

**Wyrozębski P., *Problemy zarządzania strategicznego organizacją z pomocą portfela projektów w podejściu amerykańskim***

[w]

*Nauki ekonomiczne a praktyka gospodarcza. Wzajemna zależność,*  
pr. zb., red. R. Bartkowiak, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza  
SGH, Warszawa 2015

- Koberg Ch.S., Ungson G.R., *The effects on environmental uncertainty and dependence of organizational structure and performance: a comparative study*, "Journal of Management" 1987, vol. 13, no. 4.
- Kraśniak J., *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
- Lawrence P.R., Dyer D., *Renewing American industry*, Free Press, New York 1983.
- Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Lichtarski J., *Struktura zadaniowa. Składniki, własności i uwarunkowania*, UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Lincoln J.R., Hanada M., McBride K., *Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing*, "Administrative Science Quarterly" 1986, no. 31.
- Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2011.
- Mierzejewska W., *Perception of Structure Determinants and Internal Structural Boundaries*, w: *Within and Beyond Boundaries of Management*, red. Z. Dworzecki, M. Jarosiński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- Pleschko L., *Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance*, „Journal of Financial Services Marketing” 2006, vol. 12.
- Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Porter M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.
- Raport z realizacji projektu badawczego NCN nr 2011/03/B/HS4/04922 „Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny”*, kierownictwo grantu prof. dr hab. Maria Romanowska.
- Scott B.R., *The industrial state: old myths and new realities*, „Harvard Business Review” 1973, vol. 51, no. 2.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Tata J., Prasad S., Thorn R., *The influence of organizational structure on the effectiveness of TQM programs*, "Journal of Managerial Issues" 1999, vol. 11, no. 4.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

## Paweł Wyrozębski

Katedra Zarządzania Projektami  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Problemy zarządzania strategicznego organizacją z pomocą portfela projektów w podejściu amerykańskim

Zgodnie z literaturą przedmiotu oraz obserwacją najlepszych praktyk działania organizacji na świecie działalność każdej instytucji lub przedsiębiorstwa powinna być podporządkowana misji, wizji oraz długookresowym celom strategicznym<sup>1</sup>. Dotychczasowe badania wstępne oraz analiza dorobku naukowego zarządzania pozwalają zidentyfikować istotną lukę wiedzy przejawiającą się w trudnościach przekucia dokumentów strategicznych na praktyczne inicjatywy działań prowadzące organizacje do osiągnięcia zamierzonych celów rozwojowych<sup>2</sup>. Istniejące instrumentarium analizy i planowania strategicznego w dostateczny sposób adresuje problemy analityczne, jednakże tylko nieliczne narzędzia pozwalają przejść z poziomu planowania strategicznego na poziom taktyczny i operacyjny<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 22.

<sup>2</sup> R. Charan, G. Colvin, *Why CEO's Fail*, „Fortune” 1999, no. 6(21), za: S. Gregorczyk, K. Ogonek, *Rola projektów we wdrażaniu strategii*, w: *Strategiczne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, E. Sońta-Drażkowska, Bizarre, Warszawa 2009, s. 20; *Why good strategies fail Lessons for the C-suite*, The Economist Intelligence Unit Limited 2013; *Strategic Initiative Management, The PMO Imperative*, BCG&PMI, November 2013.

<sup>3</sup> S. Galata, *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 38–39, T. Wheelen, D. Hunder, *Strategic Management and Business Policy*, 4th ed. Addison-Wesley Reading, MA, 1992, rozdz. 1; A. Thompson, A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill College, 2003.

Jednocześnie zarówno w obszarze teorii, jak i praktyki zarządzania obserwuje się intensywny rozwój dziedziny zarządzania projektami, dotychczas utożsamianej raczej z niższymi poziomami zarządzania organizacjami. Badacze, a także praktycy biznesowi coraz częściej dostrzegają wzrost roli i znaczenia projektów oraz programów w horyzoncie strategicznym<sup>4</sup>. Cechy projektów, takie jak jednoznacznie określona, najczęściej jednoosobowa odpowiedzialność za realizację, ograniczony czas, finansowanie zadaniowe, ustalony zakres i rezultaty przedsięwzięcia, powodują, iż stały się one obiektem zainteresowania najwyższej kadry kierowniczej jako skuteczne narzędzia wdrażania strategii<sup>5</sup>. Zjawisko to znajduje odzwierciedlenie w licznych normach, standardach i publikacjach organizacji fachowych występujących w charakterze regulatorów obszaru zarządzania projektami, m.in. Project Management Institute, Office of Government Commerce, International Project Management Association, International Organization for Standardization.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie i ocena jednej z najlepszych praktyk zarządzania portfelami opracowanych przez amerykański instytut zarządzania projektami – Project Management Institute – najbardziej znaczącą instytucję wspierającą rozwój teorii i praktyki w zakresie realizacji przedsięwzięć.

## Strategia. Portfel, projekty – założenia wstępne

PMI jest organizacją non-profit założoną w 1969 r. w Pensylwanii. Od pierwszych lat swojej działalności stanowi platformę wymiany wiedzy, doświadczeń dla profesjonalistów zarządzania projektami, jak również pełni rolę regulatora, podejmując liczne działania związane z opisem najlepszych praktyk realizacji przedsięwzięć w formie standardów. Zrzesza obecnie ponad 440 tys. członków w 104 krajach, w których istnieją 273 oddziały (PMI Chapter). Od 1998 r. PMI jest akredytowany przez American National Standards Institute (ANSI) jako twórca standardów w zakresie zarządzania projektami – tzw. Accredited Standards Developer<sup>6</sup>. O sile

<sup>4</sup> H. Kerzner, *Project Management, A systems approach to planning, scheduling and controlling*, 8th edition, John Wiley & Sons, USA 2003, s. 2; J.M. Nickolas, H. Steyn, *Project Management for Business, Engineering and Technology – Principles and Practice*, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008, s. XXVI; *Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, B. Grucza, PWE, Warszawa 2007, s. 14; A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie portfelem projektów*, PWN, Warszawa 2012.

