

ERYK GŁODZIŃSKI

# Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwami w przedsiębiorstwach projektowych – zakres i uwarunkowania

<https://doi.org/10.33141/po.2013.03.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (878), 2013, ss. 18-23

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

W warunkach wysokiego poziomu konkurencji i skracania cyklu życia produktów przedsiębiorstwa coraz częściej są zmuszone do równoczesnej realizacji wielu projektów (przedsięwzięć)<sup>1</sup> inwestycyjnych. Jednocześnie w wyniku ciągłych i trudno przewidywalnych zmian uwarunkowań otoczenia zewnętrznego zwiększa się ich skala, poziom złożoności, wzrasta unikatowość, narasta ryzyko i niepewność działania. W tych warunkach przedsiębiorstwa coraz częściej do realizacji projektów poszukują wsparcia ze strony wyspecjalizowanych w tego typu przedsięwzięciach organizacji z otoczenia zewnętrznego. Usługi takie świadczą przedsiębiorstwa projektowe. Można do nich zaliczyć m.in.: przedsiębiorstwa budowlane (generalni wykonawcy oraz mniejsze firmy podwykonawcze) i informatyczne (tworzące oprogramowanie komputerowe oraz wdrażające produkty IT w organizacjach), firmy audytorskie (badające poprawność i prawidłowość sporządzanych sprawozdań finansowych), agencje marketingowe (prowadzące kompleksowe kampanie reklamowe produktów lub marki), przedsiębiorstwa doradcze (wspomagające organizacje w wyborze modelu biznesowego, instrumentów zarządzania itp.),

ośrodki badawczo-rozwojowe (pracujące nad innowacjami technicznymi).

Głównym celem publikacji jest określenie zakresu i uwarunkowań strategicznego zarządzania projektem w wyżej określonych podmiotach badawczych. Uwarunkowania zostaną zdefiniowane przez wskazanie zależności między strategicznym zarządzaniem przedsięwzięciami a przedsiębiorstwem projektowym oraz wpływem innych czynników i podmiotów otoczenia zewnętrznego, w tym zleceniodawców, na projekt.

Zaprezentowane w artykule rozważania bazują na wynikach badań literaturowych oraz doświadczeniu autora publikacji zdobytym podczas długoletniej współpracy z przemysłem w zakresie zarządzania projektami. Podjęta tematyka stanowi uzupełnienie i kontynuację tych prac badawczych realizowanych w Polsce, które wskazują na bezpośredni związek zarządzania projektami z obszarem zarządzania strategicznego [Trocki, Sońta-Drączkowska, 2009; Łada, Kozarkiewicz, 2007]. Należy przy tym zaznaczyć, że dość rzadko w bogatej krajowej literaturze z zakresu zarządzania projektami, programami czy multiprojektowego (portfelem projektów) można znaleźć jednoznaczny podział na obszar strategiczny i operacyjny, co jest ważne zarówno z metodycznego, jak i empirycznego punktu widzenia. Podział taki jest coraz

bardziej dostrzegalny w literaturze anglojęzycznej.

## Strategiczna perspektywa projektu

Strategiczne zarządzanie to „proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywowania i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego” [Stabryła, 2007, s. 11]. Inne spojrzenie na zarządzanie strategiczne wskazuje, że jest to proces zmierzający do formułowania i realizacji strategii [Hauc, Kovac, 2000, s. 61]. Strategia w odniesieniu do organizacji to „przemysłana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji” [Obłój, 1994, s. 63]. Strategię można również zdefiniować jako „określoną koncepcję systemowego działania (plan działań), polegającą na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków nie-

zbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguła działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju” [Penc, 1994, s. 145]. Analizując przytoczone definicje, które odnoszą się do organizacji, należy postawić dwa pytania badawcze. Po pierwsze, czy można w ogóle mówić o strategii i strategicznym zarządzaniu w odniesieniu do projektów, jeżeli uwzględni się ich cechy charakterystyczne, np. określony czas życia i rolę, jaką mają odgrywać dla organizacji realizującej to przedsięwzięcie? Po drugie, czy można bezpośrednio adaptować definicje dotyczące zarządzania strategicznego opracowane dla organizacji na grunt projektów?

