



## ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE PROCESOWE – PERSPEKTYWA PROJEKTÓW I WIEDZY

Agnieszka Bitkowska<sup>1</sup>

Politechnika Warszawska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Zmiany w otoczeniu gospodarczym, czwarta rewolucja technologiczna, nasilająca się digitalizacja i globalizacja determinują zmiany w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo. Teoretycy i praktycy stawiają pytanie: w jakim kierunku podążać będą zagadnienia badawcze oraz praktyczne dotyczące zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach? Odpowiedzią może być koncepcja zintegrowanego zarządzania procesowego, uwzględniająca perspektywę projektów, jak również perspektywę wiedzy. Wykorzystanie takiego rozwiązania przynosi korzyści synergii dla współczesnych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji zintegrowanego zarządzania procesowego, łącząca perspektywy projektów oraz wiedzy. W artykule dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz zaprezentowano wyniki badań własnych zrealizowanych w 2019 roku w Polsce. Celem badań była identyfikacja korzyści i ograniczeń w zakresie budowy zintegrowanego zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach. Wyniki prac badawczych wskazują m.in. na uporządkowanie procesów, ujednolicenie dokumentacji procesowej i projektowej, tworzenie dobrych praktyk w zakresie procesów i projektów, natomiast trudności obejmują uwarunkowania społeczno-organizacyjne.

**Słowa kluczowe:** projekty, wiedza, zintegrowane zarządzanie procesowe

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.4.01

### Wprowadzenie

Zmiany w otoczeniu, silne zorientowanie na klienta, zaawansowane technologie, automatyzacja procesów, upowszechnienie się rozwiązań robotyzacji (RPA – *Robotic Process Automation*) czy sztucznej inteligencji (AI – *Artificial Intelligence*) to czynniki wpływające na nowe podejście do zarządzania procesowego (Wodecki 2019). W ostatnich latach nastąpiła coraz większa automatyzacja procesów i ich robotyzacja poprzez wsparcie czynności wykonywanych do tej pory przez pracowników systemami informatycznymi, a przede wszystkim rozwój systemów informacyjnych generujących wzrost wartości przedsiębiorstw (Jelonek 2018a; Jelonek 2018b; Jelonek, Turek (red.) 2015). Automatyzacja procesów wymaga standaryzacji oraz przeprojektowania i w wielu przypadkach optymalizacji z punktu widzenia klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Digitalizacja pomaga również w optymalizacji zasobów potrzebnych do realizacji procesów i podejmowania decyzji strategicznych

---

<sup>1</sup> Agnieszka Bitkowska, dr hab. inż. (prof. uczelni), [agnieszka.bitkowska@pw.edu.pl](mailto:agnieszka.bitkowska@pw.edu.pl), ORCID: 0000-0002-2817-8244

i operacyjnych. M. Trocki, jak również S. Spałek i M. Hofman wskazują na intensywny rozwój podejścia projektowego poprzez tzw. projektyzację (*projectification*)<sup>2</sup> rozumianą jako nowy trend zarządzania, uwzględniający wzrastające znaczenie projektów we wszystkich dziedzinach i na wszystkich poziomach aktywności: organizacji, gospodarki, jej sektorów oraz jednostki (Trocki 2018, s. 10; Spałek 2017; Hofman 2018). Z kolei projekty są powiązane z procesami, jak podkreśla Nowosielski, rozłączne traktowanie problematyki procesów i projektów w przedsiębiorstwie powoduje utratę możliwych efektów synergii, które mogłyby powstać, gdyby realizowane było podejście całościowe, integrujące różne koncepcje i metody zarządzania (Nowosielski 2017b, s. 68). Z kolei P. Wyrozębki wskazuje na relację projektów i wiedzy, bowiem zastosowanie metod zarządzania wiedzą w projektach pozytywnie wpływa na skuteczność i efektywność ich realizacji, wymaga jednak uwzględnienia specyfiki projektów jako złożonych, niepowtarzalnych, zespołowych i ograniczonych w czasie przedsięwzięć (Wyrozębki 2014, s. 8). Na istotną rolę gromadzenia wiedzy, jej wykorzystywania w zarządzaniu procesowym wskazuje M. Szelągowski (Szelągowski 2018, s. 17).