<sup>5</sup> A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013, s. 150; NPĐ 1000.0, *NASA Strategic Management and Governance Handbook*, Office Of The Chief Engineer, August 2005; *Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide*, Project Management Institute 2014.

<sup>6</sup> Wśród najważniejszych standardów PMI można wskazać m.in. A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide Fifth Edition 2013, Construction Extension to the PMBOK®

wpływu PMI na środowisko zarządzania może świadczyć fakt, że najważniejszy standard zarządzania projektami – PMBOK Guide – od chwili publikacji pierwszej wersji w 1986 r. został sprzedany w ponad 4,6 mln egzemplarzy, zaś certyfikat Project Management Professional oparty na PMBOK® posiada 625 tys. osób na świecie<sup>7</sup>.

Zgodnie z podejściem reprezentowanym przez Amerykanów, w pracy organizacji realizowanych jest wiele złożonych działań. Mają one wieloraki charakter i są łączone w najwyższą kategorię zwaną portfelem (portfolio). PMI definiuje portfel jako „projekty, programy, podportfele oraz operacje zarządzane jako zbiór w celu osiągnięcia celów strategicznych”<sup>8</sup>. Portfel jest więc kategorią nadrzędną i bezpośrednio związaną ze strategią, gdyż jego konfiguracja ma umożliwić realizację jej celów. Elementy w portfelu nie muszą być bezpośrednio powiązane między sobą. Ważne jest, aby oddawały całość aktywności organizacji związanych ze zmianami wynikającymi ze strategii i jej zamierzeń.

W portfelu znajdziemy zatem ogół realizowanych i planowanych przedsięwzięć (inwestycji) wynikających z długookresowego planu działania organizacji. Najczęściej przedsięwzięcia te będą zgrupowane wg wybranych zasad podziału i grupowania (funkcjonalne/przedmiotowe/terytorialne), np. zbiór inwestycji informatycznych, projektów rozwoju produktów, przedsięwzięć realizowanych w spółce grupy kapitałowej. Istotnym elementem portfela jest możliwość identyfikacji tych przedsięwzięć, ich opis, pomiar, rangowanie i priorytetyzacja, które stanowią warunek skutecznego zarządzania nie tylko na poziomie poszczególnych elementów, ale i całego zbioru. Zarządzanie to jest konieczne nie tylko ze względu na wspólnotę celów, ale przede wszystkim na fakt, iż wszystkie te działania – zarówno o charakterze projektowym, jak i bieżącym – realizowane są na podstawie tych samych, współdzielonych zasobów. Brak ich koordynacji może prowadzić do suboptymalizacji oraz konfliktów w dostępie do zasobów będących wąskimi gardłami organizacji. Zadaniem zarządzania portfelem jest zidentyfikowanie wszelkich relacji między elementami w portfelu oraz zapewnienie właściwego ich zbilansowania z uwzględnieniem priorytetów ogólnie

Guide Third Edition, Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition, Software Extension to the PMBOK® Guide Fifth Edition, Practice Standard for Earned Value Management – Second Edition, Practice Standard for Project Configuration Management, Practice Standard for Work Breakdown Structures – Second Edition, Practice Standard for Scheduling Second Edition, Practice Standard for Project Estimating, Practice Standard for Project Risk Management, Practice Standard for Requirements Management, The Standard for Program Management – Third Edition, Project Manager Competency Development Framework – Second Edition, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Third Edition czy The Standard for Portfolio Management – Third Edition.

<sup>7</sup> PMI, „PMI Today”, październik 2014, s. 4.

<sup>8</sup> *PMI Lexicon of Project Management*, <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/PMI-lexicon.aspx#P>

organizacyjnych. Będzie to wymagać nawiązania współpracy i dialogu z większością struktur organizacji, toteż zarządzanie portfelem wymagać będzie aktywnej współpracy z interesariuszami na najwyższych szczeblach organizacji.

Związek zarządzania portfelem z wysokimi szczeblami organizacji wynika z rangi tego zagadnienia i jego znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa. Zarządzanie portfelem stanowi pomost łączący poziom strategiczny z operatywnym, uzupełniając brakujące ogniwo o rozwiązania na poziomie taktycznym. Modelowo sytuacja ta została ukazana na następującym schemacie:

Rysunek 1. Poziomy zarządzania organizacją wg Project Management Institute



Źródło: PMI, *The Standard for Portfolio Management* – Third Edition, PMI 2013, s. 3.