Rozważając pierwszy z podniesionych aspektów, należy zauważyć, że zarządzanie projektami nie powinno bazować na kluczowych rynkowych kryteriach analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. przetrwaniu i dalszym rozwoju (w rozumieniu podniesienia pozycji konkurencyjnej). Pomimo że kryteria te są postrzegane jako czynniki o znaczeniu strategicznym, nie powinno się ich traktować jako uniwersalnych w zastosowaniu do wszystkich podmiotów badawczych. Znacznie ograniczone ich zastosowanie w odniesieniu do projektów wynika przede wszystkim z cech specyficznych tego typu przedsięwzięć, m.in. z góry określonego końca realizacji oraz celu, dla którego jest prowadzone, tj. osiągnięcia założonego efektu (wytworzenia wyrobu, świadczenia usługi lub opracowania dokumentacji [A Guide to the Project..., 2009]). W analizie i ocenie projektu powinno się wykorzystywać przede wszystkim uniwersalne kryteria prakseologiczne – skuteczność i efektywność. Mają one wymiar zarówno strategiczny (w odniesieniu do końcowego efektu projektu), jak i operacyjny (w odniesieniu do poszczególnych realizowanych zadań). Jednak należy zauważyć, że przez wiele lat projekty były postrzegane jedynie jako część operacyjnej działalności przedsiębiorstw, których zadaniem było wdrażanie strategii przedsiębiorstwa [Patanakil, Shenhar, 2011, s. 5]. Pojęcie strategii używano głównie w odniesieniu do organiza-


cji. Ponieważ jednak strategia to nie tylko cele, plany, procedury, metody, inne elementy systemu zarządzania, ale przede wszystkim sposób myślenia i postrzegania przyszłości, należy rozpatrywać ją również na poziomie projektu.

Myślenie strategiczne w odniesieniu do projektów to przede wszystkim spojrzenie na szerszy kontekst, niż tylko efekty definiowane przez klasyczny trójkąt projektu (kryteria takie jak: budżet, czas, jakość/zakres) [Kerzner, 2008, s. 26], wzbogacony o perspektywę klienta (satisfakcja zleceniodawcy). To również uwzględnienie uwarunkowań otoczenia projektu, w tym potrzeb przedsiębiorstwa realizującego przedsięwzięcie<sup>2</sup> i innych interesariuszy. Efekt projektu (obiekt, system informatyczny, dokumentacja itp.) ma bowiem służyć zaspokojeniu potrzeb (użyteczności w rozumieniu teorii ekonomii) nie tylko podmiotu zamawiającego, ale również realizującego przedsięwzięcie. Uwzględniając przedstawione spojrzenie, można stwierdzić, że na obecnym etapie rozwoju rynków globalnych, w warunkach nowej gospodarki, nie jest możliwe pełne uzależnienie projektu od organizacji macierzystej. Nawet w przedsiębiorstwach projektowych „żyjących” z realizacji omawianych przedsięwzięć, powinien zostać zapewniony pewien poziom autonomii projektu, rozumianej jako stopień, w jakim może on samodzielnie ewoluować (zespół projektowy podejmuje decyzje o kluczowym znaczeniu dla jego realizacji) bez konieczności uzyskiwania aprobaty z organizacji macierzystej [Lampel, Jha, 2004, s. 223-236]. W ten sposób możliwe jest osiągnięcie skuteczności i efektywności przedsięwzięcia w dynamicznie i nieprzewidywalnie zmieniających się warunkach jego otoczenia. Autonomia ta wymaga zastosowania spojrzenia strategicznego na projekt.

