kompleksowo rozumianą wiedzą.

ISTOTA I POTRZEBA INTEGRACJI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

Postęp nauki i technologii, rosnąca złożoność systemów, krytyczna analiza przedsięwzięć opartych na zbyt analitycznym podejściu spowodowała, że w połowie XX wieku doszło do zmiany obowiązującego paradygmatu redukcjonistycznego na systemowy (holistyczny). Podejście holistyczne zawierające podstawy naukowe, metody i technologie stało się narzędziem rozwiązywania narastających problemów współczesności. Ważnym elementem tego podejścia było stwierdzenie, że rozwiązywanie problemów strategicznych nie można szukać w oderwaniu od siebie, zwrócono zatem uwagę na problem integracji systemów zarządzania. Integracja na rzecz rozwoju to „organizacja w ujęciu rzeczowym i funkcjonalnym zespolonych w niej podmiotów, zachowujących swoją tożsamość, współdziałających ze sobą i przyczyniających się do powodzenia całości” (Piontek, 2014).

Integracja zarządzania powinna prowadzić do doskonalenia wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji i odnosić się do jakości, wiedzy, informacji, procesów, co wiąże się z optymalizacją kosztów, wzrostem wydajności pracy i produktywności, usprawnieniami w obszarze komunikacji oraz wzrostem

efektywności i skuteczności działania. Zintegrowane zarządzanie to całość, kompleksowość, połączone części zarządzania, tzn., że w nim są zawarte wszystkie elementy składające się na zarządzanie. Tymi elementami są jego zsyntezowane funkcje, tj. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie (Haus, 1998). Osoba zarządzająca powinna utrzymać integralność zarządzania. Poziom integracji zarządzania w firmach jest niedoskonały. Często organizacje stosują różne koncepcje, systemy, metody i narzędzia zarządzania, które nie zawsze gwarantują maksymalną racjonalność i efektywność.

Odnosząc się do stopni integracji systemów można wskazać: jeden system zarządzania, czyli połączenie strategii z zarządzaniem taktycznym i operacyjnym, przy czym takie powiązanie musi mieć dynamiczny charakter, systemy częściowo zintegrowane oraz systemy niezależne.

Integracja systemów pełni ważną rolę, jest to wyzwanie dla przedsiębiorstw i jego pracowników, bo zintegrowany system powinien odzwierciedlać potrzeby wszystkich zainteresowanych stron: pracowników, klientów i społeczeństwa (Ejdys, Kobylińska, Lulewicz-Sas, 2012). Powinna ona zmierzać do powiązania trzech poziomów zarządzania, tj. strategicznego, taktycznego i operacyjnego. Ponadto ważna jest realizacja jednej strategii w całym obszarze zarządzania organizacją, spójność celów oraz działań doskonalących poszczególne obszary zarządzania, unikanie dublowania zadań, uprawnień i odpowiedzialności, ograniczanie liczby dokumentów i zapisów oraz obniżenie kosztów (Ejdys, Kobylińska, Lulewicz-Sas, 2012, s. 30).

Odnosząc się do integracji systemów należy wskazać na jej uwarunkowania. Integracja systemów wymaga:

- zaangażowania ludzi,
- motywacji pracowników,
- kreatywności zbiorowej i indywidualnej,
- opracowania mierników o charakterze jakościowym, ekologicznym i ekonomicznym,
- konieczny jest także rachunek kosztów zintegrowanego systemu zarządzania.

Zintegrowany system zarządzania w warunkach nowej gospodarki powinien być oparty na wiedzy, a organizacja, w której on funkcjonuje, powinna być organizacją uczącą się, zwinną i inteligentną, by w sposób pełniejszy umożliwić realizację potrzeb społecznych. Dotychczasowe przedsięwzięcia ukierunkowane na wiedzę w społeczeństwie wiedzy nie przyniosły odpowiednich rezultatów, dlatego konieczna jest intensyfikacja działań w tym obszarze (Kozak, 2015, s. 276–278).

System ten powinien być zatwierdzony przez kierownictwo, posiadać udokumentowany przebieg procesów oraz strukturę organizacyjną firmy dla dostarczenia dochodu w obszarze: analizy wyboru i nadzoru nad zarządzanymi aspektami, przejrzystości i jasności delegowania zadań, kompetencji i odpowiedzialności dla poszczególnych właścicieli procesów, funkcjonowania więzi współpracy jako zaplanowanych działań systemu monitorowania relewantnych, ważnych param-

trów procesów oraz systemu dokumentującego wykonanie działań zgodnie z planem (Lisiecka, 2002, s. 141). System ten reaguje w sposób bardziej efektywny na ryzyko związane z różnymi zagrożeniami, bo szybciej identyfikuje zagrożenia i im zapobiega.