Zgodnie z prezentowanym podejściem misja i wizja organizacji nadają kształt strategii organizacyjnej, która z kolei wskazuje priorytety, cele i zadania podejmowane w celu rozwoju organizacji. Na etapie realizacji strategii wyzwania te są przekładane na programy oraz projekty w toku strategicznego planowania i zarządzania pro-

gramami, projektami, a także działalnością bieżącą. Wpływ zarządzania portfelem na strategię zaznacza się w pięciu obszarach<sup>9</sup>:

- utrzymania związków portfela ze strategią – każdy element portfela powinien posiadać jasny i klarowny związek ze strategią organizacji; wkład przedsięwzięcia w realizację strategii jest dokumentowany i uwzględniany w procesach decyzyjnych
- alokacji środków finansowych – priorytety rozwoju organizacji zapisane w strategii zostają przełożone na zakres finansowania portfela i portfeli niższego rzędu; przydział środków na konkretną inicjatywę uzależniony jest od jej rangi względem pozostałych elementów portfela,
- alokacji zasobów ludzkich i innych zasobów – dobór przedsięwzięć do portfela odbywa się z uwzględnieniem faktycznie dostępnych w organizacji zasobów przeznaczanych na działalność bieżącą oraz inicjatywy rozwojowe; analiza i alokacja zasobów prowadzona jest z perspektywy całej organizacji, ich przydział odbywa się zgodnie z istotnością danego przedsięwzięcia i jego wpływem na realizację celów strategicznych,
- pomiar wyników portfela – kaskadowanie celów strategicznych na portfel i poszczególne przedsięwzięcia umożliwia pomiar ich stopnia realizacji; jest to możliwe dzięki ustaleniu celów oraz kluczowych wskaźników efektywności (tzw. KPI) na poziomie programu/projektów, a także ich monitorowanie w trakcie zarządzania portfelem,
- zarządzanie ryzykiem – jednym z kryteriów oceny elementów portfela jest poziom ryzyka odpowiadający prawdopodobieństwu realizacji założonych zamierzeń; dzięki agregacji przedsięwzięć do portfela możliwe jest określenie ryzyka na poziomie organizacyjnym oraz zdefiniowanie jego wpływu na osiągnięcie celów strategicznych.

Na niższych poziomach zarządzanie portfelem wyznacza sposób realizacji zarówno działań bieżących w organizacji, jak i zakres, tempo czy nakład środków na działania projektowe. Zarządzanie portfelem projektów będzie zatem określało warunki równowagi organizacyjnej między zapewnieniem ciągłości działania organizacji oraz wdrażaniem zmian rozwojowych, przy nadrzędnej roli strategii organizacji.

## Procesy zarządzania portfelem projektów

Zalecenia PMI w zakresie standardu zarządzania portfelem mają charakter zaleceń uniwersalnych, podlegających wdrożeniu w dowolnym typie organizacji – zarówno

<sup>9</sup> Ibidem, s. 9.

o charakterze biznesowym, jak i *non-profit* czy administracji publicznej. Istnieje jednak założenie mówiące o tym, iż organizacja powinna posiadać długookresowy plan rozwoju będący warunkiem wprowadzenia proponowanych rozwiązań.

W procesie zarządzania portfelem projektów PMI wykorzystuje się sześć podstawowych dokumentów, są to:

- plan strategiczny portfela (*portfolio strategic plan*),
- regulamin portfela (*portfolio charter*),
- plan zarządzania portfelem (*portfolio management plan*),
- mapa drogowa (*portfolio roadmap*),
- portfel (*portfolio*).

Plan strategiczny portfela jest dokumentem określającym całościową wizję dotyczącą kształtu i zakresu przedsięwzięć. Wizja ta powinna wynikać z celów i zadań organizacji określonych w strategii. Plan ma zawierać wykaz niezbędnych środków i zasobów w podziale na poszczególne typy inicjatyw oraz opis sposobu, w jaki inicjatywy te będą wpływać na rozwój organizacji. Elementem planu będzie także zdefiniowanie korzyści przynoszonych przez te inicjatywy, sposobu ich pomiaru oraz kompleksowa analiza ryzyka, założeń, ograniczeń i współzależności w portfelu. W planie strategicznym decydenci określać będą także sposób i metody określania priorytetów poszczególnych przedsięwzięć w nim zawartych.

Regulamin portfela jest dokumentem formalnie zatwierdzającym i nadającym mu strukturę. Ma on charakter planu wykonawczego, który powinien określać zakres portfela, jego uzasadnienie, kryteria sukcesu, dostępne i przydzielone zasoby oraz wysokopoziomowy harmonogram realizacji.

Plan zarządzania portfelem opisuje i reguluje wszystkie działania zarządcze związane z zarządzaniem portfelem w organizacji. Wśród nich znajdziemy m.in. identyfikowanie inicjatyw, ich zatwierdzanie, dokonywanie zakupów, tworzenie listy rankingowej, bilansowanie przedsięwzięć, kierowanie i raportowanie przebiegu wszystkich działań uwzględnionych w portfelu organizacji. W ramach planu organizacja musi ustalić m.in.: model zarządzania i nadzoru, nadzór portfela, zarządzanie zmianami o charakterze strategicznym, kontrolę i zarządzanie zmianami, bilansowanie portfela i zarządzanie zależnościami, planowanie pomiaru efektywności, model komunikacji i współpracy z interesariuszami, planowanie zarządzania ryzykiem, procedury zakupowe obowiązujące w organizacji.

Mapa drogowa portfela ma za zadanie w sposób wizualny zobrazować układ wszystkich planowanych i realizowanych przedsięwzięć w portfelu. Jej zadaniem jest umożliwienie decydującym szybkiej oceny stanu inicjatyw, osiągniętych postępów, np. względem kamieni milowych, identyfikację zależności oraz kluczowych rezultatów.

Portfel jest zbiorem programów, projektów i innych działań zgrupowanych według przyjętego klucza. Portfel taktowany jako formalny dokument jest ustrukturyzowaną listą przyjętych do realizacji przedsięwzięć wraz z istotnymi informacjami dotyczącymi ich realizacji (np. kartami projektów, planem bazowym zakresu czy szczegółowym harmonogramem).

Wizja PMI w zakresie działań związanych z zarządzaniem portfelem projektów składa się z 16 procesów zgrupowanych w trzy grupy procesów oraz pięć obszarów wiedzy (*knowledge areas*).