Rozpatrując drugie z postawionych pytań badawczych, można stwierdzić, że pełna adaptacja definicji dotyczących strategii opracowanych dla organizacji na potrzebę projektów jest możliwa jedynie przy przyjęciu określonych założeń – projekt traktujemy jako samodzielny, niezależny podmiot funkcjonujący na rynku. Również i w tym przypadku nasuwa się jednak wiele wątpliwości. Traktowanie projektu jako samodzielnej organizacji

jest możliwe [Arto, Kujala, Dietrich, Martinsuo, 2008, s. 7; Łada, Kozarkiewicz, 2007, s. 21], jeżeli nastąpiło jej formalne utworzenie – mówimy wtedy o przedsiębiorstwie projekcie. Sytuacja taka może mieć miejsce w wielu przypadkach, np. konieczności realizacji bardzo dużych przedsięwzięć, często w formie konsorcjów (Joint Venture), które umożliwiają nie tylko wykorzystanie efektu synergii wiedzy i umiejętności kilku organizacji, ale również powodują podział ryzyka towarzyszącego przedsięwzięciu. Kolejne wątpliwości w zakresie adaptacji definicji formułowanych dla organizacji mogą wynikać z dwóch przesłanek: przedsięwzięcie tego typu najpewniej będzie nie projektem, ale programem<sup>3</sup> oraz pomimo wszystko posiada ono specyficzne cechy projektu. Jeżeli jednak założymy, że cykl życia takiej organizacji jest stosunkowo długi, a ryzyko projektu nie stanowi bezpośredniego ryzyka funkcjonowania podmiotów założycielskich, znajduje zastosowanie definicja strategii i zarządzania strategicznego opracowana dla organizacji. Jeżeli nie są spełnione przytoczone uwarunkowania (najczęściej mamy do czynienia z taką sytuacją), należy poszukiwać innych definicji.

## Zakres strategicznego zarządzania projektem

 Strategiczne zarządzanie projektem to proces zmierzający do zwiększenia wartości organizacji w wyniku odpowiedniego przeprowadzenia tego typu przedsięwzięć z sukcesem [Patanakil, Shenhar, 2011, s. 4]. Obejmuje on kilka głównych etapów, do których należą: analiza otoczenia projektu (poszukiwanie szans i zagrożeń), analiza projektu (rozpoznanie słabych i silnych stron), planowanie długookresowe (sięgające końca realizacji projektu), działania implementacyjne (wdrażanie funkcjonalnych programów działania), kontrolne i dostosowawcze. Taki podział został zapożyczony z procesu zarządzania strategicznego organizacją [Trocki, Sońta-Drączkowska, 2009, s. 19].

Przebieg strategicznego zarządzania projektem może i najczęściej jest zdeteminowany strategią organizacji macierzystej [Patanakil, Shenhar, 2011, s. 4],



poziomem autonomii projektu, typem projektu<sup>4</sup>, segmentem rynku<sup>5</sup>, w którym lokowana jest działalność podmiotu realizującego, czy fazą cyklu życia projektu<sup>6</sup>. Jednym z jego głównych zadań powinno być określenie strategii projektu.

Charakteryzując zakres strategicznego zarządzania projektem, pomocne jest dokonanie podziału głównych zadań realizowanych w poszczególnych fazach tego typu przedsięwzięć (tab. 1).

Zadania związane z formułowaniem i realizacją strategii tworzą ramy dla

poszczególnych działań projektowych, definiując sposób realizacji i wyniki prac o charakterze operacyjnym. Mogą również oddziaływać na strategię innych projektów lub przedsiębiorstw. Wpływ ten wynika m.in. z kształtowania efektów projektu dla zamawiającego (duża kosztowność może mieć znaczenie dla aktualnego wyniku ekonomicznego klienta, a powstała dla niego z realizacji projektu użyteczność jest wykorzystywana w przyszłości) i wykonawcy (budowanie bieżącego wyniku ekonomicznego

i pozycji na rynku). Możliwość oddziaływania projektu na strategię organizacji macierzystej, ale również nietrwałość zespołów projektowych (są one tworzone zazwyczaj do realizacji określonego przedsięwzięcia, a po uzyskaniu efektów rozwiązywane), wymusza podział odpowiedzialności w ramach inwestycji między menedżerów projektu (np. w fazach planowania i realizacji) oraz przedsiębiorstwa (przede wszystkim w fazie definiowania, planowania i zakończenia). Nasilenie udziału menedżerów przedsię-