Nowe wymagania: gospodarka oparta na wiedzy oraz czwarta rewolucja technologiczna determinują rozwój koncepcji zarządzania procesowego, co w ostatnich latach jest szczególnie widoczne w publikacjach zagranicznych (Dumas i in. 2013). Odpowiedzią na te wymagania jest transformacja zarządzania procesowego w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego. Proponowane rozwiązanie oznacza, iż następuje integracja zarządzania procesowego z innymi koncepcjami zarządzania – w tym zarządzania projektami, zarządzania wiedzą – opartymi na podejściu procesowym. Wysuwa ono na pierwszy plan aspekt dynamiczny organizacji przez harmonizację współdziałania poszczególnych uczestników, która dokonywana jest poprzez związki przyczynowo-skutkowe – procesy realizowane w organizacji. Aspekt dynamiczny traktuje aspekt statyczny jako drugorzędny (w podejściu statycznym – strukturalnym harmonizacja współdziałania uczestników organizacji dokonywana jest przez strukturę organizacyjną opisującą zależności podporządkowania przyjęte w organizacji (Romanowska, Trocki (red.) 2004, s. 10)). Oddzielenie poszczególnych aspektów statycznych i dynamicznych odnosi się tylko do perspektywy metodologicznej, gdyż w praktyce muszą one ze sobą współdziałać. Statycznie pojmowana struktura organizacyjna kształtuje przebieg procesów, warunkując utrzymanie równowagi w danym systemie, a z kolei realizacja procesów może wymagać dokonywania zmian w statyce systemu<sup>3</sup> (Weiss 2016, s. 35; Zieleniewski 1976, s. 56). Rozważane podejście zintegrowanego zarządzania procesowego

---

<sup>2</sup> Ch. Midler, badając tendencje zwiększonego zaangażowania w realizację projektów na przykładzie przedsiębiorstwa Renault, wprowadził pojęcie tzw. projektyzacji (Midler 1995).

<sup>3</sup> J. Zieleniewski podkreślał, iż organizując procesy, trzeba je dostosować do istniejących lub zamierzonych statycznie rozpatrywanych struktur rzeczy, w których mają one przebiegać. Im lepiej procesy są przystosowane do statycznych struktur, tym lepiej spełniają postulat współprzyczyniania się do powodzenia całości. Mamy do czynienia ze współzależnością struktur statycznych i dynamicznych (Zieleniewski 1976, s. 56).

(IBPM – *Integrated Business Process Management*) stanowi rozszerzenie zarządzania procesowego (BPM – *Business Process Management*), nie neguje prezentowanych założeń, lecz rozszerza o nowe możliwości w zakresie podejścia projektowego oraz perspektywy wiedzy.

### **Zintegrowane zarządzanie procesowe – istota i założenia**

Uwarunkowania funkcjonowania otoczenia, silnie determinowane szeregiem czynników regulacyjnych, technologicznych i rynkowych, prowadzą do transformacji w tradycyjnym modelu biznesowym przedsiębiorstw. Wyzwalają presję na wzrost elastyczności, innowacyjności, umacnianie lojalności klientów, dalsze procesy integracyjne, skuteczne zarządzanie procesami i poprawę efektywności. Zmiany dotyczą zastosowania systemów tzw. Cloud Computing oraz tzw. Big Data, rozwiązań sztucznej inteligencji (AI) oraz robotyzacji procesów (RPA). Robotyzację procesów należy rozumieć jako automatyzację poprzez kompleksowe wykorzystanie oprogramowania zastępującego pracownika przy wykonywaniu niektórych czynności (tzw. „robotów”). Koncepcja robotyzacji procesów może zostać zastosowana wszędzie tam, gdzie istnieją przesłanki i możliwości do zastąpienia pracy człowieka pracą robotów. Korzyści wskazują na znacznie niższe koszty realizacji procesów biznesowych w przedsiębiorstwie (koszt funkcjonowania robota jest znacznie niższy od kosztu pracy ludzkiej) (Deloitte 2017).

