

Jakub JANIK¹, Iga DROBINA², Robert DROBINA³

Opiekun naukowy: Robert DROBINA

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI STRATEGICZNYMI JAKO NARZĘDZIE OSIĄGANIA CELÓW BIZNESOWYCH

Streszczenie: Praca przedstawia zarządzanie projektami strategicznymi jako nowoczesne narzędzie służące osiągnięciu celów biznesowych organizacji. Porusza temat genezy zarządzania projektami i rozwoju strategii w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem roli poszczególnych projektów. Zawarty opis koncepcji doskonalenia osiągnięcia celów przez projekty z uwzględnieniem korzyści i ograniczeń wdrażanie strategicznego zarządzania projektami może wspomóc kierownik wysokiego szczebla do zastosowania przedstawionych w pracy analiz i przykładów wdrożenia w celu zwiększenia efektywności i realizacji misji oraz wizji danego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: cel biznesowy, zarządzanie projektami, narzędzia, zarządzanie strategiczne

STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR ACHIEVING BUSINESS GOALS

Summary: The work describes strategic project management as a modern tool for achieving the organizational business goals. It addresses the origins of project management and the development of strategies in enterprises, taking into account the role of individual projects. The provided description of improving goal achievement through projects, considering the benefits and limitations of implementing strategic project management, can assist senior management in applying the analyses and implementation examples presented in the work to enhance efficiency and realize the mission and vision of the specific enterprise.

Keywords: business goal, project management, tools

1. Pojęcie projektu strategicznego

Projekty strategiczne stanowią kluczowy element rzeczywistego rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwa wykorzystują projekty jako narzędzia do osiągnięcia określonych celów biznesowych. Pojęcie projektu strategicznego jest fundamentalne dla przyszłego sukcesu danej jednostki. Określa się go inicjatywą strategiczną mającą w założeniu doprowadzić do realizacji określonych celów biznesowych

¹ inż. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, janik1jakub@gmail.com

² Uniwersytet Śląski w Katowicach, Wydział Prawa i Administracji, iga.drobina@gmail.com

³ dr hab. inż., prof. UBB Uniwersytet Bielsko-Bialski, Wydział Budowy Maszyn i Informatyki, rdrobina@ubb.edu.pl

z uwzględnieniem misji oraz wizji danego przedsiębiorstwa. Skutki projektu strategicznego obejmują całą organizację i są długookresowe np. zmiana przedmiotu działalności, restrukturyzacja działów. Projekty strategiczne różnią się od innych planów prowadzonych przez daną organizację głównie ze względu na swój taktyczny kontekst, a wykorzystywanie ich jako narzędzie realizacji celów jest niezbędne w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym, gdzie organizacje muszą elastycznie reagować na zmiany i podejście do tworzonej wartości [1,2].

1.1. Geneza zarządzania projektami

W ostatnich latach projekty zajęły szczególne miejsce w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Specyficzne cechy projektów takie jak: złożoność, dostosowanie rozwiązania do wymagań, czy przestrzeganie określonych kryteriów sukcesu (czas, termin, budżet) skutkuje coraz większym opieraniem działań operacyjnych i strategicznych na planach. Zarządzanie projektami swoją genezą sięga do projektów wojskowych realizowanych w latach 40 XX wieku przy budowie pierwszej bomby atomowej – jednakże ze względu na charakter podjętych działań wszelkie kroki z nim związane nie były upubliczniane. Pierwsze cywilne zastosowanie zarządzania projektami pojawiło się z wdrożeniem „Planu Marschalla” po II Wojnie Światowej jako programu pomocy dla poszkodowanych. Na przełomie lat 50. i 60. XX wieku podczas rozpowszechnienia metod sieciowych rozwinęła się metoda CPM (Critical Path Method) i PERT (Program Evaluation and Review Technique), a kolejna bariera rozwoju zarządzania projektami została przebita w latach 80 i 90 XX wieku podczas powstania i rozpowszechnienia się komputerów. Zaowocowało to opracowaniem najważniejszych programów z tego zakresu wraz ze wzbogaceniem teorii zarządzania projektami o aspekty personalne i kulturowe.



