

Joanna Wiśniewska¹

Uniwersytet Szczeciński

PROJEKTY W STRATEGICZNYM ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie

Zmiany w otoczeniu, w którym funkcjonują współczesne organizacje, istotnie wpływają na sposób prowadzenia działalności, coraz silniej ukierunkowując go na podejście projektowe. Strategia firmy nie jest kompletna, jeśli nie przekłada się na listę konkretnych projektów i przedsięwzięć. Projekty nabrały współcześnie podstawowego znaczenia dla rozwoju i przetrwania organizacji. Celem artykułu jest prezentacja miejsca i znaczenia projektów w strategicznym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem.

Słowa kluczowe: projekty, zarządzanie strategiczne, przedsiębiorstwo.

Wprowadzenie

Złożoność warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wyrażająca się m.in. burzliwością zmian w otoczeniu, skracaniem cyklu życia produktów i technologii czy globalizacją rynków czynników produkcji, miejsc zbytu i w konsekwencji konkurencji zmusza do wielu przewartościowań zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Stwierdzić należy, że współczesne organizacje wymagają ciągłego ewoluowania swojej perspektywnej działalności. Potrzebują więc nowej filozofii biznesu i tworzenia w nowy sposób wartości organizacji na globalnym, integrującym się rynku, preferowania takich rozwiązań decyzyjnych i regulacyjnych, które będą

¹ Adres e-mail: gjowi@wneiz.pl.

podnosiły ich pozycję konkurencyjną, kreowały ich wartość dla biznesu klientów, a także ograniczały hipotetyczny poziom ewentualnych strat².

W sytuacji burzliwych zmian zarówno w mikro-, jak i makroskali antycypowanie przyszłych zjawisk ekonomicznych oraz powielanie sprawdzonych wzorców zachowań napotyka na istotne problemy. Nowe technologie i procesy globalizacyjne powodują konieczność uznania niestabilności (niepewności i ryzyka) za stan normalny w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Pojawia się wobec tego szereg pytań, np.: Jak realizować strategię przedsiębiorstwa, jeśli otoczenie zmienia się tak szybko? Jak wdrażać elementy, które mogą się przyczynić do budowania przewagi konkurencyjnej?

Celem artykułu jest prezentacja problematyki zarządzania projektami przez pryzmat strategicznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem oraz wyeksponowanie uwarunkowań i korzyści płynących z tego rodzaju rozwiązania zarządczego.

Przedsiębiorstwa stają w obliczu swoistego paradoksu strategii, która odnosi się również do działalności projektowej. Główne źródła wspomnianego paradoksu związane są z³:

- a) koniecznością dokonywania tzw. trwałych wyborów – niestety, zarówno w przypadku strategii, jak i projektów wybory takie podejmowane są w warunkach niepewności co do rozwoju przyszłych wydarzeń;
- b) ryzykiem strategicznym związanym z trwałymi wyborami – praktyka wskazuje, że podmioty, które akceptują ryzyko strategiczne, osiągają zarówno spektakularne sukcesy, jak i dotkliwe porażki; z kolei te, które unikają ryzyka strategicznego, są co prawda w stanie utrzymać pozycję, ale nie odnoszą istotnych sukcesów;
- c) ograniczonymi zdolnościami dostosowawczymi przedsiębiorstw – różne tempo zmian, jakie cechuje współczesne otoczenie, wymaga zmieniania się w wielu tempach jednocześnie, co jest zadaniem niewykonalnym dla organizacji;
- d) niemożności przewidywania – żadna ze znanych i stosowanych metod prognozowania nie pozwala na pozbycie się problemu niepewności w kwestii przyszłego rozwoju sytuacji rynkowej, co w konsekwencji prowadzi do niemożności przewidywania przyszłości na poziomie koniecznym do stałego dokonywania właściwych i trwałych wyborów strategicznych.

² W. Janasz, *Strategiczne podejście do zarządzania organizacjami*, w: *Zarządzanie projektami w organizacji*, red. K. Janasz, J. Wiśniewska, Difin, Warszawa 2014, s. 17.

³ Por. M.E. Raynor, *Paradoks strategii*, Studio Emka, Warszawa 2007; E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012, s. 34–35.

