

ELEMENTY ZARZĄDZANIA W WARUNKACH KRYZYSÓW, A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W BUDOWIE WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Jerzy WĄCHOL

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków; hol@agh.edu.pl ORCID: 0000-0003-0296-0585

* Korespondencja: jurek.wachol@onet.eu; Tel.: +48-605-922-842

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono znaczenie wybranych elementów zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu kryzysów gospodarczych, społecznych i konfliktów zbrojnych, biorąc także pod uwagę rozwój zrównoważony i trwały w obliczu zmieniającego się klimatu i środowiska naturalnego. Omówiono dane społeczno-gospodarcze i tendencje zmian w gospodarce światowej, gdzie po kryzysie 2020 r. nastąpiły wzrosty w 2021 i 2022 r. Jednak rysuje się kolejne zagrożenie kryzysem gospodarczym, finansowym w 2024 r., ze względu na ciągłe konflikty zbrojne, sankcje, zadłużenie państw i organizacji, kolejne możliwe epidemie, generalnie drożące surowce energetyczne, różnice gospodarcze i polityczne, migracje ludności, zmiany klimatyczne. Wykorzystując metodologię statystyczną, na podstawie zebranych danych statystycznych, opracowań, obserwacji i oryginalnych badań własnych ankietowych, wyciągnięto wnioski dotyczące znaczenia wybranych dla przedsiębiorstwa elementów zarządzania. Przedstawiono problemy współczesnej gospodarki światowej i rozwoju zrównoważonego w warunkach pandemii, wojny i zagrożeń kryzysem gospodarczym. Rośnie znaczenie zmian klimatycznych dla przedsiębiorstw, państw i wielkich korporacji. W opracowaniu zaprezentowano znaczenie wybranych elementów zarządzania wg badań ankietowych. Obecnie ważną rolę w przedsiębiorstwach odgrywają takie elementy jak finansowe, społeczne, zasoby ludzkie, marketing, technologiczne, IT, różne metody zarządzania w tym zarządzanie czasem, lean management, outsourcing itp. Ważne są też elementy ekologiczne w ramach zmieniającego się klimatu, zanieczyszczeń środowiska i kurczących się zasobów naturalnych. Jak pokazują badania ankietowe, respondenci cenią sobie także zdrowie, pracę, raczej nie obawiają się wojny i pandemii. Celem opracowania jest zaprezentowanie ważności wybranych elementów zarządzania, funkcjonowania przedsiębiorstw, gospodarki w obliczu zmieniającego się otoczenia.

Słowa kluczowe: elementy zarządzania, kryzys, rozwój zrównoważony, korporacje.

ELEMENTS OF MANAGEMENT IN CONDITIONS OF CRISES AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN BUILDING THE COMPANY'S VALUE

Abstract: The study presents the importance of selected elements of business management in the face of economic, social and armed crises, also taking into account sustainable and sustainable development in the face of the changing climate and natural environment. Socio-economic data and trends of changes in the global economy, where after the crisis of 2020 there were increases in 2021 and 2022, were discussed. However, another threat of an economic and financial crisis in 2024 is emerging, due to continuous armed conflicts, sanctions, debt of states and organizations, further possible epidemics, generally more expensive energy resources, economic and political differences, population migration, climate change. Using statistical methodology, on the basis of the collected statistical data, studies, observations and original own surveys, conclusions were drawn regarding the importance of selected elements of management for the company. The problems of the contemporary world economy and sustainable development in the conditions of pandemics, war and threats of economic crisis are presented. The importance of climate change for companies, states and large corporations is growing. The study presents the importance of selected elements of management according to surveys. Currently, an important role in enterprises is played by such elements as financial, social, human resources, marketing, technology, IT, various management methods including time management, lean management, outsourcing, etc. Ecological elements are also important in the context of a changing climate, environmental pollution and dwindling natural resources. As surveys show, respondents also value health and work, they are not afraid of war and pandemics. The aim of the study is to present the importance of selected elements of management, the functioning of enterprises, and the economy in the face of a changing environment.

Keywords: elements of management, crisis, sustainable development, corporations.

1. Wprowadzenie

Współczesne otoczenie przedsiębiorstw i organizacji charakteryzuje się szybkimi zmianami technologicznymi, społecznymi, ekologicznymi, prawnymi, pandemicznymi, coraz bardziej niestabilną i niepewną gospodarką. Do szybkich zmian technologicznych IT i problemów politycznych w otoczeniu globalnym, doszły jeszcze sankcje, konflikty zbrojne, migracje ludności i ciągłe zagrożenia epidemiami i kryzysami. Zarówno przedsiębiorstwa, wielkie korporacje, kraje jak i obywatele muszą się ciągle, szybko dostosowywać do otoczenia, aby przeżyć i móc się pozytywnie rozwijać. Są to problemy nie tylko ekonomiczne, prawne, polityczne, technologiczne, IT, te z nowymi metodami zarządzania (Szymańska, 2015, pp. 15-

34), ale także te związane ze środowiskiem naturalnym (Pollok, 2015, pp. 13-15), katastrofami naturalnymi oraz z otoczeniem socjokulturowym i migracjami ludności, a także ze zmianami klimatycznymi.

Historia ludzkości, to w dużej mierze dzieje wojen, wzrostów i kryzysów gospodarczych. Miały one miejsce również w XX i XXI wieku, wielki kryzys w 1929 r., następnie II wojna światowa, a dalej długie lata pokoju (w ramach tzw. zimnej wojny). Po II wojnie światowej nastąpił podział świata gospodarczo i politycznie na dwa główne bloki, USA, państwa Zachodu i ZSRR. Nie obyło się oczywiście bez kolejnych kryzysów gospodarczych i mniejszych konfliktów zbrojnych, stan ten dawał jednak względny pokój dla świata i rozwój gospodarek. Po rozpadzie ZSRR w 1991 r., powstała Federacja Rosyjska, jednak dużo słabsza gospodarczo niż ZSRR. Natomiast Chiny po wchłonięciu kapitalistycznego Hong-Kongu w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, weszły na drogę szybkiego rozwoju gospodarczego, pomijając w zasadzie wszelkie kryzysy gospodarcze (np. w 2001 i 2008 r.), bo nawet w 2020 r., miały dodatnią dynamikę PKB ok. 2%, podczas gdy praktycznie cały świat był na minusie. Od wielu już lat Chiny wyrastają na potęgę gospodarczą numer jeden na świecie, ze względu na realny PKB (nie ten nominalny PKB, czy wg kursu wymiany walut), posiadają też największe rezerwy walutowe i w złocie na świecie. Kraj ten rywalizuje głównie z USA. Jednak i w Chinach można już dzisiaj mówić o spowolnieniu gospodarczym w 2022 r., bo np. Indie, Arabia Saudyjska, a nawet Polska mają, wg dostępnych danych, większą dynamikę PKB niż jest to w Chinach ok 3%. A wg nominalnego PKB Chiny to już druga gospodarka świata po USA i przed UE (obecnie bez Wielkiej Brytanii).