Tab. 1. Zakres strategicznego i operacyjnego zarządzania projektem

Faza	Zadania strategicznego zarządzania	Zadania operacyjnego zarządzania
<b>Definiowanie projektu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Określenie potrzeb – efektów projektu</li> <li>2. Rozpoznanie interesariuszy</li> <li>3. Analiza otoczenia</li> <li>4. Analiza organizacji macierzystej</li> <li>5. Wybór menedżerów projektu</li> <li>6. Wybór kluczowych sposobów realizacji projektu (metod, technik) oraz narzędzi wspomagających</li> <li>7. Określenie wstępnego budżetu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordynacja prac związanych z definiowaniem projektu</li> <li>2. Opracowanie karty projektu</li> <li>3. Gromadzenie innych danych</li> <li>4. Analiza efektywności projektu</li> </ol>
<b>Planowanie projektu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza wykonalności projektu i weryfikacja kluczowych sposobów jego realizacji, w tym ryzyk projektu</li> <li>2. Negocjacje umowy z zamawiającym</li> <li>3. Wybór sposobu finansowania</li> <li>4. Wybór kluczowych partnerów biznesowych – głównych podwykonawców dostawców</li> <li>5. Określenie budżetu kosztowego projektu</li> <li>6. Planowanie ścieżki krytycznej</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wybór członków zespołu projektowego</li> <li>2. Wybór sposobów komunikacji wewnątrz zespołu projektowego</li> <li>3. Zdefiniowanie poszczególnych działań w fazie realizacji (szczegółowy opis projektu)</li> <li>4. Podział obowiązków i odpowiedzialności w ramach zespołu projektowego</li> <li>5. Harmonogramowanie zadań i zasobów</li> <li>6. Kalkulacja kosztów</li> <li>7. Harmonogramowanie wpływów i wydatków</li> </ol>
<b>Realizacja projektu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negocjacje aneksów do umowy/renegocjacja umowy</li> <li>2. Analiza szans i ryzyk projektu</li> <li>3. Weryfikacja kluczowych sposobów realizacji i tworzenie scenariuszy</li> <li>4. Analiza wrażliwości</li> <li>5. Aktualizacja budżetów scenariuszy</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikacja wewnątrz zespołu projektowego</li> <li>2. Komunikacja z zamawiającym</li> <li>3. Komunikacja z pozostałymi interesariuszami projektu</li> <li>4. Realizacja kolejnych działań/zadań</li> <li>5. Aktualizacja harmonogramów</li> <li>6. Udzielanie podzleceń</li> <li>7. Zakup materiałów</li> <li>8. Koordynacja pracy na projekcie</li> <li>9. Kontrola jakości wykonania</li> <li>10. Ewidencjonowanie, analiza i ocena rzeczywistych kosztów, przychodów, wpływów i wydatków</li> <li>11. Raportowanie</li> </ol>
<b>Zakończenie projektu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza wpływu projektu na organizację macierzystą</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Testowanie efektów projektu/opracowanie raportu końcowego</li> <li>2. Szkolenie użytkowników</li> <li>3. Przekazanie efektów projektu zamawiającemu</li> <li>4. Przeprowadzenie działań objętych gwarancją/rękojmią</li> <li>5. Rozliczenie zespołu projektowego w oparciu o przyjęte kryteria oceny</li> </ol>

biorstwa w ramach zadań strategicznych zwiększa się w sytuacji urealniania ryzyk zagrażających strategii projektu i przedsiębiorstwa. Uwarunkowania te kształtują strategię projektu. Należy również wskazać, że w świetle badań w realizacji jednego projektu można wykorzystywać kombinacje kilku strategii, podobnie jak ma to miejsce w przypadku organizacji. Przykładem może być projekt biznesowy, którego przedmiotem jest wdrażanie nowych produktów na rynku [Yang, 2012, s. 760-770].