Zintegrowane systemy zarządzania (ZSZ) są zróżnicowane, a wśród powodów tego zróżnicowania można wyróżnić:

- sekwencję wdrażania poszczególnych systemów,
- charakterystyczne dla pewnych branż zróżnicowanie w systemach bazowych i wspomagających,
- dodawanie do ZSZ innych elementów, dotyczących między innymi logistyki, finansów i przepływu informacji.

Głównym faktem, przemawiającym za integracją zarządzania, jest ogromne podobieństwo w elementach strukturalnych systemów zarządzania, w tym polityki i planowania, organizacji i personelu, komunikacji i systemu ocen. Najważniejsze zalety integracji zarządzania to:

- zachęta do stosowania procedur zarządzania czynnikami ryzyka,
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej,
- przyciągnięcie inwestorów,
- zwiększenie atrakcyjności marki i ochrona jej reputacji,
- zwrócenie uwagi interesariuszy, w tym udziałowców i zwiększenie ich zadowolenia.

Zintegrowany system umożliwia kompleksowe podejście do całokształtu problemów organizacji. Integracja systemu zarządzania powinna zmierzać do powiązania strategii przedsiębiorstwa z zarządzaniem taktycznym i operacyjnym. Zasadniczym celem integracji systemu powinno być dążenie do doskonalenia wszystkich procesów i obszarów przedsiębiorstwa (Harmon, 2018, s. 20). Podstawą systemu powinno być stałe doskonalenie, a jego celem znalezienie i utrzymanie lojalnego, zadowolonego i usatysfakcjonowanego klienta. Wówczas staje się prosumentem. Przykładowe sposoby podejścia do budowania systemów zintegrowanych uwzględniają:

- budowę i wdrożenie jednego systemu,
- równoległe budowanie oddzielnych systemów zarządzania z ich integracją w przyszłości,
- budowę od początku systemu zarządzania,
- ujednolicenie, dostosowanie analogicznych systemów, wykorzystując podobieństwo norm w odniesieniu do struktury systemu (cel: ujednolicenie i redukcja kosztów administracyjnych i audytów),
- pełną integrację wszystkich procedur i instrukcji polegającą na stosowaniu podejścia do zarządzania jakością usług, które skoncentrowane są na pracownikach i klientach oraz ciągłym doskonaleniu.

Przed rozpoczęciem procesu integracji należy ocenić zdolności organizacji, w tym zakres integracji, biorąc pod uwagę następujące aspekty: stopień plano-

wanej integracji, sytuację polityczną i kulturową w firmie, wymagany poziom kompetencji, wymagania w zakresie wymogów prawnych i kontroli oraz jasne ustalenie celów integracji.

Podstawowe warunki powodzenia zintegrowanego systemu zarządzania obejmują:

- motywację pracowników, kreatywność zbiorową i indywidualną,
- tworzenie szansy na sukces rynkowy,
- kompleksowość podejścia do zintegrowanych systemów zarządzania,
- zaangażowanie kierownictwa, właściwy stosunek do wiedzy, zaangażowanie kierownictwa w proces szkolenia, rzeczywiste przywództwo,
- poszukiwanie sposobów i metod stałego doskonalenia zarządzania,
- podmiotowe traktowanie pracowników,
- potraktowanie zmiany jako szansy, a nie zagrożenia,
- efektywne wykorzystanie czasu, wytrwałość, cierpliwość, konsekwencja, wymagania,
- stworzenie bazy dla podejmowania decyzji obejmującej dostęp do odpowiednich informacji, odpowiednie kompetencje i motywację.

Integracja systemów jest pewnego rodzaju łącznikiem wzajemnie oddziałujących zbiorów elementów poszczególnych systemów w spójną całość, strukturę systemu zintegrowanego, która przekształca sygnały i informacje z otoczenia w działania wykonawcze w ramach poszczególnych elementów, które tę strukturę tworzą (Baum, Wajszczuk, Wawrzynowicz, 2011).

Systemowe podejście do organizacji wymusza zintegrowane zarządzanie jej podsystemami i obejmuje (Rokita, 2003, s. 185): ukierunkowanie organizacji na formułowanie celów, procesów operacyjnych, wspomagających, rolę oceny i kontroli oraz znaczenie zachowań organizacyjnych, skierowanych na zaangażowanie i motywację uczestników organizacji.