Świat rozwija się w zróżnicowanym tempie w rozbiciu na kraje i rejony świata. Wyzwania dla gospodarek i przedsiębiorstw w XXI wieku są bardzo duże. Możliwe są konflikty zbrojne, kolejne epidemie, terroryzm, stany wyjątkowe, upadki banków, zmiany klimatyczne, zatrucie środowiska naturalnego, katastrofy naturalne, co może zaburzać stabilność gospodarczą, zwykle bardzo ważną dla przedsiębiorstw i planów strategicznych. W okresie tym ważne jest, aby przetrwać, móc pracować i zarabiać, przeżyć, choćby kosztem mniejszego pozytywnego rozwoju.

O wielu ważnych, strategicznych zasobach, produktach, lekach, żywności, komponentach produkcyjnych nie można myśleć tylko w kategoriach ekonomicznych i wynegocjowanych niskich kosztach, bo może ich po prostu zabraknąć dla przetrwania, rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw. Dlatego w wiązce celów organizacji, oprócz celów zysku, maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, muszą być jeszcze uwzględniane elementy związane z zabezpieczeniem strategicznych zasobów dla przeżycia, produkowanie ich na własne potrzeby, a nie tylko ich importowanie np. z Chin, które stały się w dużej mierze fabryką świata. Ważne są tutaj także metody zarządzania, zarządzanie procesowe (Nadolna, and Skowronek-

Elementy...

Mielczarek, pp. 63-84), programy pomocowe państwa, zwłaszcza dla strategicznie ważnych sektorów gospodarczych i firm, zasiłki pomagające ludności przetrwać, oraz pomoc uchodźcom wojennym, ekonomicznym, klimatycznym na tyle, na ile jest to oczywiście możliwe, dla gospodarek mniej zagrożonych kryzysami.

Być może w przyszłości chińska waluta juan (RMB), lub jakaś kryptowaluta, stanie się rezerwową walutą na świecie i zacznie wypierać dolara USA i euro w transakcjach międzynarodowych? Porozumienie BRICS (Jerzemowska et al., 2015, p. 7) dąży do ograniczenia znaczenia USD dla gospodarki świata. W XXI wieku było kilka kryzysów, np. w roku 2001, 2008, 2020, oraz kilka mniejszych konfliktów zbrojnych. Obecnie po wzrostach gospodarczych w 2021 i 2022 r. oraz pierwszych danych za 2023 r. zanoszą się prawdopodobnie na zagrożenie tych wzrostów w 2024 r. Kolejny kryzys gospodarczy w 2024 r., powiązany może być już nie z tylko z możliwymi epidemiami, ale przede wszystkim ze zmianami w środowisku naturalnym, zadłużeniem, bankami, z konfliktami zbrojnymi i sankcjami gospodarczymi, które niszczą światową gospodarkę oraz łamią łańcuchy dostaw. Problemy ludzkości nie powinny być rozwiązywane na poziomie wojen, ale na poziomie wiedzy, pokojowej rywalizacji, choćby z kontrolowanymi pokojowo poligonami wojskowymi, wyważonego zarządzania, co byłoby lepsze dla ludzi i środowiska naturalnego.

Celem opracowania jest przedstawienie ważności wybranych elementów zarządzania, funkcjonowania przedsiębiorstw, gospodarki w obliczu zmieniającego się otoczenia, kryzysów gospodarczych, pandemii, konfliktów zbrojnych i zmian klimatycznych spowodowanych nadmierną emisją CO₂. Na podstawie zebranych danych, za pomocą metod statystycznych, własnych badań ankietowych, obserwacji i literatury zostały sformułowane wnioski, sprawdzając hipotezę czy wybrane elementy zarządzania są ważne dla funkcjonowanie przedsiębiorstw.

2. Zagrożone wzrosty gospodarcze na świecie po kryzysie i pandemii, a zmiany klimatyczne i negatywne skutki gospodarcze wojny na Ukrainie

Otoczenie dalsze, bliższe oraz globalne w dużej mierze determinuje funkcjonowanie przedsiębiorstw i krajów. Wzrost gospodarczy przedsiębiorstw, korporacji i gospodarki, uzależniony jest od otoczenia, także otoczenia globalnego (Wąchoł, 2022, pp. 321-331). Pandemia, która pod koniec 2019 r. rozpoczęła się w Chinach, rozprzestrzeniła się po całym świecie. Zastosowano różne metody organizacyjne i farmakologiczne w walce z wirusem, obostrzenia obejmujące pracę przedsiębiorstw i poruszanie się ludzi, co w konsekwencji doprowadziło do kryzysu gospodarki światowej w 2020 r., a następnie wzrostów w 2021 i

2022.. Tabela 1 przedstawia dane ekonomiczne i społeczne oraz emisję CO₂ w wybranych krajach i regionach świata.

Tabela 1.