## Uwarunkowania strategicznego zarządzania projektem

Literatura przedmiotu definiuje strategię projektu m.in. jako „określenie kierunku działań, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu przez projekt w odniesieniu do jego otoczenia zewnętrznego” [Artto, Kujala, Dietrich, Martinsuo, 2008, s. 8]. Otoczeniem zewnętrznym jest również organizacja macierzysta (przedsiębiorstwo projektowe). Definicja ta nie wskazuje na zapewnienie przetrwania i rozwój przedsięwzięcia (rozumiany jako wzrost pozycji konkurencyjnej), które są kluczowe z punktu widzenia funkcjonowania organizacji. Potwierdza natomiast przyjęte w artykule stanowisko dotyczące konieczności uwzględnienia specyfiki projektu przy definiowaniu pojęć z zakresu zarządzania nimi. Przedstawiona definicja koncentruje się na potrzebie osiągnięcia sukcesu w wymiarze uniwersalnym, tj. zarówno przez organizację macierzystą, jak również innych interesariuszy, w tym zleceniodawców. Podejście takie należy uznać za właściwe, ponieważ projekt jest przedsięwzięciem nastawionym na ściśle określony cel, którego efekty mają służyć w dłuższej perspektywie otoczeniu zewnętrznemu.

Sukces projektu zależy głównie od: realności osiągnięcia jego celów, poziomu konkurencji wewnątrz organizacji zlecającej oraz na rynku wykonawców, jakości przygotowania realizacji (planowania), dostępności zasobów koniecznych do jego wykonania, satysfakcji zleceniodawcy ze współpracy z wykonawcą i skuteczności projektu (uzyskanych efek-

tów), zachowania osób trzecich (innych interesariuszy), warunków makroekonomicznych w fazie realizacji (sytuacji na rynku) oraz skuteczności wdrożenia efektów do eksploatacji. Poziom sukcesu można mierzyć m.in.:

- ▶ wykorzystując jako kryteria analizy elementy trójkąta projektu (zapewnienie odpowiedniej jakości, dotrzymanie terminów realizacji, nieprzekroczenie budżetu) [Kerzner, 2008, s. 26],
- ▶ korzyściami z projektu płynącymi dla wykonawcy (przedsiębiorstwa projektowego), zleceniodawcy i innych interesariuszy [Atkinson, 1999, s. 337-342],
- ▶ innowacyjnością efektów projektu, poziomem zaawansowania technicznego projektu, stopniem złożoności, pilnością realizacji projektu [Shenhar, Dvir, 2008].

Zdefiniowanie sukcesu projektu w odniesieniu do jego otoczenia zewnętrznego wymaga uwzględnienia często rozbieżnych celów poszczególnych interesariuszy. Dla zleceniodawcy najczęściej najważniejsza jest użyteczność efektów inwestycji przy racjonalizacji kosztów jej przeprowadzenia i późniejszej eksploatacji. Dla społeczeństwa kluczowa może być minimalizacja uciążliwości realizacji projektu. Dla wykonawcy sukces definiowany jest w perspektywie krótkoterminowej efektywnością ekonomiczną projektu, a w perspektywie długoterminowej efektywnością ekonomiczną programu, w ramach którego projekt był realizowany, lub efektywnością ekonomiczną portfela projektów. Jednoczesne uwzględnianie celów różnorodnych interesariuszy wymaga określenia hierarchii ich ważności. Ponieważ w artykule rozważa się perspektywę przedsiębiorstw projektowych należy przyjąć, że spełnienie celów zleceniodawcy i innych interesariuszy jest drogą do realizacji strategii podmiotów badawczych. Jak długo występują dla nich korzyści z tytułu dążenia do satysfakcji interesariuszy, tak długo i w takim wymiarze należy je realizować.

Literatura przedmiotu w wielu przypadkach wskazuje na znaczący wpływ strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem na strategiczne zarządzanie projektem [Morris, Jamieson, 2005, s. 7; Artto, Kujala, Dietrich, Martinsuo, 2008,