Niezbędne jest więc stworzenie odpowiedniego podejścia do zarządzania organizacjami uwzględniającego wskazane problemy i istniejące możliwości. Chodzi zatem o to, aby stworzyć taki model, który pozwoliłby połączyć wizję przyszłości z dotychczasowym doświadczeniem przy jednoczesnym ograniczeniu niepewności oraz ryzyka. Zmiany tworzące współcześnie obszar strategiczny podmiotu stały się normą w procesie rozwoju przedsiębiorstwa, a propagowanie zmian rozumianych w kategorii szans (nie zagrożeń) – wyzwaniem dla kadr zarządzających.

Przyjmuje się, że kluczowymi kategoriami przyszłości w zarządzaniu stają się⁴: różnorodność i elastyczność, adaptacyjność, zdolność reagowania na otoczenie, ukierunkowanie na spełnienie oczekiwań klienta tak, aby wytwarzane produkty i usługi w pełni zaspokajały potrzeby nabywcy. Wskazane cechy coraz silniej ukierunkowują współczesne organizacje na szeroką realizację projektów. Dzisiejsza złożoność i konkurencyjność otoczenia gospodarczego skłania do przewartościowania sposobu, w jaki postrzegamy zarządzanie projektami. Ich coraz powszechniejsze występowanie w przedsiębiorstwach powoduje, że zarządzanie projektami uznawane jest za nośnik zmian, a także za narzędzie wdrażania strategii. Obecnie uważa się, że zarządzanie projektami staje się strategiczną siłą organizacji (*strategic strength*), która jest utożsamiana jako konkurencyjna krawędź (*competitive edge*) ściśle powiązana ze strategią firmy⁵.

Przyjmując, że zdolność organizacji do inicjowania i przeprowadzania zmian aktualnie staje się jednym z czynników sukcesu, zauważyć należy szczególną rolę podejścia projektowego w procesie strategicznego zarządzania organizacją. Podejście to bowiem umożliwia wprowadzanie zmian w sposób uporządkowany, a dzięki temu pozwala realizować strategię organizacji i osiągać postawione cele.

1. Projekty w przedsiębiorstwie

Projekty to niepowtarzalne przedsięwzięcia o wysokiej złożoności określone co do okresu ich wykonania (z wyróżnionym początkiem i końcem) wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych). Realizowane są przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin (interdyscyplinarne) w sposób

⁴ W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 249.

⁵ Por. W. Walczak, *Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, „Współczesna Ekonomia” 2010, nr 1, s. 176; E. Verzuch, *The Portable MBA in Project Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003, s. 14–15.

względnie niezależny od powtarzalnej działalności, a także wiąże się z wysokim poziomem ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego, co wpływa na fakt, że realizacja projektów wymaga zastosowania specjalnych metod ich przygotowania i wdrażania⁶.

Istota projektu wyraża się poprzez jego najbardziej charakterystyczne cechy obejmujące⁷:

- a) tymczasowość – w sensie ograniczenia czasu trwania projektu (jasno określony początek i koniec przedsięwzięcia);
- b) jednoznacznie zidentyfikowany cel, zadania i odpowiedzialność;
- c) unikatowość – niepowtarzalność, jednorazowość, nowość;
- d) ograniczenia zasobowe;
- e) złożoność.

Pomimo że projekty mają określone cechy wspólne, to odznacza je ogromna różnorodność celów, zakresów, powiązań, sposobów finansowania, specyficznych rozwiązań organizacyjnych itp. Z tego powodu nie istnieje jedna typologia projektów, a występujące w literaturze przedmiotu próby klasyfikacji, uwzględniając szereg różnorodnych kryteriów, prowadzą do wyodrębnienia wielu rodzajów⁸.

O strategicznym z punktu widzenia przedsiębiorstwa charakterze określonego projektu decydować może szereg różnorodnych przesłanek, np. zakres (przedmiotowy, czasowy) skutków, wielkość i złożoność zadania projektowego, rozmiary projektu (w kategorii zaangażowanych zasobów). W związku z tym strategiczne projekty to przedsięwzięcia odnoszące się w rezultacie do całej organizacji i przynoszące skutki długookresowe, najczęściej związane z realizacją złożonych zadań i wymagające zaangażowania znacznych zasobów (ludzkich, kapitałowych) przedsiębiorstwa.

Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami z uwagi na nasilanie się współzawodnictwa na rynku krajowym i międzynarodowym wymaga coraz szerszego uwzględnienia różnego rodzaju innowacji. Z tego względu strategicznego znaczenia nabierają projekty innowacyjne.

Innowacyjność projektu polega na tym, że produkt będący rezultatem danego przedsięwzięcia zasadniczo różni się stopniem nowości od podobnych rozwiązań, a mianowicie cechuje go nowatorski charakter, niespotykane wcześniej

⁶ *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012, s. 19–20.

⁷ Por. ibidem, s. 19; J.M. Nicholas, H. Steyn, *Zarządzanie projektami. Zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 48–19.

⁸ Na temat typologii projektów zob. J. Wiśniewska, *Podstawy zarządzania projektami*, w: *Zarządzanie projektami w organizacji...*, s. 63–65.

podejście, wyższy stopień trudności, a także zwiększone ryzyko osiągnięcia celów⁹.

Analizując sytuację współczesnych organizacji, należy stwierdzić, że coraz większa część z nich funkcjonuje w środowisku wieloprojektowym, co oznacza, że zwykle realizuje nie jeden projekt, ale program lub portfel projektów. Różnica pomiędzy portfelem a programem sprowadza się do tego, że **program** zgodnie ze *Standardem PMI* tworzy grupa projektów powiązanych, koordynowanych i kontrolowanych w taki sposób, aby osiągnąć korzyści, których uzyskanie nie byłoby możliwe, gdyby każdym projektem zarządzano indywidualnie¹⁰. Cel programu jest bardziej kompleksowy niż cel jednego projektu i dotyczy całościowych zmian w organizacji, dlatego programy są z reguły następstwem decyzji inicjujących przedsięwzięcia o dużej wadze strategicznej¹¹. Z kolei **portfel projektów** obejmuje wszystkie projekty realizowane w organizacji w określonym czasie i występujące między nimi powiązania. Jest to zbiór, który dzieli i jednocześnie konkuruje o te same zasoby, jest zarządzany i finansowany przez tę samą organizację¹². W zakres portfela projektów wchodzi wszystkie aktywne projekty, projekty czasowo zatrzymane, opóźnione oraz nowo proponowane. W wielkich organizacjach często występuje kilka portfeli projektów utworzonych w pionach, wydziałach, departamentach itp.

2. Zarządzanie przedsiębiorstwem na sposób projektowy

Zmiany w otoczeniu, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, istotnie wpływają na sposób prowadzenia działalności, coraz silniej ukierunkowując go na podejście projektowe.

Jak wskazuje Franciszek Krawiec, „tradycyjny system zarządzania został zastąpiony przez zarządzanie przez projekty, które jest wysoce efektywne i szybko dostosowuje się do nowych czynników wewnętrznych i zewnętrznych”¹³. Zarządzanie projektami stanowi odejście od zarządzania prostszymi, stałymi, powtarzalnymi operacjami, jakie występowały wówczas, gdy rynek i technologia były czynnikami bardziej przewidywalnymi, zakładane wyniki pewniejsze, a liczba zaangażowanych podmiotów (stron, grup interesu) – mniej-

⁹ R. Tylżanowski, *Zarządzanie projektami innowacyjnymi*, w: *Zarządzanie projektami w organizacji...*, s. 235.

¹⁰ *The Standard for Program Management – Third Edition*, PMI, 2008.

¹¹ E. Sońta-Drażkowska, *Zarządzanie wieloma projektami...*, s. 104.

¹² Por. M. Martinsuo, P. Lehtonen, *Role of Single-project Management in Achieving Portfolio Management Efficiency*, „International Journal of Project Management” 2007, no. 25, s. 56.

¹³ F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000, s. 14.

sza. Współcześnie, kiedy zwykle wymagana jest elastyczność organizacji i szybkie reagowanie na zmiany, „mechanicystyczne” formy organizacji i procedury zarządzania nie sprawdzają się dobrze. Znacznie lepsze rezultaty osiąga się tzw. organicznym podejściem, do którego zaliczyć można zarządzanie projektami¹⁴.