Rysunek 5. Kluczowe obszary i procesy zarządzania projektami [5]

Obecnie dziedzina ta obejmuje kompleksowe i ważne miejsce w zarządzaniu a zawarte w niej narzędzia i techniki wspierają liderów zespołów w realizacji projektów organizacji. Co więcej liczne ugrupowania zrzeszają praktyków oraz sympatyków tej tematyki, a najbardziej znanym i cenionym stowarzyszeniem jest PMI (Project Management Institute). To właśnie według PMI zarządzanie projektami obejmuje całość wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik, mających na celu spełnienie

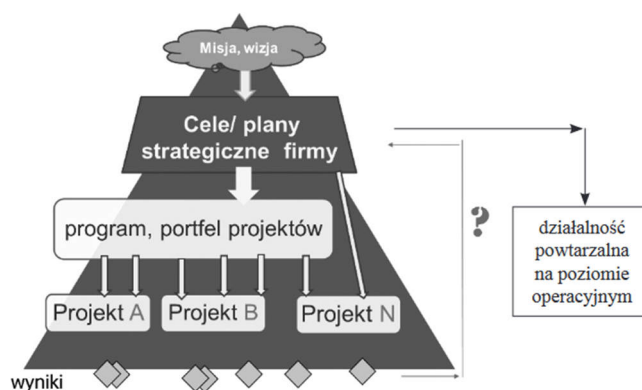
wymagań i oczekiwań zleceniodawców z uwzględnieniem wszystkich czynności realizacji projektu takich jak: planowanie, organizowanie, koordynowanie, motywowanie, kontrolowanie [3,4].

2. Projekt a strategia rozwoju przedsiębiorstwa

Na przestrzeni rozwoju znaczenia i koncepcji definicja projektu ewoluowała przybierając różnorodne formy. Według H. Kerznera projektem można określić każdą serię zadań, która charakteryzuje się:

- Ograniczeniami finansowymi.
- Wykorzystaniem zasobów (ludzie, budżet, sprzęt).
- Terminem rozpoczęcia oraz zakończenia.
- Specyficznym celem określonym przez parametry techniczne.

PMI podaje, iż w działalności każdej organizacji można wyróżnić działania bieżące (operacyjne) oraz projekty. Oba aspekty cechuje: ograniczenia zasobowe, praca ludzi, kontrola i planowane działania. Działania operacyjne posiadają charakter ciągły i powtarzający, natomiast projekty są ograniczone czasowo i unikalne. W takim ujęciu za projekt można uznać przedsięwzięcie z zamkniętymi ramami czasowymi, a jego efektem jest unikalny produkt bądź usługa. Pojęcie wyjątkowości projektu wynika z niemożliwości jego powtórnej realizacji w takich samych warunkach jak np. lokalizacja, technologia, zespół projektowy, uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Powyższe ujęcia projektów prowadzą do konieczności rozpatrzenia go w kontekście planowania strategicznego, gdzie jego rola nieodzownie wpływa na osiągnięcie celów realizacji. W biznesie i sektorze publicznym identyfikacja projektów często opiera się na strategii rozwoju organizacji, która określa wizję, cele i kierunki działania. Te elementy stanowią podstawę do tworzenia projektów wdrażających strategię, które przekształcają cele strategiczne w konkretne działania operacyjne [5,6,7].



Rysunek 6. Hierarchia powiązań pomiędzy strategią, a wynikami projektów [11]

2.1. Strategiczne planowanie projektu

W podejściu D. Looke'a planowanie i realizacja danego projektu uwzględniają głównie sposób zarządzania zasobami służący do realizacji misji, wizji oraz celów

organizacji. Ocena i wybór projektów są ściśle związane z poszczególnymi elementami strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Cele organizacji wynikające ze strategii rozwoju należy odróżnić od celów danego projektu, jednak powinno istnieć między nimi powiązanie. {Sukces projektu wyznacza nie tylko podczas zrealizowaniu własnych celów, aczkolwiek w dużej mierze jego wpływu i stopniu realizacji celów organizacji.}(nie potrafię rozkodować znaczenia zdania) W takim ujęciu mówi się o strategicznym planowaniu projektu i uwzględnia on 3 podstawowe etapy:

- I etap – obejmuje zdefiniowanie wizji sukcesu organizacji z określeniem celów oraz priorytetów. Na ich podstawie tworzone są cele taktyczne oraz operacyjne z uwzględnieniem rozłożenia założeń na poszczególne projekty.
- II etap – następuje skonkretyzowanie sposobu realizacji projektów w tym planów dotyczących: poziomów zarządzania, zarządzania ryzykiem, kształtowania relacji z partnerami biznesowymi i interesariuszami, efektywnych praktyk wdrożeniowych oraz zarządzania zespołami.
- III etap – uwzględnia określenie narzędzi sukcesów potrzebnych dla poszczególnych projektów np. zarządzanie jakością, kosztami i komunikacją.