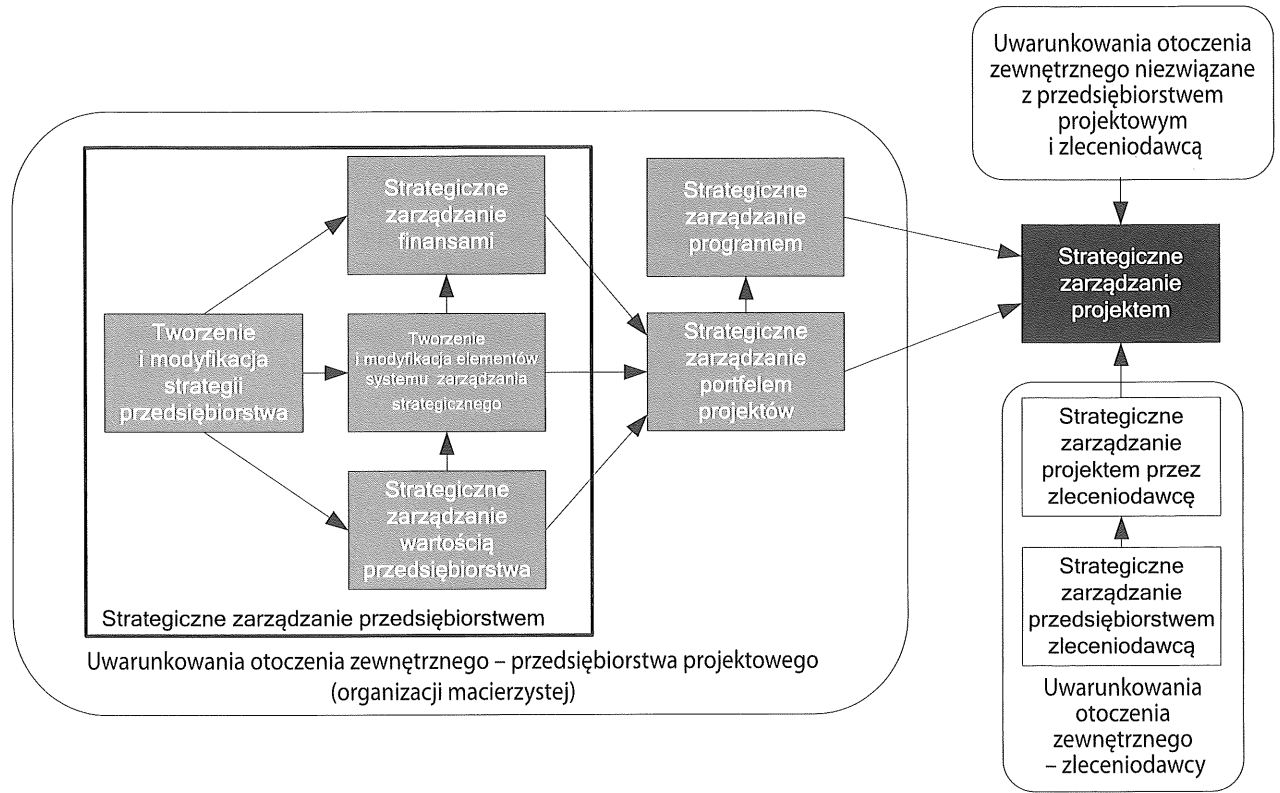
s. 6], na co w artykule wielokrotnie wskazywano. Siła tego oddziaływania może być różna, co wynika z wielu czynników m.in.: rodzaju projektu, znaczenia (wagi) projektu dla organizacji macierzystej, autonomii projektu, pozycji strategicznej organizacji. Relacje te nie są do końca zbadane, stąd problematyka ta może stanowić ciekawy obszar badawczy. Analizując siłę oddziaływania strategicznego zarządzania wewnątrz przedsiębiorstwa projektowego, należy scharakteryzować poszczególne realizowane tu zadania (rys. 1), do których należą:

1. Zdefiniowanie systemu zarządzania, w tym: wybór koncepcji zarządzania (np. zarządzanie przez projekty, zarządzanie programem, zarządzanie multiprojektowe, zarządzanie pojedynczym projektem), określenie struktury organizacyjnej (np. lidera projektów, zleceńiowej, czystej projektowej, macierzowej) [Pawlak, 2004, s. 15-18], wdrożenie narzędzi kontrolnych przedsiębiorstwa i wspomagających realizację projektu.
2. Określenie zadań strategicznego zarządzania wartością przedsiębiorstwa, w tym zasad prowadzenia biznesu w odniesieniu do interesariuszy.
3. Określenie zadań i zasad strategicznego zarządzania finansami, w tym źródeł finansowania i sposobów rozliczania portfeli projektów, programów, projektów.
4. Wybór portfela realizowanych projektów – określenie domeny działania (typy/rodzaje projektów, jakie podmiot będzie realizował).
5. Określenie celów strategicznych dla portfeli projektów, programów, w dalszej kolejności projektów.
6. Ustalenie metodyki i kryteriów doboru członków zespołów projektowych, w tym menedżera projektu.
7. Określenie sposobów (źródeł) finansowania.