INTEGRACJA ZARZĄDZANIA I JEJ KONSEKWENCJE

Funkcjonowanie organizacji, ich efektywność, skuteczność, dojrzałość i doskonalenie jest silnie skorelowane z możliwościami rozwoju, które powiązane są z możliwościami wzrostu gospodarczego kraju. Współlistnienie różnych koncepcji zarządzania prowadzi do wzajemnego uzupełniania się, co stwarza szanse na uzyskanie większej skuteczności i efektywności. Procesy integracji stanowią ważne narzędzie doskonalenia zarządzania organizacją. Integracja oznacza grupowanie, zespalandanie lub scalanie przedsiębiorstwa lub elementów zbiorowości społecznej ze względu na podobieństwo produkcji, celów czy wspólnotę ideową itp. Integracja może być rozumiana jako organizacja (rozumienie statyczne) i jako proces (rozumienie dynamiczne). Integracja zarządzania powinna prowadzić do wzrostu skuteczności i spójności działania organizacji, a podlegać jej może praktycznie dowolny obszar wybrany z punktu

widzenia jej celów (Sułkowski, 2004, s. 6–8). Obszar ten obejmuje struktury, obiekty, procesy, relacje i materialne zasoby organizacji, zasoby niematerialne, w tym kulturę organizacyjną. Integracja stwarza przedsiębiorstwu możliwość uzyskania efektu synergii, co przekłada się na osiąganie dużo większych korzyści, które rekompensują trudności i wysiłki włożone w łączenie systemów zarządzania. Integracja systemów zarządzania polega na dążeniu do wyodrębniania elementów wspólnych i specyficznych dla poszczególnych podsystemów. Może ona dotyczyć obiektów, celów, relacji, struktur, procesów, zasobów i zapewniać określone korzyści techniczne, organizacyjne i ekonomiczne. Integracja celów w zarządzaniu przedsiębiorstwem prowadzi w efekcie do wzrostu skuteczności, spójności, elastyczności, mobilizacji oraz wzrostu kultury i etyki. Przynosi korzyści w zakresie organizacji przebiegu procesów, kompleksowego spojrzenia na procesy zachodzące w organizacji, otwartości i elastyczności systemu zarządzania dla interpretacji innych aspektów. Integracja systemu zarządzania przynosi organizacji korzyści ekonomiczne, a zintegrowany system zarządzania uwidacznia możliwe efekty synergii.

Przesłanką integracji na poziomie mikroekonomicznym jest możliwość łącznego ujmowania problemów w przedsiębiorstwie i wzrost sprawności działania. Wadami integracji są trudności z opanowaniem w jednym czasie wielu regulacji i procesów oraz zwiększone wydatki w pierwszym etapie wdrażania i funkcjonowania zintegrowanego systemu zarządzania. Konieczne jest zatem ustalenie zakresu integracji oraz szeroka wiedza w tym obszarze (Banaszak, Kłos, Mleczo, 2016).

Wśród celów integrowania zarządzania znajdują się:

- tworzenie szansy na sukces rynkowy,
- stworzenie warunków dla wzrostu kompleksowo rozumianej efektywności,
- ujednolicenie dokumentacji,
- stworzenie warunków do szerszej informatyzacji procesów zarządczych i operacyjnych.

Integracja ma także swoje granice wytyczone przez warunki ramowe i koszty zarządzania. Zarząd każdej organizacji powinien wiedzieć, ile kosztuje zarządzanie, zaś w wyniku integracji zarządzania powinno dojść do obniżki kosztów. Integracja zarządzania możliwa jest z formalnego i merytorycznego punktu widzenia i wydaje się być konieczna ze względów ekonomicznych organizacyjnych, technicznych i społecznych. W warunkach nowej gospodarki integracja zarządzania na bazie pełnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych może okazać się trafionym sposobem na poprawę konkurencyjności organizacji, funkcjonujących w zmiennym i niepewnym otoczeniu, które jednocześnie służy wzrostowi rangi wiedzy, jakości, kapitału intelektualnego, zaufania, zaangażowania, etyki, kultury, a systemom informatycznym nadaje priorytet (E. Skrzypek, 2018, s. 13–22).

Integracja zarządzania tworzy warunki, by jej procesy przyniosły oczekiwane efekty w obszarze strategii oraz umożliwia wzrost poziomu jakości zarządzania (Fresner, Endelhard, 2004, s. 623–631). Jej celem jest zmiana w kierunku kompleksowo pojmowanej jakości, wspartej mocnym fundamentem wiedzy.