Tabela 1. Działania związane z zarządzaniem portfelem projektów według podejścia PMI

Obszary wiedzy	Grupy procesów		
	Grupa procesów definiowania	Grupa procesów zgodności	Grupa procesów autoryzacji i kontroli
Strategiczne zarządzanie portfelem	4.1 Opracowanie strategicznego planu portfela, 4.2 Opracowanie regulaminu portfela, 4.3 Zdefiniowanie mapy drogowej,	4.4 Zarządzanie zmianami strategicznymi.	
Zarządzanie ładem portfela	5.1 Opracowanie planu zarządzania portfelem, 5.2 Zdefiniowanie portfela,	5.3 Optymalizowanie portfela,	5.4 Autoryzacja portfela, 5.5 Zapewnienie nadzoru portfela
Zarządzanie wynikami portfela	6.1 Opracowanie planu zarządzania wynikami portfela,	6.2 Zarządzanie popytem i podażą, 6.3 Zarządzanie wartością portfela.	
Zarządzanie komunikacją w portfelu	7.1 Opracowanie planu zarządzania komunikacją portfela,	7.2 Zarządzanie informacjami portfela.	
Zarządzanie ryzykiem portfela projektów	8.1 Opracowania planu zarządzania ryzykiem portfela	8.2 Zarządzanie ryzykami portfela.	

Źródło: PMI, *The Standard for Portfolio Management* – 3rd edition, PMI 2013.

Układ grup procesów oddaje w przybliżony sposób chronologię kroków postępowania. Grupa procesów definiowania aktywna jest najczęściej na początku całego cyklu. Definiowanie portfela ma odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób strategia i cele strategiczne organizacji zostaną odzwierciedlone w portfelu przedsięwzięć? Zadaniem przyporządkowanych tu procesów jest przygotowanie planu strategicznego, założeń i struktury portfela, mapy drogowej oraz planów jego realizacji.



Grupa procesów zgodności zapewnia skuteczne zarządzanie i optymalizowanie portfela. Działania wskazane w tym etapie pozwalają kategoryzować, oceniać, dobierać i modyfikować elementy uwzględnione w portfelu. Odbyna się to po zdefiniowaniu portfela. Zgodnie z nazwą tej grupy istotą podejmowanych aktywności jest zapewnienie zgodności między celami strategicznymi a strukturą inicjatyw w portfelu, tak aby stanowiły one spójny, zbilansowany i realistyczny obraz wszystkich planowanych przedsięwzięć w organizacji.

Trzecią grupą są procesy autoryzacji i kontroli. W jej skład wchodzi dwa procesy dotyczące monitorowania i zarządzania portfelem. Ich zadaniem jest śledzenie i rejestrowanie wyników pozostałych procesów, zapewnienie autoryzacji dokumentacji portfela, jak i poszczególnych przedsięwzięć oraz umożliwienie doskonalenia zarządzania portfelem dzięki uczeniu się i wyciąganiu doświadczeń. Działania te aktywne są przez cały okres zarządzania portfelem.

Pierwszy z obszarów wiedzy zgodnie ze standardem PMI to strategiczne zarządzanie portfelem (*portfolio strategic management*). W jego skład wchodzi cztery procesy. Ich zadaniem jest ustanowić pomost pomiędzy strategią organizacji a kształtem i mechanizmami portfela. W ramach tego obszaru tworzone są: strategiczny plan portfela, regulamin portfela oraz mapa drogowa. Ważnym zadaniem jest także dbanie o ciągle monitorowanie strategii oraz podejmowanie niezbędnych działań korygujących i zapobiegawczych w wypadku koniecznych zmian. Zmiany te mogą mieć źródło zarówno wewnątrz portfela, jak i w jego otoczeniu (w organizacji lub poza nią). Procesami strategicznego zarządzania portfelem są: opracowanie strategicznego planu portfela, opracowanie regulaminu portfela, zdefiniowanie mapy drogowej, zarządzanie zmianami strategicznymi.

Drugim obszarem wiedzy znajdującym swoje zastosowanie w zarządzaniu portfelem jest zarządzanie ładem portfela (*portfolio governance management*). Obszar ten odpowiedzialny jest za zapewnienie efektywnego nadzoru nad procesami zarządzania portfelem oraz ustanowienie mechanizmów podejmowania decyzji zgodnych z ładem organizacyjnym przedsiębiorstw. Jednym z kluczowych zadań tego obszaru jest określenie zasad zarządzania portfelem (planowania, definiowania, bilansowania i autoryzowania portfela) opisanych w planie zarządzania portfelem. Zarządzanie ładem portfela wymaga realizacji pięciu procesów: opracowania planu zarządzania portfelem, zdefiniowania portfela, optymalizowania portfela, autoryzacji portfela, zapewnienia nadzoru portfela. Zakres i treść planu zarządzania portfelem opisany został we wcześniejszej części dotyczącej przeglądu dokumentów zarządczych.

W ramach definiowania portfela należy zebrać obecne i planowane inicjatywy przedsięwzięć oraz przygotować ich szczegółową definicję, czyli pełny, kompleksowy opis ich zakresu, uzasadnienia oraz związku ze strategią organizacji. Zadaniem decydentów

jest uzyskanie wszelkich niezbędnych informacji koniecznych do zidentyfikowania i charakterystyki komponentów portfela, dokonania ich kategoryzacji według przyjętych kryteriów podziału i grupowania oraz oceny czy ewaluacji wg uzgodnionego modelu priorytetyzacji (np. za pomocą technik ważonej oceny punktowej).