Dane ekonomiczne, społeczne i emisja CO₂ w wybranych krajach i regionach świata

Lp.	Kraj/ Region	Calo- roczna dynamika PKB 2022	Roczna dynamika PKB 06.2023	PKB 2022 nominalny	PKB per capita 2022 nomi- nalny	Stopa bez- rob. 2022	Dług pub. do PKB 2023	Emisje CO ₂ 2020/ 2021	Infla- cja 2023
		↓ %	%	mld USD	Tys. USD	%	%	tys. KT	%
1	Arabia Saudyjska.	8,7	1,1	1108	21,1	5,1	30,0	586	2,3
2	Indie	7,2	6,1	3385	2,1	8,0	88,2	2700	7,4
3	Grecja	5,9	2,1	219	20,1	11,1	171,0	53	2,5
4	Turcja	5,6	4,0	906	14,0	9,6	31,7	450	47-84
5	Hiszpania	5,5	1,8	1398	27,4	11,6	113,0	203	2,3
6	Polska	5,1	-0,5	688	16,7	5,0	49,1	279	10,8
7	Austria	5,0	-0,3	471	47,0	5,9	78,4	66	7,0
8	Litwa	4,8	0,6	70	18,4	8,6	38,4	6	7,4
9	Rumunia	4,7	1,1	301	12,3	5,4	47,3	69	9,4
10	Węgry	4,6	-2,4	179	16,3	4,0	73,3	45	17,6
11	Holandia	4,3	-0,3	991	50,0	3,6	51,0	130	4,6
12	Egipt	4,2	3,9	477	4,1	7,0	87,2	259	36,5
13	Wielka Bryt.	4,1	0,4	3071	47,2	4,2	101,0	335	6,8
14	UE	3,5	0,5	16641	34,0	5,9	84,0	2464	6,1
15	Strefa Euro	3,5	0,6	14041	6,2	6,4	91,5	1794	5,3
16	Kanada	3,4	2,2	2140	44,9	5,5	113,0	516	3,3
17	Norwegia	3,3	0,7	579	79,6	3,5	37,4	36	5,4
18	Włochy	3,1	0,6	2010	32,9	7,4	145,0	320	5,9
19	Meksyk	3,1	3,7	1414	9,7	2,7	49,6	418	4,8
20	Chiny	3,0	6,3	17963	11,6	5,3	76,9	12466	-0,3
21	Brazylia	2,9	4,0	1920	8,8	8,0	72,9	490	4,0
22	Australia	2,7	2,3	1675	60,8	3,7	22,3	368	6,0
23	Francja	2,6	0,9	2783	38,9	7,2	112,0	408	4,3
24	Korea Płd.	2,6	0,9	1665	33,6	2,8	49,6	569	2,3
25	Czechy	2,5	-0,6	291	20,5	3,5	44,1	97	8,8
26	Szwecja	2,4	-2,4	586	55,5	6,2	33,0	33	9,3
27	USA	2,1	2,6	25463	62,9	3,5	129,0	4752	3,2
28	RPA	2,0	0,2	406	6,0	32,6	67,4	435	5,3
29	Niemcy	1,8	-0,2	4072	43,0	5,6	66,3	665	6,2
30	Słowacja	1,7	1,5	115	18,9	5,2	57,8	29	9,8
31	Japonia	1,0	2,0	4231	36,0	2,5	262,0	1149	3,3
32	Rosja	-2,1	4,9	2240	10,1	3,1	17,2	1460	4-30
33	Białoruś	-4,7	-1,8	73	37,5	3,6	32,8	55	2,7
34	Mołdawia	-5,9	-2,4	14	3,5	5,5	32,1	3	10,8
35	Ukraina	-29,1	-10,5	160	2,0	10,5	55,7	185	11-20

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<https://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2020-gdp-by-country-data-and-charts>, 30.08.2023,

Elementy...

<https://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>, 25.08.2023.

<https://pl.tradingeconomics.com/indicators>, 28.08.2023.

<https://www.macrotrends.net/countries/KOR/south-korea/carbon-co2-emissions>, 20.05.2023

<https://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.KT?locations=EU>, 20.05.2023

Dominują w niej głównie wzrosty całorocznej dynamiki PKB w 2022 r. a także umiarkowane wzrosty rocznej dynamiki PKB w pierwszym półroczu w 2023 r. Być może i bez pandemii pewien kryzys gospodarczy miałby miejsce, ale z pandemią osiągnął zapewne dużo większe rozmiary na świecie. Natomiast koniec pandemii dał możliwość otwierania przedsiębiorstw i gospodarek na świecie oraz ich dalszy rozwój.

Obecnie największą dynamikę PKB w procentach za 2022 r. wg tego zestawienia (wybranych państw ważniejszych gospodarczo dla świata oraz leżących bliżej Polski) ma Arabia Saudyjska - 8,7%, spowodowane to było zapewne wysokimi cenami ropy naftowej w 2022 r., której ten kraj bardzo dużo eksportuje. Drugie miejsce zajęły Indie - 7,2%, Chiny dopiero na 20. miejscu w tym zestawieniu ze wzrostem 3% za 2022 r. Jednak już w pierwszym półroczu 2023 r. mają dynamikę roczną 6,3%. Natomiast np. Polska za 2022 r. ma dynamikę wzrostu 5,1%, a pierwsze półrocze 2023 r. wskazuje na spadek dynamiki PKB do -0,5%. Jest to spowodowane, prawdopodobnie, wg tego zestawienia, wojną na Ukrainie, bo kraje w nią zaangażowane bliżej czy bezpośrednio odnotowują ujemną dynamikę PKB za 2022 r. i są na końcu tabeli np. Rosja -2,1, Białoruś -4,7, Mołdawia -5,7, Ukraina -29,1. Podobnie cała UE uwikłana w różne swoje problemy ekonomiczne, ekologiczne, społeczne, polityczne i prawne z 3,5% wzrostu za 2022 r. ma w pierwszym półroczu 2023 tylko 0,5% rocznej dynamiki wzrostu. Wojna na Ukrainie nie służy więc państwom w nią zaangażowanym bezpośrednio i też pośrednio przynajmniej w Europie. Jedyne USA ma nadal stabilną dynamikę wzrostu ponad 2% w 2022 i 2023 r. Koncerny zbrojeniowe mają dobrą koniunkturę na sprzedaż broni na świecie, a cena i wielkość sprzedaży surowców naturalnych z USA była i jest wysoka. Rysuje się dla UE i Europy spowolnienie gospodarcze na koniec 2023 roku oraz ewentualny większy kryzys w 2024 r. Już na początku 2023 r. zaczęły plajtować banki w USA, ale także w Europie, co na razie zostało opanowane. USA też może mieć problemy finansowe, obecnie dług publiczny USA do PKB sięga, wg tych danych, 129% i ciągle rośnie. Jakies rozwiązanie tych problemów światowych musi się znaleźć w ramach dobrze wykorzystanej wiedzy, wyważonego zarządzania, a nie stosowania niekontrolowanych wojen, obecnie też na Bliskim Wschodzie, zatrucia ziemi, powietrza, wody i nadmiernej eksploatacji środowiska naturalnego.