Duży wpływ na strategiczne zarządzanie projektem może wywierać również strategia zleceniodawcy w odniesieniu do projektu. Szczególnie zauważalne jest to przy projektach budowlanych i informatycznych, gdzie w sposób czynny uczestniczy on w bieżącej realizacji przedsięwzięcia. Postawa taka wynika najczęściej



Rys. 1. Uwarunkowania strategicznego zarządzania projektem



Źródło: opracowanie własne.

z dużego znaczenia projektów dla obecnej i przyszłej działalności zleceniodawcy. Efekty projektu stają się dla niego narzędziem przetrwania i/lub rozwoju. Wpływ ten jest w dużej mierze definiowany na etapie podpisania umowy między zleceniodawcą a wykonawcą, gdzie ustalane są prawa i obowiązki każdej ze stron. Drugim ważnym narzędziem wywierania wpływu na projekt przez zleceniodawcę stają się rozliczenia finansowe, przy których następuje akceptacja lub brak będących ich przedmiotem prac.

## Podsumowanie

W ostatnich latach coraz więcej badań dotyczących zarządzania projektami dotyczy jego aspektów strategicznych. W ten sposób odchodzi się od tradycyjnego podejścia traktującego projekty jedynie jako narzędzia w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Ewolucja ta wynika głównie z narastającą niepewnością otoczenia i koniecz-

ności zwiększenia autonomii projektów. Muszą one w większym stopniu niż wcześniej elastycznie dostosowywać się do otoczenia zewnętrznego. Można to osiągnąć jedynie poprzez zwiększenie swobody w kształtowaniu strategii projektu i poszerzenie obszaru strategicznego zarządzania projektem. Pomimo występujących tendencji do autonomii projektów względem podmiotów, w których są realizowane, może ona osiągnąć ograniczony poziom, ponieważ efektywność projektu bezpośrednio wpływa na efektywność przedsiębiorstwa projektowego. Dlatego w artykule podkreślono, że za strategiczne zarządzanie projektem są odpowiedzialnymi zarówno menedżerowie organizacji, jak i projektu. Nasilenie udziału kierownictwa przedsiębiorstwa jest największe w fazie definiowania, planowania projektu. Następnie powinno znacznie maleć ze względu na wprowadzenie pewnego poziomu autonomii menedżerów projektu. Nasila się ponownie w fazie zakończenia przedsięwzięcia. Należy jednak przyjąć, że to jednak me-

nedżerowie projektu są odpowiedzialni w głównej mierze za formułowanie i wdrażanie strategii projektu. W swoim działaniu powinni uwzględniać wpływ otoczenia zewnętrznego na przedsięwzięcie, w szczególności za strony organizacji macierzystej i zleceniodawcy.

Zaprezentowane wyniki badań skłaniają do dalszych pogłębionych analiz, np. w zakresie siły oddziaływania przedsiębiorstwa, zleceniodawcy oraz innych interesariuszy na strategię projektu. Ze względu na duże różnice w specyfice projektów takie badania powinny mieć charakter sektorowy. Ważnym obszarem do zgłębienia może być również ocena otoczenia dalszego, np. makroekonomicznego na strategię projektu.

DR INŻ. ERYK GŁODZIŃSKI  
Instytut Organizacji  
Systemów Produkcyjnych  
Politechniki Warszawskiej