Optymalizacja portfela polega na stworzeniu z listy inicjatyw spójnego zestawu przedsięwzięć, które łącznie w najlepszy sposób przyczynią się do osiągnięcia założonych celów strategicznych organizacji. Optymalizacja portfela pociąga za sobą maksymalizację zwrotu z ponoszonych nakładów przy ograniczeniach związanych z dostępnymi zasobami oraz przy akceptowalnym poziomie ryzyka. Podejmowane decyzje powinny unikać suboptymalizacji i uwzględniać inwestycje z różnych obszarów przedsiębiorstwa, tak aby docelowy stan miał stabilny charakter. W efekcie optymalizacji wcześniejsze oceny i decyzje mogą zostać zmienione, zaś niektóre inicjatywy podlegać zawieszeniu, obniżeniu rangi lub nawet zamknięciu. Wśród polecanych na tym etapie narzędzi, PMI wymienia m.in. analizy portfelowe, analizę SWOT, analizę otoczenia konkurencyjnego. Znajdują tu one analogiczne zastosowanie, jak w wypadku równoważenia strategii i celów rozwojowych całej organizacji.

Autoryzacja portfela jest to proces mający na celu uruchomienie realizacji całego portfela, a w konsekwencji poszczególnych programów i projektów wchodzących w jego skład. Ostateczny kształt portfela i związane z nim decyzje przekazywane są do grona interesariuszy z uwzględnieniem m.in. wyższego kierownictwa, rady nadzorczej, kierowników portfeli niższego rzędu, programów i projektów, a czasem również zewnętrznych regulatorów. Autoryzacja portfela związana jest z: podjęciem formalnej decyzji o uruchomieniu przedsięwzięć (lub przekazaniu ich do dalszego opracowania), przydzieleniem zasobów do zakwalifikowanych inicjatyw, przeniesieniem zasobów uwolnionych z przedsięwzięć zamkniętych bądź wstrzymanych oraz komunikowaniem podjętych decyzji do organizacji. Jeśli organizacja posiada informatyczne systemy zarządzania portfelem projektów (np. Primavera lub Clarity), informacje o strukturze portfela oraz przyznanym zasobach powinny znaleźć tam swoje odzwierciedlenie.

Ostatnim procesem w ramach omawianego obszaru wiedzy jest zapewnienie nadzoru portfela. Ma on umożliwić decydentom ciągle monitorowanie stanu poszczególnych przedsięwzięć oraz w konsekwencji ocenę postępu i wyników całego portfela. Nadzór ten powinien przede wszystkim zadbać o:

- regularne przeglądy zasobów, ryzyka, rezultatów oraz finansów portfela,
- organizację planowych i sytuacyjnych spotkań organów zarządzających portfelem,
- zapewnienie zgodności procesów realizacji przedsięwzięć ze standardami organizacyjnymi,
- raportowanie zmian w portfelu,

- angażowanie i komunikowanie podjętych decyzji do kluczowych interesariuszy, w tym do kierownictwa programów i projektów.

Ze względu na zakres i czasochłonność podejmowanych zadań, często odpowiedzialność za ich wykonanie przekazywana będzie do komórek organizacyjnych typu biura zarządzania portfelem (*portfolio management offices*).

Trzecim obszarem wiedzy jest zarządzanie wynikami portfela. Jego celem jest uzyskanie optymalnego zestawu i kolejności proponowanych przedsięwzięć w celu jak najlepszego osiągnięcia zamierzeń organizacji. Wymaga to systematycznego planowania, pomiaru i monitorowania wartości portfela oraz zarządzania pozyskiwaniem kluczowych zasobów, takich jak finanse, aktywa oraz kapitał ludzki. Identyfikacja obszarów wartości dla organizacji umożliwia ukierunkowanie przedsięwzięć w portfelu na ich eksploatację i rozwój. Dzięki temu możliwe jest uzasadnienie ich finansowania oraz korzyści, jakie z realizacji odniesie przedsiębiorstwo oraz analogicznie odrzucenie przedsięwzięć niewnoszących wartości do portfela.

Wśród dostępnych mierników wartości dla portfela spotkać można m.in. wzrost przychodów, spadek kosztów, zmianę wartości pieniężnej netto (NPV), zwrot z inwestycji (ROI), skrócenie okresu zwrotu z nakładów na portfel, obniżenie poziomu ryzyka, stopień związku portfela ze strategią organizacji i wiele innych. W ramach zarządzania wynikami portfela PMI proponuje trzy procesy: opracowanie planu zarządzania wynikami portfela, zarządzanie popytem i podażą, zarządzanie wartością portfela.

Plan zarządzania wynikami portfela wchodzi najczęściej w skład planu zarządzania portfelem. Jego zadaniem jest przedstawienie uzasadnienia dla alokacji środków finansowych, zasobów ludzkich, materiałowych czy innych. Zarządzanie wynikami portfela powinno rozpocząć się od dokonania przeglądu celów portfela wyznaczonych przez plan strategiczny portfela oraz zadań związanych z ich osiągnięciem. Podstawowym celem obszaru jest zapewnienie wskaźników bazowych, metod i narzędzi pomiaru generowanej przez nich wartości dla organizacji.