Analizując powyższe relacje pomiędzy podejściem projektowym i procesowym, S. Nowosielski podkreśla, iż w praktyce obserwuje się częściowo różniące się oraz oddzielnie funkcjonujące perspektywy zarządzania projektami i zarządzania procesami, na stykach których powstają konflikty i nieporozumienia, co zmniejsza skuteczność i efektywność ich stosowania (Nowosielski 2018, s. 109). W konsekwencji następuje utrata możliwych efektów synergii, które mogłyby powstać, gdyby było realizowane podejście holistyczne (Nowosielski 2018, s. 109). Stąd też uzasadnienie znajduje koncepcja zintegrowanego zarządzania procesowego, która powstała w drodze ewolucji zarządzania procesowego wynikającej z pojawiających się ograniczeń tej koncepcji i nowych wyzwań otoczenia. W literaturze przedmiotu wskazuje się na pewne ograniczenia w zakresie wykorzystania zarządzania procesowego, w tym niewystarczające powiązania założeń strategicznych z planowaniem i realizacją procesów, niedosyt wiedzy na temat powodów, sposobów, skutków (problemów i korzyści) włączania (doboru i integrowania) w obszar bezpośredniego zainteresowania zarządzania procesowego innych koncepcji (m.in. zarządzania projektami, zarządzania wiedzą). Jest to wynikiem odpowiedzi na zmieniające się warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

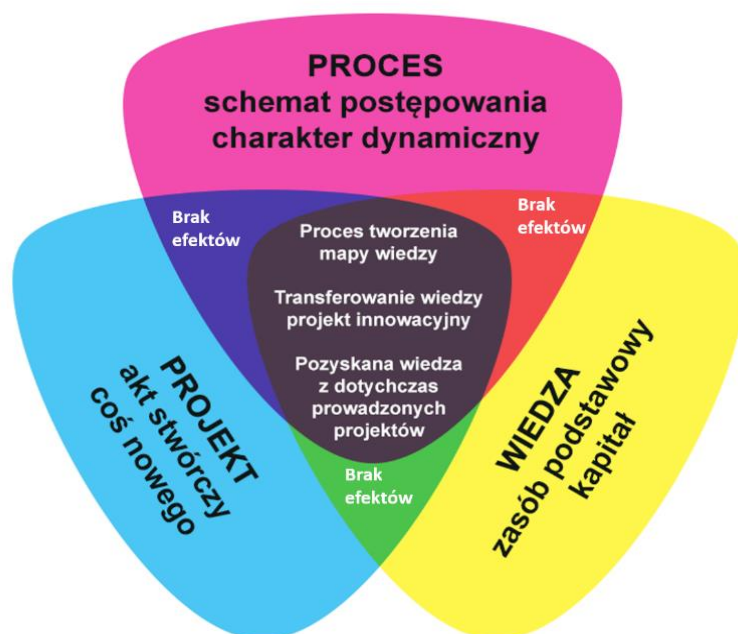
Przytoczone powyżej poglądy odzwierciedlają propozycję triady: proces – projekt – wiedza. Stanowią one niejako fundament tworzenia zintegrowanej koncepcji zarządzania procesami. Triada: procesy – projekty – wiedza i wspólne traktowanie tych kategorii daje możliwość uzyskania efektów synergii<sup>4</sup>. Brak ich współpracy nie

---

<sup>4</sup> W wyniku współdziałania powstaje efekt synergii, który oznacza uzyskiwanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu elementów składowych (Pszczółowski 1978).

umożliwia uzyskania właściwych efektów z punktu widzenia współczesnych przedsiębiorstw (*Rysunek 1*).