Efekty zintegrowanych systemów zarządzania obejmują:

- korzyści dla klienta, korzyści dla firmy, w tym marketingowe, organizacyjne, ekonomiczne (mieralne i niemierzalne),
- korzyści ekonomiczne,
- możliwości przeprowadzenia analiz wydatków i efektów obejmujących monitorowanie systemu w całym przedsiębiorstwie,
- wskazanie słabych punktów i obszarów w systemie.

Korzyści dla klienta wiążą się z tym, że otrzymuje on wyrób o odpowiednim poziomie jakości, wytworzony przez wiarygodną firmę, wyrób przyjazny ludziom, środowisku i wytworzony zgodnie z obowiązującymi standardami.

Korzyści dla firmy polegają na tym, że firma ma możliwości wykazania, że jest świadoma rangi jakości, ochrony środowiska i bezpieczeństwa i higieny pracy oraz, że w tych obszarach poszukuje sposobów doskonalenia. Może liczyć na polepszenie stosunków z otoczeniem (organami administracji terenowej, społeczności lokalnej i organizacji społecznych oraz związków zawodowych). Może ponadto oczekiwać wzrostu zamówień, często bowiem podjęcie współpracy między podmiotami zależy od posiadania odpowiednich systemów zarządzania.

Korzyści organizacyjne oznaczają, że wzrasta efektywność pracy, spada liczba wypadków i awarii, dokładnie określa się zakres praw i obowiązków, ma miejsce odpowiednie dopasowanie struktury organizacyjnej do realizacji celów.

Korzyści ekonomiczne przyjmują postać mierzalną i niemierzalną. Korzyści mierzalne wynikają z możliwości obniżenia kosztów nieodpowiedniej jakości. Niemierzalne natomiast wiążą się z obniżeniem ryzyka występowania strat „niewykorzystanej szansy”, umożliwiają poprawę atmosfery pracy, wzrost świadomości ludzi i wzrost zaufania.

Korzyści dla właściciela obejmują możliwość osiągnięcia zysku, zwiększanie szansy utrzymania się na rynku, możliwość wzrostu udziałów w rynku oraz powiększenia portfela zamówień.

Wśród korzyści z integracji systemów wskazano ponadto na (Zymonik, Hamrol, Grudowski, 2013, s. 14):

- skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem w ramach jednego wspólnego systemu, tj. koncentracja na usprawnianiu działalności organizacji i wzmocnienie powiązań pomiędzy podsystemami organizacji;
- kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem i procesami;
- jednoznaczne określenie podziału odpowiedzialności i kompetencji pracowników w różnych obszarach działalności;
- jednolitą dokumentację, procedury i procesy odnoszące się do różnych systemów, które są w sposób przejrzysty i logiczny powiązane ze sobą;
- zmniejszenie liczby dokumentacji przez jednoznaczne uwzględnienie aspektów zarządzania jakością, środowiskiem i bhp;
- ograniczenie kosztów certyfikacji i nadzoru;
- elastyczność w stosunku do wprowadzania wymagań przyszłych norm;

- eliminację dublowania działań i zmniejszanie kosztów generowanych w poszczególnych obszarach;
- ułatwianie szkoleń i rozwoju pracowników;
- wspólne audyty wewnętrzne i zewnętrzne;
- obniżenie kosztów wdrożenia i certyfikacji;
- ograniczenie liczby komórek odpowiedzialnych za system;
- poprawę wizerunku przedsiębiorstwa;
- spełnienie wszystkich wymogów normy w jednym zbiorze zasad i procedur;
- jednorazowy audyt kilku systemów, co służy oszczędnościom pieniędzy i zasobów;
- poprawę wydajności poprzez eliminowanie konieczności powtarzania zadań;
- jasno określone role i obowiązki uwypuklające wspólne cele;
- ułatwienie ciągłego doskonalenia wszystkich systemów zarządzania.

Integracja systemów zarządzania umożliwia wzrost sprawności działania poprzez obniżkę kosztów, wzrost zysków, poprawę rentowności, umożliwia podniesienie poziomu jakości zarządzania oraz obniżenie kosztów związanych z kierowaniem przedsiębiorstwem w warunkach różnorodności (E. Skrzypek, 2018). Prowadzi także do oszczędności czasu i środków poprzez: zmniejszenie wydatków o charakterze organizacyjnym, oraz nakładów w wyniku integracji audytów, uzyskiwanie, w wyniku wdrożenia i obowiązywania w praktyce tylko jednego systemu ramowego oraz wzrostu jego akceptacji przez pracowników.