Należy pamiętać, że poprawnie określona misja, wizja i cel przedsiębiorstwa powinna tworzyć hierarchię, gdzie na niższych poziomach (projektach) zawarte są cele organizacji. [6,8]. H. Maylor zaproponował podział projektów w oparciu o tak zwane kryterium „głębokości zmiany”, jako czynnik realizacji danych przedsięwzięć. Dzięki takiemu rozgraniczeniu wyróżniono projekty operacyjne, strategiczne oraz systemowe.

Tabela 1. Typologia projektów według kryterium "głębokości zmiany" [12]

Rodzaj projektu/ kryteria szczegółowe	Strategiczne	Systemowe	Operacyjne
Zakres czasowy	2-5 lat	1-2 lat	do 1-go roku
Stopień zmiany dla odbiorców	wysoki	średni	niski
Kompleksowość	wysoka	średnia	niska
Efekty projektu	Wpływ odczuwalny wewnątrz organizacji w jej otoczeniu	Wpływ odczuwalny w większości obszarów organizacji	Wpływ ograniczony do jednego obszaru funkcjonalnego organizacji
Charakter zmiany dla odbiorców wyników	Zmiana tego co jest dostarczane przez organizację (np. nowy produkt)	Zmiana sposobu wykonywania danego procesu / produktu (np. system poprawy jakości)	Zmiana osób, miejsca, czasu i środków związanych z wykonywaniem danego procesu (np. reorganizacja linii produkcyjnej)

2.2. Cechy projektów strategicznych na gruncie przemysłowym

Projekty strategiczne posiadają szereg cech i atrybutów, które pozwalają odróżnić je od reszty działań realizowanych przez organizację, a są to:

- Wysoka kompleksowość – projekty strategiczne obejmują wiele elementów i zależności, sama ich kompleksowość może wynikać z technicznych aspektów projektu i związków z dziedzinami działalności organizacji.
- Duża różnorodność i skala – projekty strategiczne angażują różne obszary działalności organizacji i wymagają współpracy między nimi. Mogą obejmować wiele pomniejszych działań pojedynczych zespołów z różnych działów, a skala tych projektów może być znacząca pod względem finansowym i organizacyjnym.
- Wysokie zapotrzebowanie na wiedzę i zasoby – realizowanie projektów strategicznych często wymaga zaangażowania kierowników wysokiego szczebla oraz specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Organizacja w takim przypadku powinna dysponować odpowiednimi zasobami ludzkimi, technicznymi oraz finansowymi, aby realizować założenia z sukcesem.
- Bezpośrednie powiązanie ze strategią organizacji – projekty strategiczne są ściśle i bezpośrednio związane z długofalową misją, wizją i celem organizacji. Mają wspierać ich osiągnięcie, co wpływa na przyszłość przedsiębiorstwa.
- Długoterminowość – projekty strategiczne obejmują długi zakres czasu realizacji i wymagają po ich wdrożeniu kontroli jakości oraz stałego monitorowania zrealizowanych działań.

Powyższe cechy ukazują projekty strategiczne jako kluczowe narzędzia do osiągnięcia długoterminowych celów biznesowych organizacji i adaptacji do ciągłych zmian zachodzących na rynku i konkurencji. Aby przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa wymagają starannej analizy, zarządzania, zaangażowania kierowników wysokiego szczebla oraz planowania [8,10,11].

3. Strategiczne zarządzanie projektami

Strategiczne zarządzanie projektami jest podejściem całościowym w kontekście realizacji projektów w organizacji z koncentracją na osiągnięciu jak najwyższej efektywności dla procesów w całej organizacji. Skupia się na dbaniu o spójność projektów, wzajemną zgodność, opłacalność oraz zapewnienie dogodnym warunków kadrowych, technologicznych czy organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Poniżej porównano przypadek operacyjnego (tradycyjnego) zarządzania projektami z podejściem strategicznym [13,14].