W miarę stabilne i dobre wskaźniki ekonomiczne i dynamiki PKB w Indiach, Chinach, USA odbywają się kosztem nadmiernej emisji CO₂. W 2020-2022 r Chiny, Stany Zjednoczone, państwa Unii Europejskiej, Indie, Rosja i Japonia były największymi emitentami CO₂. Łącznie kraje te stanowią prawie 50% światowej emisji. Szczególnie Chiny są tutaj największym truciocielem świata. Z kolei w UE poprzez różne dyrektywy prawne ogranicza się emisję CO₂,

co dalej ogranicza jej gospodarkę, jej wzrosty i konkurencyjność na świecie, szykuje się więc zagrożenie kryzysem w UE i Europie.

Wiele gospodarek niszczy inflacja, która realnie szacowana jest nawet na kilkadziesiąt procent np. w Turcji, Egipcie, Ukrainie i Rosji, podczas gdy dane oficjalne podawane są dużo niższe. W Polsce oficjalnie wynosi ona wg zestawienia ok. 11%, ostatnie z dane z września 2023 podają nawet ok. 8%

Zmiany klimatyczne oczywiście były i są nadal. Spowodowane one mogą być czynnikami naturalnymi, jak przez wieki, tysiąclecia i miliony lat bywało. Jednak działalność człowieka na Ziemi jest już tak duża w XX/XXI w. i widoczna, że to prawdopodobnie człowiek przyczynił się do tych szybszych zmian w środowisku naturalnym i klimacie, choćby w kilku procentach, co nagle spowodować może lawinę zjawisk, jak to w fizyce, chemii czasami bywa. Ograniczenia emisji CO₂ w UE na niewiele się zda, jeśli nie zrobią tego na wielką skalę Chiny, USA, Indie. Potrzebny jest tu zrównoważony rozwój, a nie rabunkowa gospodarka na Ziemi, być może też ograniczenie pokojowe populacji ludzi, zwierząt, procesów przemysłowych itp., wprowadzenie nowych technologii, bardziej przyjaznych środowisku naturalnemu, planecie Ziemia i człowiekowi, co będzie stanowić wielkie wyzwanie w XXI w. Jeśli się tego nie zrobi, to prawdopodobnie natura zrobi to w sposób niekontrolowany dla człowieka, co w konsekwencji doprowadzić może do katastrof naturalnych, wojen, głodu, podniesienia stanu oceanów i temperatury, zaniku gospodarek oraz w ogóle zagrozić może życiu na Ziemi, w perspektywie setek lat.

Jeśli się nie rozwiąże problemów politycznych, ekonomicznych i ekologicznych, emisji gazów cieplarnianych, zatrucia środowiska naturalnego, nie wygasi się wojny w Europie na Ukrainie, co w zasadzie prawie u wszystkich przynosi tylko straty, za wyjątkiem może koncernów zbrojeniowych, to możliwy jest niestety następny kryzys gospodarczy w 2024 r., tym razem głównie w Europie Zachodniej, ale także w USA i na świecie.

3. Wybrane elementy zarządzania, ekonomiczne i społeczne w przedsiębiorstwie, badania własne ankietowe

Otoczenie ma duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale także mają tu znaczenie elementy działające wewnątrz i na zewnątrz firmy. Czas pandemii, kryzysów gospodarczych i konfliktów zbrojnych zmienił zachowanie przedsiębiorstw, ludzi i ich preferencje zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym. Dodatkowo postępujące zmiany technologiczne, IT, medialne, prawne, polityczne, społeczne, ekologiczne itp., też przyczyniają się do zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, pracowników i klientów. Dla zbadania zachowań i preferencji ludzi, opracowana została ankietowa badawcza obejmująca wybrane

Elementy...

elementy zarządzania i elementy społeczne oraz obawy przed wojną i pandemią. Z losowej próby zwykle młodych dorosłych obywateli, różnych zajęć i profesji, mieszkających w województwie małopolskim, pracowników i studentów zajmujących się problematyką zarządzania, udało się otrzymać do obliczeń na początku maja 2023 r. 67 wypełnionych ankiet. Chodziło o znalezienie najważniejszych elementów, zdaniem respondentów, w odniesieniu do zarządzania, problematyki ekonomicznej, społecznej, obaw związanych z epidemiami, konfliktami zbrojnymi i wojną, co ich zdaniem jest najbardziej ważne.

Tabela 2 przedstawia zbiorcze wyniki badań, ankiet respondentów z Małopolski odnośnie do wybranych elementów zarządzania, ekonomicznych i społecznych oraz do obaw związanych z pandemią i wojną.

Tabela 2.

Znaczenie wybranych elementów zarządzania, ekonomicznych i społecznych

Jakie wybrane elementy są najbardziej ważne							
Lp.	Wybrane elementy:	↓Tak	Raczej tak	Nie	Raczej nie	Tak + Raczej tak	Nie + Raczej nie
1.	Ekonomiczne, finansowe	50	17	0	0	67	0
2.	Społeczne	47	18	0	2	65	2
3.	Zasoby ludzkie	42	21	0	4	63	4
4.	Marketing	40	23	0	4	63	4
5.	Technologiczne	37	25	1	4	62	5
6.	Zarządzanie czasem	36	23	2	6	59	8
7.	Informatyczne technologie IT	33	27	0	7	60	7
8.	Lean Management	33	30	0	4	63	4
9.	Outsourcing	32	28	2	5	60	7
10.	Ekologiczne i zdrowie	28	29	2	8	57	10
11.	Wartościowanie pracy	28	18	1	20	46	21
12.	Sztuczna inteligencja	27	21	3	16	48	19
13.	Metoda 5S w zarządzaniu	26	22	1	18	48	19
14.	Zarządzanie procesami	19	37	1	10	56	11
15.	Organizacja wirtualna i sieci	19	36	0	12	55	12
16.	Metoda Pareto i ABC	18	41	0	8	59	8
17.	Zarządzanie wiedzą	18	34	5	10	52	15
18.	Reengineering	17	38	0	12	55	12
19.	Prawne i polityczne	16	40	1	10	56	11
20.	Obawiam się kryzysu gosp.	14	10	6	37	24	43
21.	Metody heurystyczne w zarz.	13	30	12	12	43	24
22.	Obawiam się wojny i konfliktów zbrojnych	11	12	14	30	33	44
23.	Benchmarking	10	45	0	12	55	12
24.	Metoda SMED i TPM	6	38	7	16	44	23
25.	Obawiam się nowej pandemii	3	6	26	32	9	58