Bogusław Niedbała rozróżnia trzy poziomy zarządzania projektami¹⁵:

- a) zarządzanie projektem – kierowanie pracami projektowymi przez kierownika projektu;
- b) zarządzanie projektami – koordynowanie realizacji wielu projektów bez bezpośredniego udziału w jakimkolwiek z nich;
- c) zarządzanie przez projekty – koncepcja kierowania przedsiębiorstwem, które prowadzi swoją działalność poprzez realizację projektów.

Zarządzanie strategiczne, którego głównym zadaniem jest zapewnienie długotrwałego przetrwania organizacji, wymaga sformułowania i realizacji strategii działania. Procesy te wiążą się nierozzerwalnie z koniecznością definiowania i realizacji projektów.

Formułowanie strategii niezależnie od podejścia, według jakiego jest realizowane, prowadzi do zdefiniowania projektów w przedsiębiorstwie. W przypadku klasycznego podejścia planistycznego projekty są pochodną ustaleń formalnego i usystematyzowanego procesu przebiegającego na poziomie zarządu i wyższej kadry kierowniczej, zaś w sytuacji podejścia inkrementalnego projekty stają się wypadkową podejścia „od góry do dołu” i „od dołu do góry”. W praktyce działalności biznesowej w procesie formułowania strategii działania z reguły jest stosowane podejście stanowiące określoną kombinację wspomnianych sposobów, co z kolei oznacza, że projekty w organizacji pojawiają się zarówno jako wynik systematycznego procesu planowania strategicznego, jak i innych działań niż odgórnie określone przez kadrę kierowniczą¹⁶.

Strategia firmy nie jest kompletna, jeśli nie przekłada się na listę konkretnych projektów i przedsięwzięć. Każdy cel strategiczny (np. zwiększenie udziałów w rynku, obniżka kosztów, poprawa rentowności) wymaga konkretnych i przemyślanych działań. Zarządzanie portfelem projektów jest jednocześnie narzędziem wdrażania strategii i wymogiem skuteczności operacyjnej. Brak spójności między poszczególnymi projektami, wąskie gardła, marnotrawstwo zasobów powodują, że firmy nie realizują swoich strategii. W ten sposób zarządzanie portfelem projektów staje się niezbędnym narzędziem dowodzenia strategicz-

¹⁴ Por. J.M. Nicholas, H. Steyn, *Zarządzanie projektami...*, s. 32.

¹⁵ B. Niedbała, *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 19.

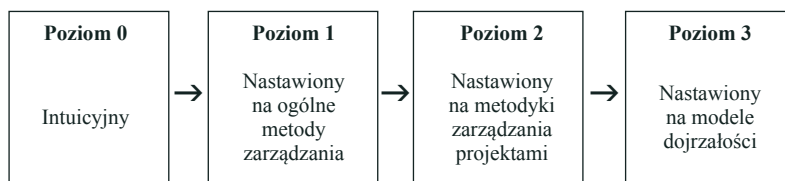
¹⁶ Por. E. Sołta-Drączkowska, *Zarządzanie wieloma projektami...*, s. 30, 32–33.

nego. Kompetencja w tym wymiarze potrzebna jest zarówno strategom odpowiedzialnym za ogólne decyzje dotyczące organizacji, jak i osobom zarządzającym kluczowymi projektami lub portfelami inicjatyw¹⁷.

Stopień dojrzałości projektowej organizacji determinuje możliwość osiągnięcia sukcesu w realizowanych projektach w sposób powtarzalny, a w rezultacie wpływa na skuteczność realizacji strategii firmy. Jest to stopień, w jakim dany podmiot praktykuje i doskonali techniki oraz narzędzia zarządzania projektami, a także dostosowuje strukturę organizacyjną dla sprawnej realizacji projektów. Dojrzałość projektową osiąga się poprzez stałe doskonalenie procesów zarządzania projektami. Chodzi zatem o stworzenie odpowiedniej kultury projektowej w przedsiębiorstwie.