Tabela 2. Model tradycyjny vs strategiczny zarządzania projektami [7]

Operacyjne zarządzanie projektami	Strategiczne zarządzanie projektami
<ul style="list-style-type: none"> - Obiektem zarządzania jest pojedynczy projekt - Optymalizacja w skali projektu - Horyzont krótko i średniookresowy - Dobór najbardziej efektywnych narzędzi i systemów do danego projektu - Pozyskiwanie wiedzy i korzystanie z niej na potrzeby projektu - Jest domeną menedżerów projektów 	<ul style="list-style-type: none"> - Obiektem zarządzania jest wiązka projektów - Optymalizacja w skali całej organizacji - Długookresowy horyzont - Standaryzacja narzędzi zarządzania projektami i wsparcia IT w organizacji - Rozwój i wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy zespołami projektowymi - Jest domeną naczelnego kierownictwa

3.1. Korzyści i ograniczenia wynikające ze strategicznego zarządzania projektami w kontekście działań w przedsiębiorstwie

Zaplanowanie i skuteczne wdrożenie w organizacji strategii zarządzania projektami przynosi wiele korzyści zarówno dla pojedynczych pracowników, konkretnych działów, jak i całości przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że osiągnięcie konkretnych korzyści zależy od kontekstu organizacyjnego dla danego projektu, warunków zewnętrznych i sposobu wdrożenia. Wymienić między innymi można:

- Wsparcie dla przyszłych projektów w organizacji.
- Wymiana wiedzy i doświadczeń z użyciem konkretnie wdrożonych narzędzi i technik.
- Odpowiedni portfel projektów, który jest dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa.
- Zbudowanie ukształtowanej relacji między projektami, które opierają się na współpracy i realizacji głównych celów organizacji.
- Posiadanie wykwalifikowanej i doświadczonej kadry pracowniczej.

W początkowych etapach tworzenia pomysłów i planów realizacji strategicznych projektów z wykorzystaniem obecnej wiedzy teoretycznej liderów wysokiego szczebla całość informacji wydaje się spójna i dokładna. Jednak podczas dalszych analiz do poszczególnych działań projektowych pojawiają się wątpliwości oraz ograniczenia. Dotyczą one między innymi:

- Formy strategii zarządzania projektami – to jest horyzont czasowy projektu strategicznego, jego szczegółowości i kwestii formalnych oraz umiejscowienia względem innych strategii organizacji.
- Odpowiedzialności – obawy względem ponoszenia odpowiedzialności w przypadku niepowodzenia oraz opracowania i wdrożenia błędnego planu realizacji projektu.
- Ograniczenia elastyczności w organizacji.
- Sceptycyzm naczelnego kierownictwa wobec zaproponowanego podejścia do realizacji projektów strategicznych.
- Obawy kierowników dotyczące zawężenia autonomii, narzucania konkretnych norm i standardów oraz centralną alokacją zasobów.
- Niezrozumienie potrzeby spojrzenia całościowo na tematykę zarządzania projektami w organizacji [15,16,17].

4. Koncepcja doskonalenia osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa przez projekty – analiza przypadku

Chcąc poprawić zgodność celów strategicznych z wynikami realizowanych projektów w organizacji opracowana została koncepcja usprawnień. Których głównym celem było zapewnienie spójności pomiędzy misją i wizją, a obszarem projektów z wykorzystaniem standaryzacji działań. W ramach tej koncepcji wyodrębniono „Poziom taktyczny” – jako obszar odpowiedzialności zarządu danej firmy oraz „Kierownika projektu” – jako element spajający oba obszary. Synchronizacja tych działań na poziomie strategicznym wymaga wyznaczenia do tego odpowiednio kompetentnych osób odpowiedzialnych za koordynację oraz określenie hierarchii i odpowiedzialności dla danego projektu. W zarządzie przedsiębiorstwa osoba odpowiedzialna za opracowywanie strategii powinna ten proces nadzorować, a z poziomu operacyjnego osoba odpowiedzialna za projekt powinna pełnić funkcję kierownika projektu. W przypadku realizacji wielu projektów jednocześnie zaleca się utworzenie „Biura Zarządzania Projektami”, które będzie nadzorowało i monitorowało pracę każdego z projektów. Do efektywnej pracy ważne jest również zaplanowanie i wdrożenie odpowiednich form i kanałów komunikacji umożliwiających płynny przebieg informacji między uczestnikami prac projektowych [11,18].