Źródło: Badania własne, na podstawie odpowiedzi ankietowych, pracowników i studentów z Małopolski zajmujących się w pracy problematyką zarządzania, maj 2023.

W wyniku analizy odpowiedzi respondentów, w tych trudnych czasach zmian, okazało się, że najbardziej cenione przez respondentów są elementy ekonomiczne, finansowe (50 tak), społeczne (47 tak), zasoby ludzkie (42 tak), marketing (40 tak), technologiczne (37 tak), zarządzanie czasem (36 tak), IT (33 tak), lean management (też 33 tak), outsourcing (32 tak) i dopiero elementy ekologiczne i zdrowie (28 tak). Dalej dominują różne metody zarządzania, a tabelę kończą w zasadzie braki obaw przed kolejną pandemią (3 osoby tak), wojną i konfliktami zbrojnymi (11 osób tak). Wygląda na to, że dla lepszego psychicznego samopoczucia, zapomina się o ciągle trwającej wojnie na Ukrainie, ciągłym zagrożeniu epidemiami i kryzysami, ludzie widać już tego mają dość, wskazując, że inne elementy są ich zdaniem ważniejsze, a poza tym na część z tych elementów globalnych nie mają większego wpływu, jak np. na starcia zbrojne na Bliskim Wschodzie.

Badania są pilotażowe i niereprezentatywne, dające jednak jakiś kierunek w ocenach respondentów. Bardzo ważne między innymi elementy ekonomiczne, finansowe oraz małe obawy przed wojną, pandemią i kryzysem gospodarczym mogą się dalej przekładać na zachowanie bardziej optymistyczne w gospodarce.

4. Znaczenie rozwoju zrównoważonego dla przedsiębiorstwa i świata, a wielkie korporacje

Dla prawidłowego rozwoju gospodarek i przedsiębiorstw w erze nowej wiedzy, informatyki i globalizacji, coraz częściej akcentuje się konieczność rozwoju zrównoważonego i trwałego (*sustainable development*). A samo klasyczne ekonomiczne myślenie oparte jedynie o maksymalizację wartości przedsiębiorstwa w sensie finansowym to za mało. Współczesne przedsiębiorstwa muszą realizować nie tylko cele finansowe, ale także coraz ważniejsze cele niefinansowe (ekologiczne i społeczne). Wartość przedsiębiorstwa zrównoważonego pojmowana jest w szerszej perspektywie, nie tylko finansowej, ekonomicznej, ale także społecznej i ekologicznej (Kryński et al., 2013, pp. 68-83), które muszą być harmonijnie wykorzystywane w odpowiedniej, racjonalnej proporcji. Konieczne jest tworzenie nowej filozofii biznesu nie tylko opartej na maksymalizacji wartości ekonomicznych, ale także na tworzeniu wartości społecznych i ekologicznych, dla dobrostanu życia.

Chociaż dynamika PKB, może być miarą rozwoju, rośnięcia gospodarki, to jednak PKB nie uwzględnia wszystkich elementów np. dotyczących negatywnych zmian w środowisku naturalnym, kosztów społecznych, zdrowia itp., także inne parametry mogą być tu ważne dla rozwoju jak np. optymizm przedsiębiorców i inwestorów, zadowolenie społeczeństwa, poziom zadłużenia gospodarek, inflacja, innowacyjność, wzrost produkcji przemysłowej, a także

Elementy...

poziom bezrobocia. Rozwój zrównoważony i trwały odnosi się głównie do okresów długofalowych, chodzi w nim o zaspokajanie potrzeb nie tylko obecnych, ale i przyszłych pokoleń ludzkości, jak również o dbałość o zachowanie środowiska naturalnego w dobrym stanie. Czas ma tutaj duże znaczenie i podkreśla się prawa wszystkich ludzi do rozwoju. Rozwój ten nie powinien być nieprzemyślany, rabunkowy, przynoszący zgubę, zagładę, wyczerpanie i zniszczenie nieodwracalne zasobów naturalnych. W literaturze tematu można znaleźć wiele definicji rozwoju zrównoważonego i trwałego (*sustainable development*). Rozwój ten określa się zwykle jako sposób eksploatacji zasobów naturalnych, tworzenia technologii, realizacji inwestycji, który będzie powiększał gospodarcze, przyrodnicze i społeczne podstawy zaspokajania potrzeb obecnych i przyszłych ludzkości (Piontek, 2002, 23-36). Jak wiadomo rodowód ludzkości na Ziemi sięga tysięcy a może nawet kilku milionów lat. Obecnie dzięki, a może raczej przez te osiągnięcia naukowo-techniczne i technologiczne, stosowane nieracjonalnie i w krótkiej perspektywie czasu, zagrożone są być może kolejne setki, a może tylko dziesiątki lat istnienia ludzi na Ziemi? Dodać tutaj należy, że sama przyroda generuje zmiany także klimatyczne, prawdopodobnie jeszcze w dużo większej skali niż sam człowiek. Jednak rozległa działalność ludzkości, przeludnienie, rabunkowa gospodarka i przemysł, emisja spalin, zanieczyszczenia ziemi i wody, z pewnością nie są tu bez znaczenia. Nawet gdyby to było tylko 5-10% przyczyn niepożądanych zmian w środowisku naturalnym, spowodowanych działalnością człowieka, to jest dużo i powodować może jeszcze szybciej lawinowe zmiany w przyrodzie.