Przykładowe korzyści wynikające z wdrożenia zintegrowanych systemów obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Udział przedsiębiorstw deklarujących korzyści uzyskane w wyniku integracji systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem (%)

Korzyści z integracji	Odsetek przedsiębiorstw
Optymalizacja/unifikacja audytów wewnętrznych	78
Redukcja dokumentacji	69
Optymalizacja/unifikacja audytów zewnętrznych	65
Oszczędność czasu	58
Optymalizacja/unifikacja szkoleń personelu	58
Zmniejszenie biurokracji	57
Oszczędność zasobów ludzkich	52
Ujednolicenie strategii przedsiębiorstwa	42
Lepsze zdefiniowanie odpowiedzialności	40
Oszczędność zasobów finansowych	31

Źródło: (Salomone, 2008, s. 1802).

W oparciu o przedstawione dane można stwierdzić, że ponad 60% badanych wskazało na korzyści związane z unifikacją audytów wewnętrznych i zewnętrznych, a tylko 1/3 wskazuje na oszczędności zasobów finansowych.

Bariery w integracji systemów zarządzania (Simon, Karapetrovic, Casadesus, 2012):

- brak podjęcia działań w sferze integracji, co może prowadzić do wzrostu kosztów działania, chaosu kompetencyjnego i organizacyjnego,
- brak specjalistycznej wiedzy, umiejętności i doświadczenia zatrudnionych pracowników,
- brak zasobów potrzebnych do integracji,
- problemy związane z wdrożeniem i certyfikacją systemów,
- wewnętrzne problemy i trudności związane z pracownikami w organizacji,
- trudności w zakresie identyfikacji i określenia kosztów, które należy uznać za koszty związane z wdrożeniem ZSZ,
- brak ewidencji i analizy kosztów działań w organizacji.

Przykładowe trudności związane z wdrażaniem zintegrowanych systemów obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Udział przedsiębiorstw deklarujących trudności w integracji systemów zarządzania (%)

Trudności w integracji	Odsetek przedsiębiorstw
Niewystarczający poziom znaczenia każdego z obszarów działań; jakości, środowiska i bhp	48
Trudności organizacyjne podczas integracji	46
Mylenie standardów przez personel	18
Niewystarczająca ilość wspólnych integrowanych elementów	16
Niewystarczające wsparcie ze strony jednostek certyfikujących	11
Brak trudności	10

Źródło: (Salomone, 2008, s. 1802).

Integracja jako strategiczne i inherentne podejście do zarządzania umożliwia rozwiązanie problemów związanych z osiągnięciem rzeczywistego i ciągłego doskonalenia, dotyczących doskonalenia i uzyskiwania konkurencyjnych korzyści, przy zachowaniu zasady zrównoważonego rozwoju (Jorgensen, Remmen, Mel-lado, 2006, s. 721). Łączenie celów ekonomicznych i ekologicznych oraz społecznych określa wspólny kierunek rozwoju jednostki, pozwalając jednocześnie na realizację koncepcji rozwoju zrównoważonego na poziomie przedsiębiorstwa (E. Skrzypek, 2012, s. 5–16).

Jak podkreślano już wcześniej, integracja zmierza w kierunku doskonalenia zarządzania w organizacji. Wobec powyższego pojawia się pytanie o koncepcję zintegrowanego doskonalenia. Odpowiedź na to pytanie może stanowić koncepcja „Doskonałości 5.0” (Hermel, Ramisp Puyol, 2003).

Droga ewolucji koncepcji doskonalenia obejmuje:

- Doskonałość 0.0, która ukierunkowana została na rezultaty, wśród których maksymalizacja wartości była najistotniejszym celem doskonałości.