Od procesów oczekuje się zapewnienia powtarzalności i standaryzacji działań organizacji, a w rezultacie – wzrostu ich efektywności. Projekty z kolei mają zapewnić działaniom organizacji elastyczność i innowacyjność. Obie te kategorie współistnieją w organizacji i mają charakter komplementarny względem siebie, a skuteczność i efektywność realizacji celów procesów w dużej mierze jest determinowana także przez projekty.



**Rysunek 1. Triada: procesy – projekty – wiedza**

Źródło: Opracowanie własne

Zintegrowane zarządzanie procesowe (ZZP) oparte na spójności (komplementarności) triady: proces – projekt – wiedza i synergii występującej pomiędzy nimi realizowane jest poprzez usystematyzowane połączenie/dopasowanie koncepcji, metod bazujących na podejściu procesowym. Obejmuje dynamiczne (zwinne) i kompleksowe oddziaływanie na procesy zachodzące w organizacji, zgodnie z założeniami strategicznymi w celu budowania wartości dla klienta i innych interesariuszy (Bitkowska 2019, s. 9). Najważniejsze założenia koncepcji zintegrowanego zarządzania procesowego są następujące (Bitkowska 2019, s. 112):

- Przedsiębiorstwo zorientowane na procesy działa w sferze określonej przez regulacje zewnętrzne, wewnętrzne oraz potrzeby i oczekiwania interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych.
- Przedsiębiorstwo uwzględnia normy, standardy i wartości, które ma przestrzegać.

- Przedsiębiorstwo, realizując procesy podstawowe, dostarcza produkty lub usługi interesariuszom.
- Przedsiębiorstwo utrzymuje i dostarcza zasoby do realizacji procesów wspierających, wykorzystuje projekty oraz wiedzę.
- Przedsiębiorstwo steruje swoim działaniem oraz zmianami przez procesy zarządcze obejmujące wszystkie jego komponenty.
- Przedsiębiorstwo zmienia swoją wewnętrzną strukturę (model, komponenty) i (procesy) metodami projektowymi, uwzględniając perspektywę wiedzy.

Zintegrowane zarządzanie procesowe zapewnia wyższą skuteczność działania przedsiębiorstwa i sprawniejsze dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia. Przynosi efekt synergii wynikający z uwzględnienia perspektywy projektów i wiedzy.

### **Perspektywa projektów i wiedzy**

W literaturze przedmiotu wskazuje się na perspektywę podejścia projektowego i wiedzy w odniesieniu do zarządzania procesowego. Znajduje to odzwierciedlenie w koncepcji zintegrowanego zarządzania procesowego. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga również zdolności do ciągłego dostosowania do zmieniających się wymagań klientów z wykorzystaniem całego posiadanego kapitału intelektualnego, a przede wszystkim wiedzy jawnej i ukrytej pracowników do realizacji procesów (Szelaǳowski 2018, s. 90). Wymaga to również pozyskiwania, gromadzenia wiedzy, w szczególności od klientów czy innych interesariuszy, w celu doskonalenia procesów. Odbywa się to poprzez wprowadzenie nowych koncepcji i metod działania mających na celu pozyskiwanie wiedzy z otoczenia (zarządzanie wiedzą klienta, *Customer Knowledge Management* – CKM) (Mikuła, Stefaniuk 2018, s. 21). Wdrożenie zarządzania procesowego wymaga dostosowania do zmian w otoczeniu, a w szczególności dostosowania się do wymagań gospodarki opartej na wiedzy. Stąd też pojawiają się ograniczenia wynikające z niewystarczającego dynamicznego wprowadzania zmian i nadszyczenia za zmieniającymi się rozwiązaniami technologicznymi. Jak podkreśla S. Nowosielski, w praktyce, bardziej aniżeli w teorii, podejmuje się próby całościowego ujmowania zarządzania projektami i procesami we wprowadzaniu zmian organizacyjnych (Nowosielski 2017b, s. 67-86).