Pierwszym dokumentem realizując projekt strategiczny powinno być opracowanie samej strategii projektu z zawartą w sobie wizją oraz kluczowymi elementami jego realizacji. W początkowej fazie planowania i dokładnej analizy projektu zespół projektowy może posłużyć się kilkoma dostępnymi metodami:

- Burza mózgów (*ang. Brainstorming*) – jest to technika wywodząca się z psychologii społecznej mająca na celu zbiór decyzji grupowych i ich doskonalenie. Inaczej znana pod pojęciem twórczej dyskusji Stanowi niekonwencjonalny sposób wykorzystujący poszukiwanie nowych pomysłów i planowanie, gdzie każdy z członków zespołu wypisuje wszystko co mu przyjdzie na myśl związanego z opracowywanym tematem, a następnie osoba nadzorująca porządkuje i zbiera wszystkie spisane przemyślenia w ustalony schemat czytelny dla każdego uczestnika.
- Analiza SWOT – jest to jedna z technik heurystycznych służąca do porządkowania informacji. Zalicza się ją jako jedną z podstawowych technik analizy strategicznej. Posiadane informacje zostają posegregowane na cztery grupy: S (*ang. strengts*) – mocne strony, W (*ang. Weaknesses*) – słabe strony, O (*ang. Opportunities*) – szanse, T (*ang. Threats*) – zagrożenia. Wykorzystuje się ją najczęściej w fazie analizy sytuacji i formułowania założeń dla danego projektu.
- Metoda SMART (*ang. Simple Multi-Attribute Rating Technique*) – jedna z najpopularniejszych metod w fazie analizy i formułowania celu projektu. To zbiór pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien charakteryzować się dobrze sformułowany cel.
- Metoda MoSCoW – jest to metoda wykorzystywana w analizie biznesowej oraz przy tworzeniu oprogramowania dla osiągnięcia wspólnego porozumienia z interesariuszami. Wykorzystanie takiej formy działania sprawdza się również w analizie i wyborze optymalnego wariantu biznesowego. Zebrane informacje

i wymagania sortowane są do czterech kategorii: Must – musi być, Should – powinno być, Could – może być, Won't – nie będzie [19].

W przypadku początkowego etapu realizacji projektu można skorzystać jeszcze z kilku innych metod i technik np. Diagram Ishikawy, wykres macierzowy, wykres Gantta, diagram Pareto, metoda 5W2H i wiele więcej. Jednakże stosowane są one głównie do innych etapów w projekcie oraz identyfikacji problemów organizacyjnych. Skorzystanie z wyżej wymienionych metod na poziomie strategicznym i organizacyjnym może okazać się kluczowe dla przyszłych sukcesów realizowanych projektów [20, 21].

5. Proces realizacji projektów strategicznych w organizacji - założenia

Zarządzanie projektami w organizacji to niełatwy i kompleksowy proces, który w swoim zakresie obejmuje wiele etapów, a jego skuteczność i efektywność zależą od starannego planowania, właściwego monitorowania przebiegu poszczególnych etapów oraz kontroli postępów prac. Mechanizmy zarządzania projektami różnią się w zależności od przyjętej metodyki. Project Management Institute wyłonił pięć podstawowych grup procesów dla cyklu życia schematu prac:

- Procesy inicjacji – obejmuje zdefiniowanie projektu oraz utworzenie karty projektu, która opisuje wstępny proces przedsięwzięcia. Zawarte są tam również szacunkowe wyliczenie potrzebnych zasobów i środków do dalszych prac wraz z wymaganiami interesariuszy.
- Procesy planowania –uwzględniają w sobie działania związane z tworzeniem celów projektu, określeniem zakresu prac oraz ustaleniem nakładów potrzebnych do realizacji projektu.
- Procesy realizacji – czynności związane z wykonaniem szczegółowego planu prac projektowych oraz ich implementacją zgodnie z założeniami. Ważną rolę w tych procesach odgrywa efektywna komunikacja z interesariuszami, których oczekiwania mogą wpływać na bieżące zmiany i końcowy wygląd projektu.
- Procesy monitorowania i kontroli – zawierają działania służące śledzeniu postępów prac projektowych oraz inicjowania ewentualnych zmian w przypadku wykrytych odchyżeń niezgodności bądź błędów. Najczęściej mechanizmy te przebiegają równolegle z procesami realizacji oraz rozciągają się na cały cykl życia projektu.
- Procesy zakończenia –poczynania zmierzające do finalizacji prac lub konkretnego etapu projektu. Rozpoczynają się od utworzenia raportu końcowego, który zestawia wyniki i opinie oraz zostaje przekazany zleceniodawcom. Po uzyskaniu akceptacji klienta następuje zebranie i udokumentowanie zebranej wiedzy, archiwizacja wniosków oraz konkluzji pomocnych dla przyszłych projektów [22,23].