Zarządzanie podażą i popytem jest procesem związanym z rozpoznaniem, pomiarem i alokacją zasobów organizacyjnych przypisywanych do realizowanych przedsięwzięć. „Podaż” należy w tym kontekście rozpatrywać w kategoriach dostępnych zasobów organizacyjnych przeznaczonych do wykorzystania na inicjatywy rozwojowe. Główne problemy w tym zakresie dotyczą podziału środków finansowych oraz przyporządkowania pracowników do zadań związanych z prowadzeniem bieżącej działalności oraz, z drugiej strony, do realizacji przedsięwzięć rozwojowych. Podaż jest odpowiedzią na „popyt” zgłaszany przez poszczególne inicjatywy. Zadaniem procesu jest zadbanie o skuteczne i efektywne zbilansowanie popytu i podaży przy ustalonych priorytetach oraz możliwej do osiągnięcia wartości dla organizacji. W szczególności zaadresowane

powinny być zasoby mające charakter tzw. „wąskich gardeł”, czyli te, które stanowią barierę i zagrożenie dla realizacji wartości całego portfela.

Zarządzanie wartością portfela to zapewnienie pomiaru, definiowania, systemu podejmowania decyzji i raportowania wartości na zagregowanym poziomie elementów portfela w celu maksymalizacji zwrotu z poniesionych inwestycji przy akceptowanym poziomie ryzyka.

Czwarty obszar zarządzania portfelem to zarządzanie komunikacją w portfelu. Obszar ten ma za zadanie ustanowienie z interesariuszami portfela kanałów i sposobów komunikacji, które spełniają ich oczekiwania, a także umożliwiają efektywne podejmowanie oraz wdrażanie decyzji. Ze względu na rangę i wpływ zarządzania portfelem na organizację należy zadbać o właściwą identyfikację interesariuszy, rozpoznanie ich potrzeb, możliwości informacyjnych oraz dobór treści, formy i częstotliwości kontaktów z nimi. W szczególności komunikacja ta powinna dotyczyć celów i priorytetów portfela, metod oceny wartości przedsięwzięć oraz sposobów oceny postępu elementów portfela. W zakresie zarządzania komunikacją standard PMI proponuje dwa procesy: opracowanie planu zarządzania komunikacją portfela, zarządzanie informacjami portfela.

Plan komunikacji portfela ma charakter kompleksowej koncepcji dialogu oraz współpracy z interesariuszami w celu umożliwienia realizacji celów portfela i organizacji. Wśród kluczowych interesariuszy uwzględnić należy m.in. najwyższe kierownictwo (Prezes, Zarząd, Rada Nadzorcza), członków kierownictwa liniowego, przedstawicieli regulatorów (urzędy, instytucje nadzoru, związki zawodowe), sponsorów oraz członków komitetów sterujących programów i projektów, kierowników programów i projektów, biuro zarządzania projektami/portfelem (PMO). Komunikacja portfela przedsięwzięć oraz zmian wynikających z realizacji przedsięwzięć powinna również w adekwatny sposób obejmować pracowników niższych szczebli, w tym pracowników wykonawczych. Portfel przedsięwzięć jest *de facto* portfelem zmian wdrażanych w organizacji, dlatego też komunikacja portfela musi uwzględniać aspekty komunikowania strategicznych zmian w organizacji.

Sam plan komunikacji jako dokument będzie najczęściej elementem składowym planu zarządzania portfelem. W jego treści znajdziemy informacje takie jak: cele komunikacji, role, odpowiedzialność, lista interesariuszy i ich wymagań w zakresie komunikacji, metody oraz środki gromadzenia, przechowywania i przekazywania informacji, a także częstotliwość komunikacji.

System komunikacji opisany w planie, od momentu jego akceptacji, realizowany jest w ramach procesu zarządzania informacjami portfela.

Ostatnim obszarem wiedzy o zarządzaniu portfelem, zgodnie ze standardem stworzonym przez Project Management Institute, jest zarządzanie ryzykiem portfela projektów.

*Problematyka ryzyka i zarządzania* nim historycznie wywodzi się z obszaru finansów i bankowości. Aktualnie rozpatrywana jest jednak szeroko i interdyscyplinarnie jako systematyczne podejście do identyfikacji, oceny oraz planowania działań względem prawdopodobnych zdarzeń mających wpływ na osiągnięcie celów. Cele te mogą dotyczyć celów organizacji i wtedy mamy do czynienia z zarządzaniem ryzykiem na poziomie organizacji, ale również celów projektu – zarządzanie ryzykiem w projektach oraz, oczywiście, na poziomie portfela przedsięwzięć.

Istotą zarządzania ryzykiem na poziomie portfela jest całościowe podejście do rodzajów ryzyka identyfikowanych na poziomie indywidualnych przedsięwzięć, dodanie do nich ryzyka dotyczącego portfela jako zbioru inicjatyw (wynikających z jego celów, struktury, liczby i rodzajów projektów, alokowanych zasobów czy innych) oraz zarządzanie nimi z uwzględnieniem licznych współzależności, relacji przyczynowo-skutkowych oraz skumulowanych efektów wystąpienia kilku rodzajów ryzyka jednocześnie.

Przemysłane zarządzanie ryzykiem portfela stwarza warunki do unikania zagrożeń oraz wykorzystywania szans, a przez to podnosi efektywność realizacji poszczególnych przedsięwzięć w kategoriach jakości, czasu, satysfakcji interesariuszy i innych. Agregacja ryzyka na poziomie portfela daje zarządzającym możliwość optymalizowania zwrotu z inwestycji w powiązaniu z akceptowalnym poziomem zagrożeń.

Zarządzanie ryzykiem portfela wymaga realizacji dwóch procesów: opracowania planu zarządzania ryzykiem portfela oraz zarządzania ryzykiem portfela.