Powiązanie projektów i procesów, jak wskazuje S. Nowosielski, można ująć w dwie kategorie: rozwiązania proste o charakterze porządkowym, dotyczące harmonizacji, standaryzacji i koordynacji, oraz rozwiązania złożone, o charakterze integracyjnym (Nowosielski 2018). W przypadku rozwiązań prostych chodzi m.in. o poprawę niesprawnie działającej komunikacji między procesami i projektami w przedsiębiorstwach. Bowiern stoją one obecnie przed trudnymi wyzwaniami natury techniczno-organizacyjnej (wielowariantowość produktów i technologii, rosnący stopień usieciowania, zderzenie dwóch kultur: inżynierii i rozwoju oprogramowania) (Nowosielski 2018).

Badania wskazują, iż organizacje podejmują następujące – wybrane – działania w zakresie wykorzystania wiedzy w projektach, procesach: pozyskiwanie i ponowne wykorzystywanie ustrukturalizowanej wiedzy w projektach i procesach (projekty

technologiczne, dokumentacja procesowa, techniczna, projektowa) (De Long, Davenport, Beers b.r.). Istotne jest pozyskiwanie i dzielenie się doświadczeniami projektowymi i procesowymi (pozyskiwanie wiedzy eksperckiej), identyfikowanie źródeł i sieci wiedzy, strukturalizacja i mapowanie wiedzy, synteza i współdzielenie źródeł wiedzy ze źródeł zewnętrznych, pomiar i zarządzanie wartością wiedzy (De Long, Davenport, Beers b.r.).

### **W kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego – wyniki badań na świecie i w Polsce**

Trendy w zakresie zarządzania procesowego wykazują, iż przedsiębiorstwa angażują się w coraz większą liczbę projektów, gromadzą coraz więcej wiedzy, poprzez systemy, bazy wiedzy. W wielu przypadkach pojawiają się zaczątki integracji procesów, projektów i wiedzy przez rozwiązania systemowe lub organizacyjne (np. biuro zarządzania procesami) na poziomie strategicznym czy operacyjnym.

Badania realizowane cyklicznie na świecie dotyczące zarządzania procesowego wskazują na następujące najistotniejsze zagadnienia: tworzenie architektury procesów (39%), koordynacja działań w zakresie zmian procesów przedsiębiorstwa (29%), jak i podejmowanie dużych projektów oraz automatyzacji i robotyzacji procesów (37%), realizacja projektów w zakresie doskonalenia procesów (38%) (Harmon 2018). Poprawę zadowolenia klientów w celu uzyskania konkurencyjności ma na celu 42% badanych przedsiębiorstw. Natomiast 65% ankietowanych wskazało, że procesy i technologie wspierające zarządzanie procesowe pomogły ich organizacjom poprawić wydajność, wszechstronność i zadowolenie klientów (Harmon 2018). Większość respondentów stwierdziła, że ich organizacje koncentrują się na stopniowej poprawie istniejących procesów i automatyzacji procesów w przedsiębiorstwach. 59% organizacji biorących udział w badaniu angażuje się w jeden lub więcej dużych projektów obejmujących całą organizację. 93% badanych organizacji angażuje się w wiele projektów usprawniających procesy. 79% respondentów korzystało z narzędzi oprogramowania procesowego do modelowania analizowanych procesów. Opracowane przez nich modele procesów były wykorzystywane wyłącznie przez zespół ds. zmiany procesu, ale 22% respondentów wskazało, że modele zostały udostępnione wszystkim pracownikom (Harmon 2018). Prezentowane wyniki badań wskazują na koncentrację działań w zakresie zarządzania procesowego zarówno na płaszczyźnie strategicznej (w aspekcie budowy i doskonalenia architektury procesów), jak i operacyjnej (w ramach doskonalenia procesów i realizowanych w związku z tym projektów poprawy procesów i ich digitalizacji). W przytoczonych badaniach należy wskazać na zjawisko projektyzacji i trend coraz większego zapotrzebowania na realizację projektów m.in. wynikających z dostosowania do nowych rozwiązań technologicznych wspierających realizację procesów (np. RPA).