Korporacje, przedsiębiorstwa, organizacje gospodarcze i państwa, powinny uwzględniać postulaty koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego w realizacji swoich strategicznych i operacyjnych celów, ponieważ to właśnie one, odnoszące sukcesy w walce konkurencyjnej, mają możliwość wprowadzania zmian w kategoriach, według których ta rywalizacja jest prowadzona. Współcześnie w erze wiedzy i informacji nadrzędna może się okazać nie konkurencja i zyski za wszelką cenę, ale właśnie współpraca, wiedza i szanowanie ogólnie przyjętych norm i wartości dla realizacji rozwoju zrównoważonego i trwałego.

Z kolei znany ekonomista Jeffrey Sachs definiuje rozwój zrównoważony i trwały, jako rozwój skierowany na harmonizowanie celów społecznych i ekonomicznych z ekologicznie rozsądnym gospodarowaniem, akcentując w ten sposób racjonalność wykorzystania zasobów w danej sytuacji, w sposób rozsądny. Natomiast ceniony przez wielu finansista George Soros stwierdza, że gdy jedynym z działań jest osiągnięcie sukcesu (ekonomicznego), to nic nie powstrzyma współdziałania biznesu przed zbyt dalekim dryftem i znalezieniem się w obszarze dalekim od równowagi, przyjmując, że obłuda jest nieodłącznym elementem robienia interesów we współczesnym świecie (Soros, 1999, pp. 15-26).

Pojęcie rozwoju zrównoważonego nie może zatem się ograniczać tylko do wymiaru ekonomicznego, nie uwzględniając innych ważnych aspektów, przede wszystkim społecznego i ekologicznego. Dynamiczny i zrównoważony rozwój może się kształtować w ramach odpowiednio dobranych proporcji pomiędzy kapitałem ekonomicznym, przyrodniczym i społecznym. To ujęcie zrównoważonego rozwoju wyklucza ideowo powiększenie kapitału ekonomicznego kosztem pozostałych kapitałów i kosztem życia przyszłych pokoleń i istnienia ludzkości. Są to idee, które podważają koncepcję A. Smitha o niewidzialnej ręce rynku, która zamienia egoistyczny zysk w dobrobyt społeczeństw (Peszek, 2002, p. 9), ponieważ należy tu uwzględnić szerszy wymiar życia, sprowadzający się nie tylko do płaszczyzny ekonomicznej i egoistycznego ekonomicznego zysku za wszelką cenę, ale także do wartości społecznych i ekologicznych.

Ważniejsza może tu być widzialna ręka państwa i organizacji światowych, organizacji pozarządowych, ingerujących w gospodarkę w przypadku nieprzestrzegania przez przedsiębiorstwa i organizacje gospodarcze przyjętych zasad i wartości dla trwałego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Większa efektywność jedynie ekonomiczna kosztem pozostałych zasobów nie poprawi jakości życia ludzkiego, a pojedyncze inwestycje nie uwzględniające ochrony środowiska i aspektów społecznych nie doprowadzą do dobrobytu, dobrostanu i korzyści dla wszystkich. Wręcz przeciwnie mogą być zgubne dla ludzkości i nawet samych inwestorów i ich dzieci. Problem rozwoju zrównoważonego sprowadza się także do większej społecznej kontroli nad nadzorem właścicielskim, nadzorem korporacyjnym (*corporate governance*). Może dotyczyć to również tworzenia tzw. kodeksów dobrych praktyk, zasad, zwykle dobrowolnych, obowiązujących menedżerów i korporacje.

Przedsiębiorstwo zrównoważone musi dostarczać trwałą i zrównoważoną wartość (finansową, ekologiczną i społeczną), zarówno w sposobie zarządzania wewnętrznego jak i w interakcji z otoczeniem naturalnym i systemem społecznym. Oznacza to, że przedsiębiorstwo ma działać nie tylko i wyłącznie w interesie swoich właścicieli i bezpośrednich klientów, ale także musi działać w interesie pozostałych zainteresowanych jego działalnością tzw. interesariuszy, w interesie społecznym i ekologicznym w ramach przyjętych norm i wartości dla rozwoju zrównoważonego i trwałego. Przedsiębiorstwo musi więc umieć rozwiązywać często sprzeczne interesy i konflikty pomiędzy poszczególnymi stronami. Z praktycznego punktu widzenia jednak należy także stopniowo dostosowywać gospodarkę w danym kraju, regionie świata do wymaganych norm np. emisji spalin, tak aby był możliwy okres przejściowy, dający możliwość przetrwania i przystosowania się do nowych wymagań np. w UE. Problemem są kraje które nadal nie przestrzegają norm ochrony środowiska w większości przypadków np. Chiny, USA, Indie, ale i tam widać coraz większe zrozumienie, że wartości ekologiczne też są ważne, a dominujący smog w wielkich chińskich miastach zatruwa społeczeństwo. Być może

Elementy...

też wymagania UE odnośnie ochrony środowiska są zbyt wysokie na tym etapie wdrażania, skoro państwa ościenne ich nie respektują, a produkcja tam przeniesiona, wysoce szkodliwa dla środowiska jest dużo tańsza i bardziej zyskowna. Znaczenie wielkich ponadnarodowych korporacji obecnie jest bardzo duże. Mają one zasoby (finansowe, fizyczne, kadrowe, technologiczne, IT, organizacyjne, marketingowe itp.) często większe niż mniejsze państwa narodowe. Mogą powodować rozwój gospodarczy w jednym rejonie świata, a w innym kryzysy. Mogą wpływać na opinię publiczną, media, wybory, konflikty zbrojne itp. Państwa narodowe są od nich uzależnione. Z drugiej jednak strony państwa wpływają na korporacje poprzez prawo, zalecenia np. środowiskowe, nakazy, sankcje, przejęcia, nacjonalizacje, zamykanie, zakaz działalności, a nawet konfiskatę.