Analizując istniejące praktyki i stosując metodologię wzorowaną na modelach dojrzałości projektowej, Stanisław Gasik opracował 4-stopniowy *Meta-model dojrzałości zarządzania projektami* prezentujący naturalny porządek sposobów usprawniania zarządzania projektami w organizacji (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Meta-model dojrzałości zarządzania projektami



Źródło: S. Gasik, *Meta-model dojrzałości zarządzania projektami*, <http://www.sybena.pl/dokumenty/MD-Meta-model-dojrzalosci-zarzadzania-projektami-V1.0.pdf> (11.11.2013).

Poszczególne poziomy wspomnianego modelu obejmują¹⁸:

- Poziom 0 – dotyczy tych organizacji, w których zarówno podnoszenie dojrzałości projektowej, jak i samo zarządzanie projektami odbywa się w sposób intuicyjny. W podmiotach tych niekiedy wprost brak świadomości realizacji projektów i w związku z tym brak podstaw metodycznych w tym obszarze,
- Poziom 1 – zarządzanie projektami staje się składową zarządzania organizacją i w związku z tym usprawnienia w tym zakresie realizowane są na podstawie metod i technik usprawnień procesów zarządczych (np. ISO 9000, Six Sigma),

¹⁷ T. Mochal, M. Guzik, T. Lis, W. Drop, *Zarządzanie projektami: przelamywanie barier*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 88.

¹⁸ Por. S. Gasik, *Meta-model dojrzałości zarządzania projektami*, <http://www.sybena.pl/dokumenty/MD-Meta-model-dojrzalosci-zarzadzania-projektami-V1.0.pdf> (11.11.2013).

- Poziom 2 – realizowany przez organizacje wykorzystujące metodyki zarządzania projektami (np. PMBoK, Prince 2). Podjęcie decyzji o zastosowaniu jednej z istniejących metodyk zarządzania projektami ułatwia podniesienie dojrzałości projektowej w sposób istotniejszy niż stosowanie ogólnych metod zarządzania,
- Poziom 3 – wykorzystanie modeli dojrzałości stanowi najbardziej zaawansowany sposób podnoszenia dojrzałości projektowej.

Współcześnie mimo że niemal każdy podmiot realizuje większe lub mniejsze projekty, to poziom dojrzałości projektowej organizacji pozostaje zróżnicowany.

Prawidłowe zarządzanie projektami może przynieść wiele korzyści, a wśród nich: zminimalizowanie ciągłej kontroli i raportowania, określenie funkcjonalnych odpowiedzialności za wszystkie operacje i działania, wyznaczenie ograniczeń czasowych, określenie metod optymalizacyjnych i symulacyjnych, eliminację czynników utrudniających realizację działań¹⁹.

Wśród strategicznych zalet zarządzania projektami ważne znaczenie ma możliwość połączenia z innymi systemami zarządzania w organizacji, np. projektowaniem współbieżnym, TQM, zarządzaniem ryzykiem, zarządzaniem zmianami, dzięki czemu możliwe jest osiągnięcie swoistych efektów synergii. Korzyści pojawiające się wskutek połączenia wskazanych systemów prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Korzyści z połączenia zarządzania projektami z innymi systemami zarządzania w przedsiębiorstwach

Połączenie z systemem			
Projektowania współbieżnego	TQM	Zarządzania ryzykiem	Zarządzania zmianami
Skrócenie czasu rozwoju produktów	Wyższa jakość produktów	Lepsze procedury identyfikacji ryzyk i ich oceny ilościowej	Zdolność szybkiego reagowania na żądania zmian zgłaszane przez klienta
Przedłużenie przeciętnego cyklu życia produktu	Wyższy wskaźnik zadowolenia klientów	Skuteczniejsze procesy reakcji na ryzyko	Zmniejszenie wpływu zmian na budżet i harmonogram
Zwiększenie sprzedaży	Mniejsza liczba niepowodzeń wewnętrznych i zewnętrznych	Skuteczniejsze procesy podejmowania decyzji	Większa liczba własnych działań prowadzących do zwiększenia wartości oferowanej klientom
Zwiększenie przychodów	Mniejsza wadliwość produkcji	Zwiększenie poziomu tolerancji dla akceptacji ryzyka	Dobre relacje z klientami
Zwiększenie liczby klientów	Mniejsza liczba reklamacji i napraw gwarancyjnych	Bardziej jednoznaczne określanie w zawieranych umowach stron odpowiedzialnych za zarządzanie poszczególnymi rodzajami ryzyka	Zwiększenie zadowolenia klientów

Źródło: J. Wiśniewska, *Podstawy zarządzania projektami*, w: *Zarządzanie projektami w organizacji*, red. K. Janasz, J. Wiśniewska, Difin, Warszawa 2014, s. 53.