Badania własne zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2019 roku w Polsce wśród 122 przedsiębiorstw zorientowanych procesowo. Kryterium podziału badanych przedsiębiorstw była liczba zatrudnionych pracowników. W trakcie realizacji badań wskazano na następujące korzyści wynikające z budowy zintegrowanego

zarządzania: uporządkowanie działań i procesów (47,54%), ujednoczenie dokumentacji projektowej i procesowej (46,72%), możliwość ciągłego doskonalenia organizacji z uwzględnieniem perspektywy projektów i wiedzy (45,08%), lepszy przepływ informacji oraz lepsza komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna (43,44%), baza dobrych praktyk w zakresie procesów, projektów i wiedzy (27,05%), jednoznaczne określenie zadań, kompetencji i odpowiedzialności pracowników (22,95%).

Wskazano także na pewne ograniczenia w podążaniu w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego. Do najistotniejszych wskazań zaliczono: trudności w zrozumieniu i stosowaniu zintegrowanego zarządzania procesowego (42,62%), brak właściwego przygotowania pracowników (41,80%), wysokie koszty związane z wdrożeniem i utrzymaniem systemu (26,23%), trudności w zdefiniowaniu procesów wiedzy/projektów (27,05%), nadmierna formalizacja dokumentacji (27,87%), brak właściwego przygotowania kadry kierowniczej (23,77%), kultura organizacyjna niesprzyjająca wdrażaniu zmian (22,13%).

Jednym z rozwiązań wspierających budowę zintegrowanego zarządzania procesowego jest biuro zarządzania procesami pełniące funkcję integratora obszaru procesowo-projektowego. Zadania dominujące to zapewnienie umiejętności i kompetencji procesowych na poziomie całej organizacji, monitorowanie ciągłego doskonalenia, wsparcie ze strony narzędzi informatycznych. Biuro zarządzania procesami ugruntowuje sukces zarządzania procesami. Jest to jednostka, gdzie następuje koordynacja procesów, projektów, wiedzy. Utworzenie biura deklarowało 19,67% respondentów.

Przeprowadzone badania zarówno na świecie, jak w Polsce wskazują na konieczność integracji procesów projektów i wiedzy poprzez podążanie w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego. Wynika to z narastającej liczby realizowanych projektów w organizacjach, w tym też projektów procesowych. Wzrasta także poziom standaryzacji procesów konieczności dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia, robotyzacji i automatyzacji procesów, konieczność łączenia projektów i procesów z elementami wiedzy. Budowa zintegrowanego zarządzania procesowego bazującego na triadzie: procesy – projekty – wiedza przynosi korzyści, jednak nadal stanowi wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw, w jakim stopniu, zakresie i obszarze należy integrować te kategorie.

## **Podsumowanie**

Zmieniające się dynamicznie warunki otoczenia wymagają nowego podejścia do zarządzania procesowego. Podążanie w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego pomaga współczesnym przedsiębiorstwom uzyskać efekty synergii i sprawności działania wynikające z realizacji procesów, z uwzględnieniem projektów i wiedzy. Takie podejście umożliwia tworzenie procesów przy współdziałaniu klientów czy dostawców, aby lepiej budować z nimi relacje. Wsparciem w realizacji tego typu działań może być utworzenie biura zarządzania procesami wspierającego transformację w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego. Implementacja zintegrowanego zarządzania procesowego ma na celu poprawę efektywności procesów i wdrażania rozwiązań na poziomie strategicznym, jak również operacyjnym.

Prowadzone badania realizowane w polskich przedsiębiorstwach wykazują pewne elementy zastosowania tej koncepcji oraz budują pierwsze doświadczenia związane z jej zastosowaniem. W swoich rozwiązaniach polskie firmy podążają za przedsiębiorstwami zagranicznymi, co potwierdzają badania realizowane na świecie.

