

**Efektywne zarządzanie wynikami
w projektach inwestycyjnych
operatorów
systemu dystrybucyjnego**

**Bogdan Nogalski
Agnieszka Anna Szpitter
Marek Jabłoński**

**Efektywne zarządzanie wynikami
w projektach inwestycyjnych
operatorów systemu
dystrybucyjnego**

**Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2018**

Recenzent
dr hab. Paweł Cabała, prof. UEK

Redaktor Wydawnictwa
Justyna Mroczkowska

Projekt okładki i stron tytułowych
Filip Sendal

Skład i łamanie
Urszula Jędryczka

Publikacja sfinansowana ze środków NCBiR w ramach realizowanego projektu
III Programu Badań Stosowanych nr PBS3/B9/42/2015

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-7865-660-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	7
Wykaz definicji	11
Wstęp	15
Rozdział 1. Strategiczne zarządzanie wynikami a wysoka efektywność przedsiębiorstw	
1.1. Założenia koncepcji zarządzania wynikami a współczesne trendy zarządzania	19
1.2. Wysoka efektywność jako imperatyw sukcesu współczesnych przedsiębiorstw	31
1.3. Model biznesu a wysoka efektywność	33
1.4. Zarządzanie przez cele jako kluczowe ogniwo zarządzania wynikami przedsiębiorstw	43
Rozdział 2. Strategiczne uwarunkowania zarządzania wieloma projektami	
2.1. Współczesne pojmowanie strategii przedsiębiorstw w aspekcie środowiska wielu projektów	49
2.2. Zestrojenie portfela projektów ze strategią – implikacje teoretyczne i praktyczne	53
2.3. Struktura i zakres zarządzania programami projektów w aspekcie wielu projektów	60
2.4. Zwiększanie wartości przedsiębiorstwa w aspekcie kształtowania optymalnej konfiguracji realizacji wielu projektów	64
2.5. Rola zarządzania wynikami w wybranych metodykach zarządzania projektami	66
2.6. Zrównoważone zarządzanie projektami (Sustainable Project Management) a zrównoważona efektywność projektów	74
2.7. Projektowanie modeli biznesu przedsiębiorstw zorientowanych na projekty	78
2.8. Przywództwo w zarządzaniu projektami – aspekt efektywnościowy	82
Rozdział 3. Kluczowe wskaźniki osiągnięć w aspekcie zarządzania projektami	
3.1. Miejsce i rola kluczowych wskaźników osiągnięć w budowaniu przedsiębiorstw wysokiej efektywności	87
3.2. Wprowadzanie strategii w ruch poprzez proaktywne zarządzanie projektami	92
3.3. Testowanie rozwiązań projektowych a monitorowanie strategii przedsiębiorstw	95

3.4. Restrukturyzacja projektów w sytuacjach kryzysowych poprzez dynamiczne zwroty decyzyjne, inicjatywy strategiczne i elastyczne zarządzanie przez cele	98
3.5. Kaskadowanie celów w kontekście strategicznego zestrajania celów pracowniczych z celami projektów	99
3.6. Efektywność realizacji projektów w ramach otwartych sieci powiązań	102
3.7. Zasady budowy systemu zarządzania wynikami w projektach inwestycyjnych	105

Rozdział 4. Metodyka projektowania systemu zarządzania wynikami w ramach koncepcji zarządzania projektami

4.1. Projektowanie systemu zarządzania wynikami – aspekt metodyczny	107
4.2. Projektowanie systemu pomiaru i monitorowania wyników	109
4.3. Orientacja projektowa w systemie zarządzania wynikami	113

Rozdział 5. Wysoka efektywność realizacji projektów w obszarze dystrybucji energii elektrycznej

5.1. Specyfika realizacji projektów w sektorze dystrybucji energii elektrycznej a wskaźniki niezawodności dystrybucji energii elektrycznej	115
5.2. Metody, techniki i narzędzia monitorowania efektywności przedsiębiorstw	123
5.3. Typologia projektów w obszarze dystrybucji energii elektrycznej	130
5.4. Plany strategiczne i operacyjne i ich rola w procesie zapewnienia wysokiej efektywności projektów w obszarze dystrybucji energii elektrycznej	131
5.5. System zarządzania przez cele w doskonaleniu efektywności realizacji projektów w obszarze dystrybucji energii elektrycznej na przykładzie OSD	133
5.6. Karty wyników w doskonaleniu procesów monitorowania efektywności zarządzania portfelem projektów dystrybucji energii elektrycznej na przykładzie OSD	144

Wnioski końcowe	171
----------------------------------	------------

Podsumowanie	173
-------------------------------	------------

Bibliografia	175
-------------------------------	------------

Spis rysunków	183
--------------------------------	------------

Spis tabel	185
-----------------------------	------------

Wykaz załączników	187
------------------------------------	------------