Powyższy proces w metodyce PMI mógłby być niedostatecznie elastyczny i zbyt wąsko obejmować zakres materii związanej z projektami strategicznymi, które mają duży wpływ na rozwój i przyszłość organizacji. W strategicznym zarządzaniu projektami popularne jest wykorzystanie metodyki PRINCE2, która w realizacji

założeń uwzględnia w równym stopniu interesy trzech stron: biznesu, dostawcy i użytkownika. Metodyka wyszczególnia główne etapy realizacji projektu i wskazuje te, których nie wolno ominąć. Nie zezwala jednak na wpływ sponsora, zamiast tego proponuje rozwiązanie polegające na tym, że to interesariusze wyznaczają przedstawiciela, który zajmie miejsce w Komitecie Sterującym. To zespół składający się z końcowych użytkowników produktów projektu, przedstawiciela interesariuszy i liderów dostawców oraz kierowników, którzy są odpowiedzialni za dany projekt co więcej ponoszą oni końcową odpowiedzialność za swoje uzasadnienia biznesowe. Takie rozwiązanie pozwala oddzielić bieżące zarządzanie pracą od decyzji strategicznych związanych z projektem. W skład metodyki PRINCE2 wchodzi proces zwany „Strategicznymi decyzjami w projektach”, na które składa się 5 etapów:

- Decyzja o rozpoczęciu konstruowania projektu.
- Decyzja o realizacji projektu.
- Decyzja o wprowadzeniu w życie kolejnego etapu projektu lub planu awaryjnego.
- Doraźne decyzje strategiczne.
- Zatwierdzenie zamknięcia projektu [24,25,30].

Wykorzystując szeroki zakres wszystkich aspektów projektu z naciskiem na sferę zarządczą metodyka ta wspomaga realizację projektów strategicznych. W porównaniu do metodyki PMI, PRINCE2 wyróżnia siedem procesów, które zostały osadzone w czterech fazach projektu. Dzięki tym procedurom, każdy projekt realizowany jest od kontrolowanego startu do zamknięcia z wykorzystaniem następujących faz:

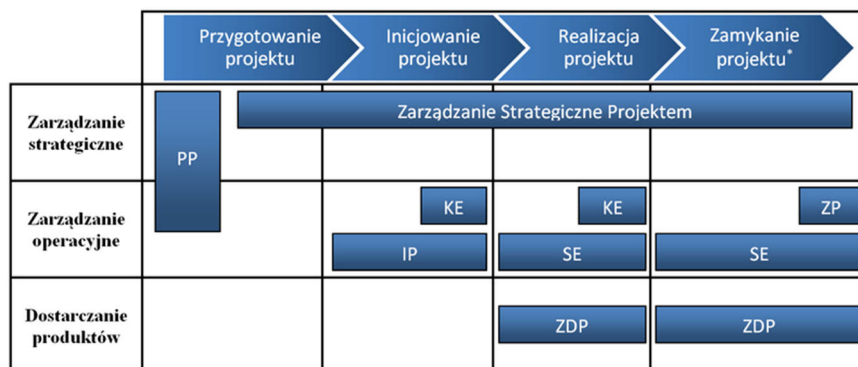
- Przygotowanie projektu – faza przedprojektowa, w której zleca się przygotowanie podstawowych założeń projektowych. Nadrzędnym celem na tym szczeblu jest przygotowanie dogłębnej analizy uzasadnienia biznesowego projektu i pozyskanie niezbędnych informacji, czy realizacja projektu jest opłacalna.
- Inicjowanie projektu – na tym etapie nie są realizowane żadne prace techniczne. Faza ta wiąże się z powstaniem dokumentu inicjującego projekt, który zawiera plan projektu, plan jakości, plan komunikacji i plan zarządzania. Działania tej fazy realizują procesy inicjowania projektu.
- Realizacja projektu – stadium tworzenia produktów zawartych w projekcie. Działanie w tej fazie opisują procesy sterowania etapami, zarządzania dostarczaniem produktów, zarządzania końcem etapu oraz zarządzania strategicznego etapem.
- Zamykanie projektu – ostatni szczebel projektu, na którym następuje ocena jego realizacji, planowanie działań poprojektowych oraz administracyjne zamknięcie projektu [24,26,30].