W celu racjonalnego i efektywnego wprowadzania zintegrowanego zarządzania procesowego rekomenduje się przyjęcie rozwiązań i dobrych praktyk z powszechnie stosowanych metodyk projektowych oraz procesowych, co pozwoli na skuteczne osiągnięcie celów i racjonalne planowanie podejmowanych działań oraz skuteczne zarządzanie. Wymaga to podejścia ewolucyjnego, stopniowego, prowadzącego do coraz silniejszej integracji pomiędzy procesami, projektami i wiedzą poprzez wykorzystanie odpowiednich narzędzi zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. Bitkowska A. (2019), *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego*, C.H. Beck, Warszawa.
2. Deloitte (2017), *The Robots Are Coming. A Deloitte Insight Report*, Deloitte, London.
3. De Long D., Davenport T., Beers M. (b.r.), *What is a Knowledge Management Project?*, Research Note, <http://www.providersedge.com> (dostęp: 19.08.2019).
4. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. (2013), *Fundamentals of Business Process Management*, Springer, Berlin.
5. Harmon P. (2018), *The State of Business Process Management – 2018*, <http://www.bptrends.com> (dostęp: 12.04.2019).
6. Hofman M. (2018), *Portfele i sieci projektów – analiza porównawcza*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 159.
7. Jelonek D. (2018a), *Rola ITC w tworzeniu przedsiębiorstwa kreatywnego*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
8. Jelonek D. (2018b), *Systemy informacyjne zarządzania przedsiębiorstwem. Perspektywa strategii i tworzenia wartości*, PWE, Warszawa.
9. Jelonek D., Turek T. (red.) (2015), *Kreowanie przedsiębiorczości. Perspektywa procesów i technologii informacyjnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. Midler Ch. (1995), *Projectification of the Firm: the Renault Case*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 4.
11. Mikuła B., Stefaniuk T. (2018), *Zagrożenia dla bezpieczeństwa wiedzy w ramach zarządzania wiedzą klienta*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
12. Nowosielski S. (2017a), *Procesy a projekty w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12.
13. Nowosielski S. (2017b), *Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 463.
14. Nowosielski S. (2018), *Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy”, nr 169.
15. Pszczołowski T. (1978), *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa-Wrocław.
16. Romanowska M., Trocki M. (red.) (2004), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.



17. Spałek S. (2017), *Zarządzanie projektami w erze przemysłu 4.0*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9.
18. Szelągowski M. (2018), *Zarządzanie procesowe w gospodarce wiedzy*, Wydawnictwo Linia, Warszawa.
19. Trocki M. (2018), *Project governance – kształtowanie ładów projektowego organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 159.
20. Weiss E. (2016), *Podejście funkcjonalne a procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Bitkowska A., Weiss E. (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
21. Wodecki A. (2019), *Sztuczna inteligencja w kreowaniu wartości organizacji*, Edu-Libri, Kraków-Legionowo.
22. Wyrozębski P. (2014), *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.
23. Zieleniewski J. (1976), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

## INTEGRATED BUSINESS PROCESS MANAGEMENT – PROJECT AND KNOWLEDGE PERSPECTIVE

**Abstract:** Currently, changes in the economic environment, and Industry 4.0 intensifying digitization, globalization determine changes in process-oriented enterprises. Theorists and practitioners pose the question: in what direction will research and practical issues go regarding business process management in contemporary enterprises? The concept of integrated business process management (IBPM), which includes a project perspective as well as a knowledge perspective, can be the answer. The use of such a solution brings synergy benefits to contemporary enterprises. The main aim of the article is to present the concept of Integrated Business Process Management, taking into account the perspective of projects and knowledge. The article reviews the literature on the subject and presents the results of the author's own research carried out in 2019 in Poland. The aim of the research was to identify the benefits and limitations in the field of building integrated business process management in contemporary enterprises. The results of the research indicate, among others, better organization of processes, standardization of process and project documentation, the creation of good practices in the field of processes and projects, while the difficulties include socio-organizational conditions.

**Keywords:** integrated business process management, project, knowledge