- Doskonałość 1.0 charakteryzuje się dużą rolą miękkich czynników; firmy doskonałe według Petersa i Watermana to takie, które charakteryzuje skłonność do działania, trzymanie się blisko klienta, autonomia i przedsiębiorczość, wydajność dzięki ludziom, motywacja przez cele i wartości, trzymanie się przez firmę swojej specjalności, prosta struktura, jednoczesna dyscyplina i swoboda.
- Doskonałość 2.0 podkreśla znaczenie zmian, wskazuje, że utrzymanie doskonałości w zmiennym otoczeniu zmusza do ciągłych usprawnień i zmian. W dążeniu do doskonałości ważna staje się jakość i elastyczność.
- Doskonałość 3.0 polega na uczeniu się, dużą rolę pełni tu wzrost procesów uczenia się i wiedzy, jakość pełni rolę fundamentu organizacji uczącej się.
- Doskonałość 4.0 to zaprojektowanie modeli doskonałości jako podstawy do porównania i samooceny; doskonałość wiąże się z jakością, w szczególności dotyczy zinstytucjonalizowania jakości poprzez certyfikaty i nagrody jakości. Modele doskonałości są standardem wykorzystywanym do porównań i samooceny. Praktyka zaadaptowała te modele, jednocześnie nie stanowią one gwarancji sukcesu, są tylko jego szansą. Modele doskonałości nie są uznawane jako kompleksowa koncepcja biznesowa. Za główną słabość ich uważa się nieuwzględnianie kontekstu strategicznego.
- Doskonałość 5.0 to koncepcja zintegrowanego doskonalenia, opartego na systemowym postrzeganiu zarządzania uwzględniającego wszystkie wymiary organizacji (Stańczyk-Hugiet, 2014, s. 268–276). Koncepcję zintegrowanego doskonalenia cechuje ciągła zmiana, a kluczową koncepcją jest tu systemowe patrzenie na zarządzanie, uwzględniające wymiary wewnętrzny i zewnętrzny, analizę i implementację, elementy hard i soft.

PODSUMOWANIE

Integracja gospodarcza jest ważną determinantą wzrostu gospodarczego, który w różnym stopniu wpływa na poszczególne obszary funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Nie stanowi ona gwarancji, ale jest szansą szybszego rozwoju i wzrostu gospodarczego podmiotów objętych procesami integracyjnymi, co potwierdzają wyniki badań m.in. H. Badingera, D. Romera czy OECD. Otwieranie się gospodarek przyczynia się do wzrostu gospodarczego, który jest zależny od siły i trwałości relacji w zachodzących procesach integracyjnych. W warunkach GOW integracja poprzez wymianę handlową oraz procesy transferu wiedzy i technologii tworzy warunki umożliwiające wzrost gospodarczy poszczególnych krajów. Integracja gospodarcza poprzez usuwanie barier ułatwia współpracę poszczególnych państw, przez co tworzy sprzyjające warunki dla wzrostu gospodarczego, jednocześnie wzrasta rola aspektów jakościowych wśród determinant wzrostu gospodarczego, zarówno w ujęciu makro, jak i mikroekonomicznym.

Integracja na poziomie mikroekonomicznym jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków. Zarządzanie przedsiębiorstwem to złożony proces, składający się z wielu składowych pozostających we wzajemnych relacjach, stąd istotnym jego elementem powinna być spójność, tj. dbałość o integrację koncepcji i wynikających z nich metod i technik, na których się ono opiera. Brakuje koncepcji holistycznych, które obejmowałyby swym zasięgiem całość działań podejmowanych w organizacjach. Koncepcje ujmujące w sposób całościowy problematykę zarządzania są bardzo trudne do realizacji, ponieważ brakuje wymiernych efektów, osiąganych w krótkim okresie i to zniechęca organizację do podejmowania tego rodzaju wysiłków. Często zarządzający nie mają pewności co do istoty idei koncepcji, a zatem i kryteriów poprawności jej realizacji, także często brakuje ilościowych mierników efektów oraz trudno o weryfikację określonej koncepcji przy danych warunkach brzegowych. Dlatego bardzo ważne jest, by badać relacje między koncepcjami, jeśli mają one służyć doskonaleniu zarządzania. W rzeczywistości występują trudności w integracji koncepcji zarządzania, ponieważ nie zawsze cechy koncepcji są wystarczająco jasno sformułowane, a koncepcje są dynamiczne i ulegają modyfikacjom. Stosowanie kilku koncepcji generuje pozytywne efekty przy wzajemnych ich uzupełnianiu się oraz wspomaganiu. Dla praktyki ważne jest rozwiązywanie problemów związanych z operacjonalizowaniem tych różnych koncepcji, ich weryfikowaniem oraz adaptowaniem. Organizacje w warunkach nowej ekonomii, społeczeństwa sieciowego muszą mieć świadomość, że same powinny budować i integrować własne systemy zarządzania kierując się jak największą przydatnością dla przedsiębiorstwa (A. Skrzypek, 2019, s. 247–270). Funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu wymusza poszukiwanie procesów doskonalenia zarządzania, które zależą od wiedzy, doświadczenia, umiejętności, ale także warunków dalszego i bliższego otoczenia, które są skorelowane ze wzrostem gospodarczym. Wskazano, że koncepcja zintegrowanego doskonalenia 5.0 umożliwia znalezienie sposobu na sukces organizacji funkcjonującej w warunkach zmienności i różnorodności otoczenia. Za integracją systemów zarządzania przedsiębiorstw przemawiają oczekiwane korzyści w sferze ekonomicznej, organizacyjnej i społecznej, co pośrednio przekłada się na możliwości wzrostu gospodarczego.