Przez nadzór nad działalnością spółek zwykle rozumie się zbiór wewnętrznych i zewnętrznych elementów kontroli, które łagodzą konflikty interesów między akcjonariuszami a menedżerami, wynikające z oddzielenia kontroli i własności. Wyróżnia się dwa podstawowe systemy nadzoru korporacyjnego: jednopoziomowy z radą dyrektorów (anglosaski) i dwupoziomowy, kontynentalno-japoński z radą nadzorczą i zarządem. Corporate governance (ład korporacyjny, nadzór korporacyjny) jest to system, za pomocą którego spółki są zarządzane i kontrolowane. Termin ten tłumaczy się zwykle, jako nadzór korporacyjny, władanie korporacyjne, czy ład korporacyjny (Mesjasz, 2011, pp. 15-32).

Ważna w nadzorze korporacyjnym jest rola nie tylko właścicieli, akcjonariuszy, ale także rola interesariuszy, nie będących właścicielami spółki, ale mających żywotne interesy odnośnie do jej funkcjonowania. Są to pracownicy, organizacje społeczne, instytucje lokalne i państwowe, dostawcy, odbiorcy, organizacje ekologiczne itp. Istotne też są tutaj kodeksy dobrych praktyk korporacyjnych na świecie, z uwagi na niedoskonałość regulatorów rynkowych i problemów agencji (Jeżak, 2010, pp. 255-261).

Wielkie korporacje posiadają duże aktywa, przenikają do państw narodowych, mając nawet 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, powodując też wzrost zatrudnienia i bezrobocia, czy inne aspekty ekologiczne, technologiczne nie obojętne społecznie.

Mogą one być pod kontrolą Skarbu Państwa wraz z regulacjami nadzoru korporacyjnego i ważnymi uprawnieniami pracowników (Postuła, 2013, pp. 190-202). Korporacje mogą być notowane na giełdzie lub nie. Jeśli są notowane na giełdzie, to istnieją tam mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych.

Wielkie korporacje są głównie w ramach tzw. Triady: USA, Unia Europejska, Daleki Wschód (Chiny, Japonia, Indie, Korea Południowa itp.). Korporacje mogą dawać miejsca pracy, rozwój i inwestycje.

5. Podsumowanie

Po znacznych spadkach dynamiki PKB na świecie w 2020 roku, nastąpiły wzrosty w latach 2021-2022. Jednak dla krajów takich jak Rosja i Ukraina bezpośrednio związanych z wojną ujemne wartości dynamiki PKB w procentach są nadal aktualne. Podobnie wygląda to dla Białorusi i Mołdawii, które są blisko tej wojny, a kryzys pogłębia się. W Polsce odnotowano dynamikę PKB na poziomie 5,1% za 2022 r, jednak w pierwszy półroczu 2023, jest to spadek do minus 0,5%. Podobnie w UE odnotowano za 2022 r. 3,5%, a w pierwszym półroczu 2023 tylko plus 0,5%. Zarysowuje się więc możliwość kolejnych kryzysów gospodarczych w 2024 r. dla UE i Europy, szczególnie Europy Zachodniej. Wojna, na której wszyscy tracą, za wyjątkiem koncernów militarnych, nie służy niczemu dobremu.

Chociaż USA mają nadal w miarę stabilne PKB za 2022 i 2023 r., ponad 2%, to zadłużenie tego kraju jest bardzo duże, a stosunek długu publicznego do PKB wynosi aż 129%. Bankructwa kilku banków w USA, a także w Europie w 2022 r. na razie opanowano, ale możliwe są kolejne bankructwa i niewydolności systemów finansowych, co dalej spowodować może także kryzys w USA.

Natomiast w Chinach można mówić o spowolnieniu gospodarczym i następnie znowu o wzroście. Dynamika PKB w Chinach za 2022 r. wynosi 3%, jednak w pierwszym półroczu 2023 już jest ponad 6%. Indie za 2022 i za pierwsze półrocze 2023 nadal mają dynamikę wzrostu PKB jedną z najwyższych na świecie wynoszącą 6-7%.

Utrzymanie relatywnie dobrych wskaźników wzrostu PKB w takich krajach jak Indie, Chiny, USA, jest jednak okupione wysokimi emisjami zanieczyszczeń do środowiska naturalnego i gazów cieplarnianych. Szczególnie Chiny mają bardzo dużą emisję CO₂ do atmosfery. A Chiny, Indie, UE, Rosja, Japonia emitują prawie 50% emisji CO₂ dla świata. Potrzebne jest tu zastosowanie rozwoju zrównoważonego i trwałego w skali świata, być może ograniczenie pokojowe populacji ludzi i zwierząt hodowlanych, zastosowanie nowych technologii przyjaznych środowisku naturalnemu, ulepszenie metod zarządzania.

Wiadome jest, że zmiany klimatyczne następowały i następują w sposób naturalny, przez tysiące i miliony lat. Jednak obecna działalność człowieka zwłaszcza w XX i XXI wieku, jak widać na dużą skalę przemysłową, populacji ludzi i zwierząt hodowlanych, zmienia wygląd Ziemi i prawdopodobnie przyczynia się do choćby kilkuprocentowego zwiększenia gazów cieplarnianych, co może jednak lawinowo przyspieszyć zmiany w przyrodzie, doprowadzając do likwidacji gospodarek, katastrof naturalnych, wzrostu temperatury, podniesienia poziomu oceanów i nawet do zagłady życia na Ziemi.

Ograniczenia emisji zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych w UE nie wiele da, jeśli tego nie zrobią na wielką skalę Chiny, USA, Indie. Spowoduje to jednak pogorszenie wskaźników

Elementy...

wzrostu w UE, większe koszty dla przedsiębiorstw, mniejszą konkurencyjność UE wobec USA, Chin, Indii i możliwy kryzys w UE w 2024 r. Wzrosty gospodarcze na świecie podobne jak w 2021 i 2022 są więc zagrożone.