W celu kompleksowego zarządzania i wdrażania projektów PRINCE2 obejmuje siedem poniższych procesów:

- Przygotowanie Projektu (PP) – w wielu przypadkach przebieg ten odbywa się jeszcze przed rozpoczęciem samego projektu. Jego celem jest zapewnienie istotności prac, wyznaczenie odpowiedzialnych za niego osób oraz ukazanie istnienia powiązań ze strategią organizacji wraz z przygotowaniem zakresu realizacji danej koncepcji. Komitet sterujący rozstrzyga, czy należy zezwolić na

przejście do kolejnego etapu sprawdzając, czy projekt jest wart realizacji pod względem biznesowym oraz zatwierdza plan etapu inicjacji.

- Inicjowanie Projektu (IP) – początkowy etap zarządczy projektu, a większość prac na tym stadium rozwoju nadzorowana jest przez kierownika projektu. W wyniku realizacji IP powstaje dokumentacja inicjowania projektu, uzasadnienie biznesowe oraz plan projektu. Po analizie zebranych dokumentów komitet sterujący wydaje zgodę na dalsze prace projektowe.
- Zarządzanie Strategiczne Projektem – ten proces realizowany jest w całości przez komitet sterujący. Dzięki takiemu podejściu projekt przez cały cykl życia jest monitorowany i zarządzany pod względem strategicznym.
- Sterowanie Etapem (SE) – Ta część określa zadania kierownika projektu dotyczące organizowania bieżących prac, monitoringu, oceny realizacji przydzielonych zajęć oraz raportowania na bieżąco komitetowi sterującemu. Głównym celem tego etapu jest kontrola ryzyka oraz zapewnienie aktualnego uzasadnienia biznesowego do realizacji projektu. Warto nadmienić, że projekt może mieć więcej niż jeden etap sterowania realizowanego projektu, gdzie każdy jest akceptowany i analizowany przez komitet sterujący.
- Zarządzanie Dostarczeniem Produktów (ZDP) – działania te kontrolują opracowywanie i dostarczanie zaplanowanych części i produktów w projekcie. Wykorzystując opracowane formalne wytyczne do akceptacji, wykonywania i dostarczania wyników realizacji poszczególnych etapów projektu, możliwa jest efektywna współpraca między kierownikiem projektu, a liderami zespołów projektowych. Cel stosowania takich zabiegów to efektywna komunikacja oraz odpowiedni zakres prac nie odchylający się od przyjętych norm.
- Zarządzaniem Końcem Etapu (ZKE) – obejmuje przeprowadzenie kontrolowanego rozpoczęcia oraz zakończenia wszystkich zarządczych etapów projektu oraz dostarczenie do komitetu sterującego odpowiednich informacji dotyczących dalszej wykonalności konkretnego projektu.
- Zamykanie Projektu (ZP) – następuje poprzez zakończenie wszystkich planowanych prac lub w wyniku decyzji komitetu sterującego. Podkreślić należy, że chodzi tu o kontrolowane zamknięcie, a nie porzucenie projektu przez zespół i wykonawców. Celem tego etapu jest uzyskanie akceptacji odbiorcy produktów projektu wraz z przeprowadzeniem oceny i wyników względem wymagań początkowych.



Rysunek 7. Procesy realizacji projektu w metodologii PRINCE2 [29]

Trzeba pamiętać, iż wdrażanie projektów strategicznych wymaga silnego zaangażowania kierownictwa organizacji oraz nadzoru zarządczego, na co szczególnie nacisk kładzie metodyka PRINCE2. Warto również nadmienić, iż w zależności od rodzaju i charakterystyki danego projektu lepiej może spisać się wykorzystanie innych metodyk i technik w zarządzaniu projektami. Dla skutecznego strategicznego zarządzania projektami kluczowe jest zrozumienie celów projektu, elastyczność na zmiany oraz stałe monitorowanie postępów [26,27,28,30].