¹⁹ F. Krawiec, *Zarządzanie projektem...*, s. 29.

Zauważyć jednak należy, iż obecnie, aby osiągać cele strategiczne, nie wystarczy dobrze zarządzać projektami. Istotne znaczenie ma ich odpowiedni wybór, wobec czego realizacja właściwych projektów jest warunkiem koniecznym osiągnięcia celów strategicznych organizacji.

Podsumowanie

Trzeba podkreślić, że realizacja projektów może przyczyniać się do podniesienia sprawności zarządzania (np. projekt wdrożenia zintegrowanego systemu do zarządzania relacjami z klientem, elektronicznego obiegu dokumentów, systemu księgowo-finansowego), podniesienia konkurencyjności rynkowej, poszerzenia oferowanych produktów, dając szansę na zdobycie kolejnych klientów (np. projekt opracowania i wdrożenia nowego produktu/usługi), pozyskania cennych zasobów wiedzy, zdobycia nowych umiejętności dzięki współpracy z innymi organizacjami, kształtowania pozytywnego wizerunku, prestiżu, wiarygodności itp.²⁰.

W obliczu permanentnych zmian otoczenia strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga ciągłego balansowania pomiędzy istniejącymi opcjami rozwojowymi a koniecznością dostosowania ich do bieżącej sytuacji na rynku. Oznacza to potrzebę zapewnienia odpowiedniej elastyczności dopasowania portfela realizowanych przedsięwzięć do pojawiających się nowych wymagań rynku.

Współcześnie przedsiębiorstwa realizują projekty, aby sprostać wymaganiom konsumentów, globalnej konkurencji oraz instytucji regulujących rynek. Projekty stają się odpowiedzią na konieczność wdrażania różnorodnych zmian w przedsiębiorstwach, a ich sprawna realizacja przyczynia się do zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, co w konsekwencji pozwala na wzrost wartości organizacji. Wychodząc z tego punktu widzenia, należy stwierdzić, że projekty powinny zajmować centralne miejsce i odgrywać istotną rolę w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

Literatura:

- Gasik S., *Meta-model dojrzałości zarządzania projektami*, <http://www.sybena.pl/dokumenty/MD-Meta-model-dojrzalosci-zarzadzania-projektami-V1.0.pdf>.
Grudzewski W.M., Hejduk J.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008,

²⁰ W. Walczak, *Znaczenie i rola projektów...*, s. 188.

- Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.
- Martinsuo M., Lehtonen P., *Role of Single-project Management in Achieving Portfolio Management Efficiency*, „International Journal of Project Management” 2007, no. 25.
- Mochal T., Guzik M., Lis T., Drop W., *Zarządzanie projektami: przełamywanie barier*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 88.
- Nicholas J.M., Steyn H., *Zarządzanie projektami. Zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Niedbała B., *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012.
- Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Studio Emka, Warszawa 2007.
- Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012.
- The Standard For program Management – Third Edition*, PMI, 2008.
- Verzuch E., *The Portable MBA in Project Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003.
- Walczak W., *Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, „Współczesna Ekonomia” 2010, nr 1.
- Zarządzanie projektami w organizacji*, red. K. Janasz, J. Wiśniewska, Difin, Warszawa 2014.

PROJECTS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract

Changes in the environment in which today's organizations operate, impact on the way how to do business and increasingly direct companies to project approach. The company's strategy is not complete if it does not reflect into a list of specific projects and ventures. Projects recently gained fundamental importance for the development and survival of the organization. The purpose of this article is to present the place and importance of the project in a strategic approach to the management of the company.

Keywords: projects, strategic management, enterprise.

JEL Codes: L1, L2

Translated by Joanna Wiśniewska