Celem opracowania było zaprezentowanie ważności wybranych elementów zarządzania, funkcjonowania przedsiębiorstw, gospodarki w obliczu zmieniającego się otoczenia. Na podstawie zebranych danych, za pomocą metod statystycznych, własnych badań ankietowych, obserwacji i literatury zostały sformułowane wnioski, sprawdzając hipotezę czy wybrane elementy zarządzania są ważne dla funkcjonowania przedsiębiorstw. W ramach przeprowadzonych oryginalnych własnych badań ankietowych, respondenci wskazali, że najważniejsze są elementy ekonomiczne, finansowe, społeczne, zasoby ludzkie, marketing, technologie, zarządzanie czasem, lean management, IT, ekologia, zdrowie, outsourcing i inne metody zarządzania. Mniej ważne okazały się obawy przed wojną, kryzysem czy pandemią, co znalazło się na końcu tabeli wg rankingu. Wskazuje to na pewien optymizm ludzi, którzy wiedzą, że na część tych elementów globalnych nie mają większego wpływu (np. wojna na Ukrainie, czy starcia zbrojne na Bliskim Wschodzie).

Chociaż podejście ekologiczne, rozwoju zrównoważonego w praktyce nie jest najważniejsze dla zarządców i pracowników spółek, to jednak regulacje w prawie, mogą powodować dodatkowe koszty czy przychody, co dalej już, przedsiębiorcy, kierownicy, pracownicy muszą odebrać jako bodźce finansowe – jedne z najważniejsze wg badań.

Badania ankietowe z uwagi na swoją ograniczoność nie są reprezentatywne, ale dają pewne kierunki ważności wg respondentów odnośnie funkcjonowania przedsiębiorstwa i otoczenia, co dalej może się przekładać na działania w przyszłości.

Zagrożenia gospodarcze i militarne są wyzwaniem w XXI wieku. W obecnym stuleciu, rośnie znaczenie gospodarcze, społecznie, polityczne wielkich korporacji, które mają zasoby czasem większe od państw narodowych, są one miejscem pracy dla milionów ludzi. Rośnie też gospodarka Chin, które już skutecznie rywalizują z USA i Zachodem. Istnieje też konieczność posiadania własnych strategicznych zasobów w przedsiębiorstwach i państwach, aby nie uzależniać się od niepewnego importu. Bywa, że w warunkach globalizacji ludzie muszą migrować do lepszych, bezpieczniejszych rejonów świata, za pracą i warunkami socjalnymi. Stosowanie sankcji gospodarczych i innych jest bronią obosieczną, niszczy to generalnie światową gospodarkę i łańcuchy dostaw, podobnie jak wojny militarne.

Istnieje konieczność szukania nowoczesnych, ekologicznych rozwiązań technologicznych, medycznych, ale także w zakresie elementów zarządzania, nowoczesnych koncepcji, metod i technik zarządzania, zarządzania procesowego (Bitkowska, 2013, pp. 132-164; Kunasz, 2010, p. 5), kryzysowego i wykorzystania mediów w nowoczesnym przedsiębiorstwie i gospodarce,

a także lepszego wykorzystania IT oraz nowych procedur systemowych i prawnych (McNeil et al., 2015, pp. 135-219).

Nadzieją na przezwyciężenie zagrożeń są nowoczesne ekologiczne technologie, wiedza, nowe metody zarządzania, bardziej dopasowane do zagrożeń kryzysowych i szybkich zmian otoczenia, co wymaga badań (Easterby-Smith et al., 2012, pp. 214-235). Współcześnie w firmach, organizacjach konieczne jest racjonalne wykorzystywanie wszelkich dostępnych innowacji (Kraśnicka, 2018, pp. 29-56) i strategii (Kapferer, 2012, pp. 441-417), dla pokonania zagrożeń kryzysu gospodarczego. Konieczne jest też wprowadzenie rozwoju zrównoważonego i trwałego na całym świecie.

Bibliografia

1. Bitkowska, A. (2013). *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Difin.
2. Easterby-Smith, M., and Thorpe, R., and Jackson, P. (2012). *Management research*. London: SAGE Publications.
3. <https://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.KT?locations=EU>
4. <https://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2020-gdp-by-country-data-and-charts>
5. <https://pl.tradingeconomics.com/indicators>
6. <https://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>
7. <https://www.macrotrends.net/countries/KOR/south-korea/carbon-co2-emissions>
8. Jerzemowska, M., and Golec, A., and Zamojska, A. (2015). *Corporate Governance, BRIC i Polska na tle krajów rozwiniętych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
9. Jeżak, J. (2010). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
10. Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management advanced insights and strategic thinking*. Fifth edition. London: Kogan Page.
11. Knoema. (2023, 08, 30). Available online
12. Kraśnicka, T. (2018). *Innowacje w zarządzaniu, nowe ujęcie*. Warszawa: C.H. Beck.
13. Kryński, A. and Kramer, M. and Caekelbergh, A. F. (2013). *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.
14. Kunasz, M. (2010). *Zarządzanie procesami*. Szczecin: Wydawnictwo Volumina.
15. Macrotrends. (2023, 05, 20), Available online
16. McNeil, A., and Frey, R., and Embrechts, P. (2015). *Quantitative risk management, concepts, techniques and tools*. New Jersey: Princeton University Press.
17. Mesjasz, C. (2011). *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*. In D. Dobija, and I. Koładkiewicz (Eds.), *Ład korporacyjny* (pp 15-32). Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
18. Nadolna, M., and Skowronek-Mielczarek A. (2014). *Zarządzanie procesami, a nowoczesne przedsiębiorstwa medialne*. Warszawa: CeDeWu..
19. Peszko, A. (2002). *Elementy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*. Kraków: Wydawnictwo AGH.
20. Piontek, B. (2002). *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*. Warszawa: PWN.
21. Pollok, A. (2015). *Edukacja dla zrównoważonego i trwałego rozwoju oraz społeczna odpowiedzialność biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo PTE.
22. Postuła, I. (2013). *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
23. Soros, G. (1999). *Kryzys światowego kapitalizmu, Zagrożenia dla społeczeństwa otwartego*. Warszawa: Wydawnictwo Muza SA.
24. Statisticstimes. (2023, 08, 25). Available online
25. Szymańska, K. (2015). *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
26. Tradingeconomics. (2023, 08, 28). Available online

27. Wąchol, J. (2022). *Wybrane elementy zarządzania w obliczu kryzysu gospodarczego a znaczenie wielkich korporacji*. In P. Antonowicz et al., (Eds), *Zarządzanie wartościami: post(?)pandemiczna perspektywa wartości* (pp. 175-188). Sopot: Centrum Myśli Strategicznych.
28. World Bank. (2023, 05, 20). Available online