BIBLIOGRAFIA

- Ahsen, A., Fuc, D. (2001). Integrated Management Systems – Opportunities and Risk for Corporate Environmental Protection. *Corporate Environmental Strategy*, 8, 165–176. DOI: 10.1016/S1066-7938(01)00089-6.
- Ambroziak, E. (2015). Wpływ integracji europejskiej na wzrost gospodarczy. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, XCIV, 187–201.
- Badinger, H. (2001). Growth effects of economic integration-the case of the EU member states (1950–2000). *IEF Working Paper*, 40, 2–45.

- Banaszak, Z., Kłos, S., Mleczo, J. (2016). *Zintegrowane systemy zarządzania*, wyd. II. Warszawa: PWE.
- Baum, R., Wajszczuk, K. J., Wawrzynowicz, J. (2011). Zintegrowane systemy zarządzania w przedsiębiorstwach. *Logistyka*, 4, 13–16.
- Ben-David, D., Loewy, M. B. (2002). Trade and the Neoclassical Growth Model. *Journal of Economic Integration*, 18, 1–16. DOI: 10.2139/ssrn.359262.
- Brodnicki, T., Ciołek, D. (2007). Głębokie determinanty wzrostu gospodarczego weryfikacja empiryczna z wykorzystaniem metod estymacji panelowych. *Analizy i Opracowania KEiE UG*, 1/2, 1–44.
- Ejdys, J., Kobylńska, U., Lulewicz-Sas, A. (2012). *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Frankel, J. A., Romer, D. (1999). Does trade cause growth? *American Economic Review*, 89(3), 379–399. DOI: 10.1257/aer.89.3.379.
- Fresner, J., Endelhard, G. (2004). Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria. *Journal of Cleaner Production*, 12, 623–631. DOI: 10.1016/j.jclepro.2003.09.013.
- Gradzewicz, M., Kolasa, M. (2005). Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych a wzrost gospodarczy w Polsce. *Ekonomista*, 4, 515–527.
- Gryczuk, A., Russel, P. (2017). Członkostwo w UE a rozwój gospodarczy. Wybrane zagadnienia. *Infos. Biuro Analiz Sejmowych*, 12(235), 1–4.
- Hansen, D. J. (red.). (2003). *Ekonomiczne aspekty integracji europejskiej*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Harmon, P. (2018). The State of Business Process Management. Pobrane z: <http://www.bp-trends.com> (2019.10.1).
- Haus, B. (1998). Teoria i praktyka zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 784, 19–27.
- Henrekson, M., Torstensson, J., Torstensson, R. (1997). Growth effects of European integration. *Economic Review*, 41(8), 1537–1557. DOI: 10.1016/S0014-2921(97)00063-9.
- Hermel, P., Ramis-Puyol, J. (2003). An evolution excellence some main trends. *The TQM Magazine*, 15(4), 230–243. DOI: 10.1108/09544780310486146.
- Jorgensen, T. H., Remmen, A., Mellado, M. D. (2006). Integrated management systems – three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*, 14(8), 713–722. DOI: 10.1016/j.jclepro.2005.04.005.
- Komisja Europejska (2014). *25 Years After the Fall of the Iron Curtain. The State of Integration of East and West in the European Union*. Pobrane z: https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/east-west_integration.pdf (2020.05. 20).
- Kozak, M. W. (2015). Reformy polityki spójności: czynniki, efekty, zagrożenia. W: K. Opolski, J. Górski (red.), *Strategie gospodarcze i społeczne Unii Europejskiej* (s. 276–278). Warszawa: Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.
- Lisiecka, K. (2002). Zintegrowane systemy zarządzania a zagrożenia rynkowe. W: Z. Kłos (red.), *TQM nadal aktualne – nowe obszary: wiedza, środowisko, restrukturyzacja* (s. 133–143). Poznań: Wyd. Politechniki Poznańskiej.