6. Wnioski

Powyższa praca prezentuje przedstawienie zarządzania projektami strategicznymi jako nowoczesnego narzędzia służącego osiągnięciu celów biznesowych. Poprzez rozwój organizacji wykorzystując realizację określonych projektów interesariusze i kierownicy wysokiego szczebla są w stanie długoterminowo sterować strategią i efektywnie odpowiadać na zmiany u podmiotów konkurencyjnych. Wykorzystując model doskonalenia się organizacji poprzez projekty z uwzględnieniem misji, wizji i długoterminowych celów można zminimalizować ryzyko niepowodzeń i zwiększyć wielkość planowanego rozwoju. Metodyka PRINCE2 wykorzystując całościowe podejście do realizacji projektów z naciskiem na decyzje zarządcze i wykorzystanie kierownictwa, może pozytywnie przyczynić się do efektywnego wdrażania tej strategii w projekcie. Należy jednak pamiętać, iż w zależności od charakterystyki danej pracy i jej indywidualnych cech, inna metodyka może okazać się skuteczniejsza podczas procesu realizacji danego projektu. Poprawne zarządzanie projektami strategicznymi może stać się w przyszłości nieodłącznym elementem realizacji celów biznesowych, pozwalając skoncentrować się na najważniejszych działaniach w przedsiębiorstwie oraz ich efektywnemu zarządzaniu.

LITERATURA

1. Serwis internetowy: https://mfiles.pl/pl/index.php/Typy_projekt%C3%B3w_i_ich_rodzajowy_podzia%C5%82, 10.10.2023
2. BUKHAŁA E.: Wdrażanie strategii przez projekty. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2022
3. TROCKI M.: Zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009
4. PAWLAK M.: *Zarządzanie projektami*. Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2006
5. DUNCAN W.R.: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute, USA, 1996
6. DROBNIAK A.: Projekty strategiczne – atrybuty i znaczenie. *Studia Ekonomiczne*, No. 75, pp. 7-27
7. KERZNER H.: *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, New York, 1998
8. LOOK D.: *Project Management Handbook*. Gower, Aldershot-Cambridge, 1987
9. Serwis internetowy: https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_przez_projekty, 10.10.2023

10. TROCKI M., WYROZĘBSKI P.: Planowanie przebiegu projektów. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2015
11. WIRKUS M., TUBIELEWICZ K.: Projekty jako narzędzia osiągnięcia celów biznesowych przedsiębiorstwa. Dostęp online: https://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/58054239/REME_21_%282-2017%29-Art14.pdf, 11.20.2023
12. MAYLOR H.: Project Management. PITMAN Publishing, London 1996
13. CLELAND D.J., IRELAND L.R.: Project Management. Strategic Design and Implementation, McGraw-Hill, New York, 1999.
14. FRAME J.D. Zarządzanie projektami w organizacjach, WIG-Press, Warszawa, 2001
15. LOCK D.: Podstawy zarządzania projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009
16. SOŃTA-DRĄCZKOWSKA E., TROCKI M.: Strategiczne zarządzanie projektami, Bizarre, Warszawa, 2009
17. GŁODZIŃSKI E.: Strategiczne zarządzanie projektami. Perspektywa organizacji tymczasowej działającej w sieci. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z.114, 2017
18. KURTYKA M., ROTH.G: Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania. CeDeWu, Warszawa
19. STABRYŁA A.: Praktyka projektowanie systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Mfiles.pl Seria wydawnicza: Encyklopedia Zarządzania, Kraków, 2015
20. PIERŚCIONEK Z.: Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
21. PRINCE2 – skuteczne zarządzanie projektami. (ed. Polska 2010), Wyd.: TSO.
22. URBAJOWSKA-SOJKIN E., BANASZYK P., WITCZAK H.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa, 2004
23. WIŚNIEWSKA J.: Projekty w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwa. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 38/1, 71-80, 2014
24. STABRYŁA A., MAŁKUS T.: Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym. Mfiles.pl Seria wydawnicza: Encyklopedia Zarządzania, Kraków, 2014
25. ŁABUDA W.: Wybrane aspekty planowania w metodyce PRINCE2. Zeszyty Naukowe Warszawskiej Szkoły Informatyki", nr 15(16), 2016
26. Serwis internetowy: <http://www.prince2.org.uk/nmsruntime/saveasdialog.asp?lID=687&slD=222>, 12.10.2013
27. SOBIESTIAŃCZYK T.: Metodyka zarządzania projektami PRINCE2. "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej", nr 5(12), 2012
28. WYROZĘBSKI P.: Metodyka Zarządzania Projektami. Bizarre, Warszawa, 2016
29. Serwis internetowy: https://mfiles.pl/pl/index.php/Fazy_projektu_wg_PRINCE 213.10.2023
30. JANIK J., DROBINA R.: Nowoczesne metody zarządzania projektami w firmach IT. Monografia, Przetwarzanie, transmisja i bezpieczeństwo informacji, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, 2022