Plan zarządzania ryzykiem portfela, podobnie jak inne plany tworzone w obszarach standardu, stanowi element planu zarządzania portfelem. Jego zadaniem jest całościowe opisanie stosowanej polityki, podejść, metod, narzędzi oraz ról i odpowiedzialności w zakresie identyfikacji, oceny i planowania odpowiedzi na ryzyka. Przyjęte rozwiązania powinny być spójne we wszystkich poziomach zarządzania, począwszy od zarządzania ryzykiem w projektach, ryzykiem programu, ryzykiem portfela oraz ryzykiem organizacji.

W ramach zarządzania ryzykiem portfela wyróżnić można cztery grupy działań. Po pierwsze, jest to identyfikowanie rodzajów ryzyka i umieszczenie ich w rejestrze ryzyka portfela (*portfolio risk register*), po drugie, ich analiza, zdefiniowanie i ocena, po trzecie, zaplanowanie działań związanych z reakcją na ryzyko oraz po czwarte, monitorowanie i kontrolowanie ryzyka w trakcie realizacji portfela.

\*\*\*

Opracowany przez PMI zbiór najlepszych praktyk w zakresie zarządzania portfelem jest istotnym i ważnym standardem zarządzania. Wśród jego zalet należy przede wszystkim wyróżnić spójność z pozostałymi, wymienionymi na wstępie,

standardami zarządzania przedsięwzięciami. Spójność ta wynika nie tylko z tego, że autorem jest ten sam wydawca, ale przede wszystkim z podejścia do formy i treści rozwiązań. Cechą charakterystyczną PMI jest oferowanie rozwiązań na poziomie regulacji ramowych<sup>10</sup>. Oznacza to, iż zidentyfikowano obszary wiedzy, wskazano związane z nimi działania, techniki i narzędzia, jednak stanowią one wyłącznie ramę, w której tworzone są każdorazowo indywidualne procedury organizacji. Zakres koniecznego dopasowania jest jednak znaczny, gdyż autorzy standardu nie tylko wskazali dość niejednoznaczne relacje związane z całościowym przebiegiem procesu, ale także zrezygnowali z przypisania zadań do konkretnych ról i stanowisk. W zakresie przebiegu procesu należy to uznać za krok wstecz w stosunku do wcześniejszej wersji standardu z 2006 r., gdzie układ procesów zarządzania portfelem projektów wyraźnie wskazywał klarowną sekwencję kroków postępowania<sup>11</sup>. W obecnej wersji mocno tego brakuje, zaś uwaga autorów skupiona została na dokumentach związanych z zarządzaniem portfelem.

Co do warstwy organizacyjnej, to standard opisuje modelowe role i odpowiedzialność w tym względzie<sup>12</sup>, jednakże jest to charakterystyka ogólna, bez wskazania relacji do konkretnych procesów. Uwagi te, choć istotne dla zrozumienia i posługiwania się ww. standardem, należy jednak rozpatrywać w szerszym kontekście, jako że są one adekwatne do większości standardów PMI. Jest to rezultat określonego podejścia i wizji tworzenia standardów przez tę organizację.

Zdecydowanie na korzyść omawianego standardu przemawia uwzględnienie w jego strukturze zaleceń dotyczących obszarów wiedzy o komunikacji, zarządzaniu ryzykiem oraz pomiarze wyników. Obszary te zostały dodane do aktualnej wersji standardu. Ze względu na zasięg oddziaływania procesu zarządzania portfelem podkreślenie aspektu komunikacji jest kluczowe. Nawet obiektywnie najlepsze rozwiązania organizacyjne bez wsparcia dialogiem z interesariuszami mogą szybko okazać się nieefektywne i odrzucone przez organizację. Podobnie zarządzanie ryzykiem, które pozwala świadomie rozpatrywać portfel przedsięwzięć nie tylko z perspektywy przewidywania i „programowania” przyszłości (oczekiwane rezultaty, plany realizacji, ich czas, koszt i zwrot z inwestycji), ale również rozważać prawdopodobieństwo ich osiągnięcia i możliwe wydarzenia to utrudniające. Szczególnie, iż zarządzanie ryzykiem na poziomie portfela, ze względu na kumulacje różnych rodzajów ryzyka, jest znacznie trudniejsze niż na poziomie poszczególnych przedsięwzięć.

<sup>10</sup> *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2010.

<sup>11</sup> PMI, *The Standard for Portfolio Management – Second Edition*, PMI 2006.

<sup>12</sup> PMI, *The Standard for Portfolio Management – Third Edition*, op.cit., rozdz. 1.7–1.9.



## Bibliografia

- BCG, *Strategic Initiative Management, The PMO Imperative*, BCG&PMI, November 2013.
- Charan R., Colvin G., *Why CEO's Fail*, "Fortune 1999", no. 6(21).
- Galata S., *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Gregorczyk S., Ogonek K., *Rola projektów we wdrażaniu strategii*, w: *Strategiczne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, E. Sołta-Drączkowska, Bizarre, Warszawa 2009.
- Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide*, Project Management Institute 2014.
- Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.
- Kerzner H., *Project Management, A systems approach to planning, scheduling and controlling*, 8th edition, John Wiley & Sons, USA 2003.
- Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelem projektów*, PWN, Warszawa 2012.
- Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2010.
- Nickolas J.M., Steyn H., *Project Management for Business, Engineering and Technology – Principles and Practice*, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.
- NPD 1000.0, *NASA Strategic Management and Governance Handbook*, Office Of The Chief Engineer, August 2005.
- PMI Lexicon of Project Management*, <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/PMI-lexicon.aspx#P>
- PMI, „PMI Today”, październik 2014.
- PMI, *The Standard for Portfolio Management – 2nd edition*, PMI 2006.
- PMI, *The Standard for Portfolio Management – 3rd edition*, PMI 2013.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Why good strategies fail Lessons for the C-suite*, The Economist Intelligence Unit Limited 2013.
- Thompson A., Strickland A., *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill College, 2003.
- Wheelen T., Hunder D., *Strategic Management and Business Policy*, 4th ed., Addison-Wesley Reading, MA, 1992.
- Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, B. Grucza, PWE, Warszawa 2007.
- Wyrozębski P., *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa 2014.