- Mańkiewicz, P. J. (2012). GOW jako determinanta konwergencji gospodarczej Polski i wysokorozwiniętych krajów UE. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia. Sectio H*, 50(3), 130–140. DOI: 10.17951/h.2016.50.3.129.
- Molle, W. (1995). *Ekonomika integracji europejskiej: teoria, praktyka, polityka*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność.
- Pagano, M. (2002). *Measuring financial integration*. Frankfurt: European Central Bank.
- Piontek, F. (2014). Kategoria integracja bazą dla zarządzania na rzecz rozwoju. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 39, 7–18.
- Plowiec, U. (2004). Niektóre problemy rozwoju Polski w warunkach członkostwa w UE. *Ekonomista*, 2, 149–172.
- Rodrik, D. (2002). Growth Strategies. *NBER Working Paper Series*. Working Paper. 10050, 1–60.
- Rokita, J. (2003). *Organizacja ucząca się*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Simon, A., Karapetrovic, S., Casadesus, M. (2012). Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial Management & Data Systems*, 112(5), 828–846. DOI: 10.1108/02635571211232406.
- Siwiński, W. (2007). Unia Europejska a wzrost gospodarczy – perspektywy dla Polski i krajów Europy Centralnej. W: J. J. Michalek, W. Siwiński, M. Socha (red.), *Polska w Unii Europejskiej. Dynamika konwergencji ekonomicznej* (s. 42–67). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Salomone, R. (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organization. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1786–1806. DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.12.003.
- Skrzypek, A. (2013). Uwarunkowania i konsekwencje jakości wiedzy organizacyjnej. *Problemy Jakości*, 10, 2–7.
- Skrzypek, A. (2014). Wpływ wiedzy organizacyjnej na jakość zarządzania w procesie integracji w warunkach nowej gospodarki. W: E. Skrzypek (red.), *Jakość w procesie integracji systemów zarządzania* (s. 282–290). Lublin: UMCS.
- Skrzypek, A. (2019). *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*. Toruń: Dom Organizatora TNOIK.
- Skrzypek, E. (2012). *Integracja zarządzania w warunkach GOW*. Lublin: UMCS.
- Skrzypek, E. (red.). (2018). *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*. Lublin: Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 359, 277–285. DOI: 10.15611/pn.2014.359.26.
- Sułkowski, Ł. (2004). Problem niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 4, 6–8.
- The LIME assessment framework (LAF). (2008). European Economy. *Occasional Paper 41*, Brussels: EC.
- Zagha, R., Nankani, G., Gill, I. (2006). Rethinking Growth. *Finance and Development*, 43(1), 7–11.
- Zymonik, Z., Hamrol, A., Grudowski, P. (2013). *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*. Warszawa: PWE.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie integracji jako determinanty wzrostu gospodarczego oraz wskazanie na istotę, rolę, potrzebę i znaczenie integracji zarządzania w organizacji. Metody badawcze: analiza dostępnej literatury, wnioskowanie. Praca ma charakter przeglądowo-teoretyczny. Wyniki: wskazano na korzyści i bariery związane z wprowadzaniem zintegrowanego systemu zarządzania w organizacji. W oparciu o studia literatury stwierdzono, że integracja jako strategiczne i inherentne podejście umożliwia rozwiązanie problemów związanych z osiąganiem rzeczywistego, ciągłego doskonalenia i funkcjonowania organizacji w zmiennym otoczeniu rynkowym. Integracja systemu zarządzania przynosi organizacji korzyści ekonomiczne, a zintegrowany system zarządzania uwidacznia możliwe efekty synergii. Wskazano, że koncepcja zintegrowanego doskonalenia 5.0 umożliwia znalezienie sposobu na sukces organizacji funkcjonującej w warunkach zmienności i różnorodności otoczenia. Odniesiono się do integracji jako determinanty wzrostu gospodarczego. Wskazano na konieczność prowadzenia badań w zakresie wpływu efektywnego zarządzania wiedzą na kompleksowo rozumiane procesy integracji.

Słowa kluczowe: integracja, zintegrowane systemy zarządzania, korzyści z integracji, doskonalenie zarządzania, wzrost gospodarczy.

Integration as a determinant of economic growth and management improvement

Summary

The purpose of the article is to present integration as a determinant of business growth and to indicate the essence, role, significance and relationship with management in an organization. The research methods included an analysis of the available literature and inferences. The work is theoretical in nature. The results indicate the benefits and barriers related to the introduction of integrated management system in an organization. Based on the literature studies it was found that integration as a strategic and inherent approach allows problems to be solved related to achieving real and continuous improvement, and helps an organization to navigate in a changing market environment. The integration of the management system brings economic benefits to the organization, and reveals possible synergy effects. It was pointed out that the concept of integrated improvement 5.0 makes it possible to find a route to success in the functioning of an organization in a variable and diverse environment. Integration was referred to as a determinant of economic growth. The necessity of conducting further research on the impact of effective knowledge management on the comprehensively understood integration processes was underlined.

Keywords: integration, integrated management systems, benefits of integration, management improvement, economic growth.

JEL: M10, M19.