## PRZYPISY

- 1) W artykule traktuje się pojęcia przedsięwzięcie i projekt jako synonimy. Podejście takie jest szeroko stosowane w polskiej literaturze przedmiotu [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 17; Stabryła, 2006, s. 15-17; Pawlak, 2006, s. 17; Skalik, 2009, s. 11], która przejęła je z języka angielskiego, gdzie powszechnie wykorzystywane jest słowo undertake do opisanego definicji project [Turner, 2009, s. 2].
  - 2) W dalszej części artykułu nazywana ona będzie organizacją macierzystą.
  - 3) Program to grupa powiązanych ze sobą projektów zarządzanych w skoordynowany sposób, co pozwala uzyskać korzyść oraz zakres kontroli, jakich nie dałoby zarządzanie każdym z tych przedsięwzięć w oderwaniu od pozostałych [A Guide to the Project ..., 2009, s. 466].
  - 4) Projekty technologiczne, ekonomiczne, organizacyjne, marketingowe itp.
  - 5) Budownictwo, informatyka, teletechnika, finanse, marketing, doradztwo itp.
  - 6) Cykl życia projektu obejmuje cztery zasadnicze fazy: definiowanie wymagań odnośnie efektów przedsięwzięcia, planowanie przebiegu projektu, realizację oraz zakończenie (przekazanie klientowi efektów) [Jakubczyc, 2008, s. 22; Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 32]. Niektóre źródła wskazują na sześć faz. Definiują one dodatkowo okres eksploatacji efektów projektu oraz ich likwidację [Munns, Bjeirmi, 1996, s. 84]. W dalszej części artykułu przyjmuje się podział cztero-elementowy, ponieważ spojrzenie sześcioelementowe, według autora, odnosi się do cyklu życia efektów projektu, np. produktu, który powstał w wyniku przeprowadzenia projektu B+R.
- [3] ATKINSON R., *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria*, „International Journal of Project Management” 1999, vol. 17, no. 6.
  - [4] HAUC A., KOVAC J., *Project Management in Strategy Implementation – Experiences in Slovenia*, „International Journal of Project Management” 2000, vol. 18.
  - [5] JAKUBCZYC J., *Metody oceny projektu gospodarczego*, PWN, Warszawa 2008.
  - [6] KERZNER H., *Projektmanagement. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung*, mitp, Heidelberg 2008.
  - [7] LAMPEL J., JHA P.P., *Models of Project Orientation in Multiproject Organisations*, w: MORRIS P.W.G., PINTO J.K. (ed.), *The Willey Guide to Managing Projects*, John Wiley&Sons, London 2004.
  - [8] ŁADA M., KOZARKIEWICZ A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007.
  - [9] MORRIS P.W., JAMIESON A., *Moving from Corporate Strategy to Project Strategy*, „Project Management Journal” 2005, vol. 36, no. 4.
  - [10] MUNNS A.K., BJEIRMI B.F., *The Role of Project Management in Achieving Project Success*, „International Journal of Project Management” 1996, vol. 14, no. 2.
  - [11] OBŁÓJ K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
  - [12] PATANAKIL P., SHENHAR A., *What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management*, „Project Management Journal” 2011, vol. 43, no. 1.
  - [13] PAWLAK M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2004.
  - [14] PAWLAK M., *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006.
  - [15] PENC J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.
  - [16] SHENHAR A.J., DVIR D., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, Wyd. APN Promise, Warszawa 2008.
  - [17] SKALIK J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
  - [18] STABRYŁA A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
  - [19] STABRYŁA A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007.
  - [20] TURNER J.R., *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organisations, Third Edition*, McGraw-Hill, London 2009.
  - [21] TROCKI M., SOŃTA-DRAŹKOWSKA E. (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wyd. Bizarre, Warszawa 2009.
  - [22] TROCKI M., GRUCZA B., OGONEK K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
  - [23] YANG L-E., *Implementation of Project Strategy to Improve New Product Development Performance*, „International Journal of Project Management” 2012, vol. 30.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Forth Edition*, Project Management Institute, Warszawa 2009.
- [2] ARTTO K., KUJALA J., DIETRICH P., MARTINSUO M., *What Is Project Strategy?*, „International Journal of Project Management” 2008, vol. 26.

### STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT IN PROJECT-BASED ENTERPRISES – SCOPE AND CONDITIONS

#### SUMMARY

The main objective of the paper is to present the scope and conditions of strategic project management in project-based companies. The scope was presented on the basis of the definition from organisation management and an analysis of selected activities of a project phases. The conditions were described with respect to a project strategy and main project success criteria. Next, selected indicators of an external environment influencing strategic project management were discussed.

**Key words:** strategy, project, project-based enterprise.