## Emil Bukłaha

Katedra Zarządzania Projektami  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Deterministyczne metody planowania przebiegu projektów

W zarządzaniu projektami jest niewiele tak intensywnie dyskutowanych zagadnień jak szczegółowość i zakres planowania z punktu widzenia skali sukcesu przedsięwzięcia. Obecnie daje się zauważyć wyraźny trend w kierunku odchodzenia od klasycznego podejścia do pojmowania roli planowania na rzecz koncepcji bardziej nowatorskich, nazywanych zwinnymi czy elastycznymi, powstałymi na podstawie doświadczeń zebranych przede wszystkim w projektach IT. Daje to kierownikom projektów szeroki wachlarz możliwości, złączeniem tych podejść włącznie, zaś mnogość metod i technik w zakresie planowania przedsięwzięć wskazuje na aktualność zagadnienia i wielorakość punktów widzenia tego samego tematu.

Celem opracowania jest przedstawienie wybranych koncepcji planowania przebiegu projektu, będących punktem wyjścia do jego kontroli na etapie wykonawczym (kontrola bieżąca i etapowa) i końcowym (postaudit). Autor omawia proces przebiegu projektu na tle jego cyklu życia, przedstawia zestawienie rodzajów metod z punktu widzenia stopnia pewności planowania oraz – biorąc pod uwagę mnogość rozwiązań w tym zakresie – bardziej szczegółowo przybliży wybrane z nich.

## Planowanie na tle cyklu życia projektu

Planowanie jest bodajże najdokładniej opisaną fazą spośród wszystkich etapów realizacji projektu. Każda z wiodących metodyk zarządzania projektami – PMBoK, PRINCE2, TenStep czy PCM – poświęca tej kwestii najwięcej uwagi. Z pewnością



Związek między naukami ekonomicznymi a praktyką gospodarczą jest oczywisty. Można nawet stwierdzić, że nauki ekonomiczne stały się kluczowym elementem tej praktyki. Żadna ważna decyzja gospodarcza nie jest podejmowana bez odniesienia do stosownego dorobku naukowego. Z drugiej strony, ekonomiści jako wytrawni obserwatorzy zdarzeń gospodarczych uogólniają te decyzje i ich następstwa w postaci teoretycznej.

Nowe ujęcia teoretyczne są następnie rozpowszechniane i wykorzystywane w działalności gospodarczej. To wyjaśnia, dlaczego w naukach ekonomicznych w porównaniu do innych nauk tak duże znaczenie mają podręczniki, zwłaszcza akademickie.

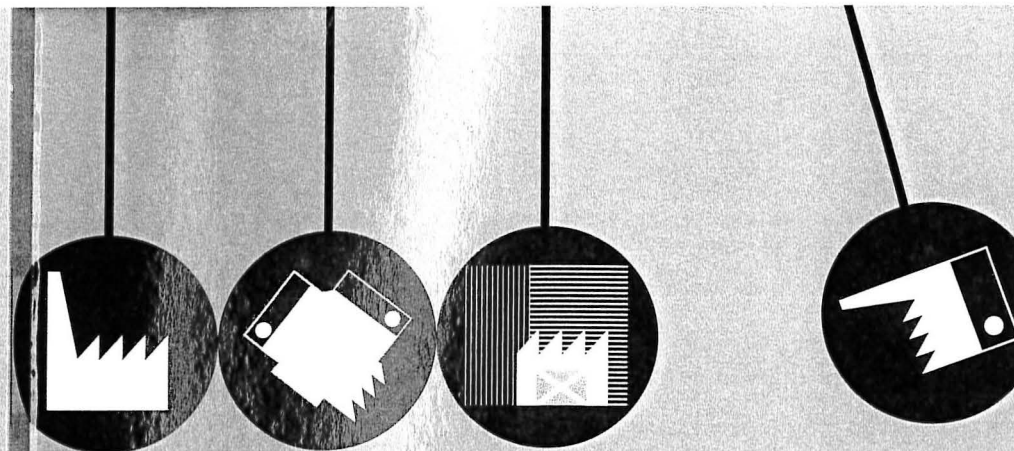
Wzajemne przenikanie się nauk ekonomicznych i praktyki gospodarczej stało się do tego stopnia powszechne, iż niecelowe wydaje się pytanie o to, czy związek ten może być jeszcze silniejszy z obopólną korzyścią. Niemniej jednak twórcy oferowanej Państwu monografii wierzą, że jest to możliwe, a nawet konieczne. W monografii omówiono wzajemne związki pomiędzy poszczególnymi dyscyplinami wchodzącymi w skład nauk ekonomicznych a praktyką gospodarczą.

Ryszard Bartkowiak, Piotr Wachowiak  
(ze Słowa wstępnego)

OFICyna WYDAWNICZA  
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162  
tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46  
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl  
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl



NAUKI EKONOMICZNE A PRAKTYKA GOSPODARCZA  
WZAJEMNA ZALEŻNOŚĆ



# NAUKI EKONOMICZNE A PRAKTYKA GOSPODARCZA WZAJEMNA ZALEŻNOŚĆ

redakcja naukowa  
Ryszard Bartkowiak  
Piotr Wachowiak



OFICyna WYDAWNICZA  
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE