MANAGEMENT SCIENCES NAUKI O ZARZĄDZANIU

No. 2(31), Year 2017
ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

EFEKTYWNOŚĆ REALIZACJI PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Paweł Markowski, Paweł Mielcarek

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mails: pmarkotny@gmail.com; pawel.mielcarek@ue.poznan.pl

DOI: 10.15611/noz.2017.2.03
JEL Classification: L21, M10, O22

Streszczenie: Wdrażanie strategii i przekształcenie jej w działania zapewniające efektywność w wymiarze operacyjnym odbywa się przez zarządzanie projektami strategicznymi. Projekty te decydują o osiąganiu sukcesu organizacji w dłuższym okresie, a kształtowanie ich efektywności jest jednym z podstawowych zadań kadry kierowniczej. Celem artykułu jest przedstawienie wpływu wdrażania projektów strategicznych na uzyskiwaną efektywność ekonomiczną polskich przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono w 2016 r. w 168 losowo wybranych polskich przedsiębiorstwach. Próba badawcza obejmowała usługi (74%), przemysł lub budownictwo (23%) i rolnictwo, rybołówstwo i leśnictwo (3%). W postępowaniu zastosowano metodę CATI. Głównym wnioskiem jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa opracowujące strategię znacznie częściej oceniają swoją efektywność lepiej lub dużo lepiej niż firmy nieopracowujące strategii. Różnica ta jest widoczna w jeszcze większym stopniu wśród firm stosujących projekty strategiczne.

Słowa kluczowe: efektywność, strategia, projekt strategiczny, zarządzanie projektami, system zarządzania, organizacja.

1. Wstęp

Realizacja strategii sprowadza się do tworzenia i wykonania długookresowego planu, którego efektem jest uzyskiwanie określonej pozycji względem otoczenia lub osiągnięcie względnie trwałego wzorca działania. W ramach tak postrzeganego zjawiska strategia organizacji stanowi zespół sposobów postępowania umożliwiających osiąganie długookresowych celów organizacji. Cele te w procesie realizacji podlegają cyklicznej weryfikacji zapewniającej informację zwrotną dla decydentów. Implementacja strategii oraz wykonanie wynikających z niej celów przyjmuje formę sprecyzowanych i ukierunkowanych zadań. Przez dążenie do zapewnienia efektywnej realizacji działania te w wymiarze operacyjnym często poddawane są zinstytucjonalizowaniu w formie zarządzania projektami strategicznymi. Z kolei powodzenie projektów strategicznych warunkuje uzyskiwanie rezultatów organizacji w dłuższym horyzoncie czasu. Tym samym pomiar stopnia ich wdrożenia, będący składową zasileń procesu zarządzania strategicznego, znajduje się w centrum zainteresowań zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania.

Jednym z podstawowych kryteriów oceny stopnia osiągania celów organizacji jest efektywność ekonomiczna. Zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej efektywność w ujęciu ekonomicznym najczęściej rozpatrywana jest jako porównanie finansowo wyrażonych rezultatów do kosztów ich uzyskania [Kafel, Ziębicki 2009, s. 240]. W szczególności w tekście skoncentrowano uwagę na ocenie efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa opartej na analizie wskaźników finansowych. W ramach powszechnie stosowanych mierników w tym obszarze należy wymienić zwrot z kapitału, zwrot z aktywów, zwrot z inwestycji, marżę zysku netto, stopę wzrostu zysku na akcję itp. [Campbell 1977]. Jednak przytoczone wskaźniki nie stanowią inherentnego zbioru i podlegają arbitralnemu doborowi wynikającego z celu i zakresu badania [Studzińska 2012, s. 416-417].

W związku z tym celem artykułu jest przedstawienie wpływu wdrażania projektów strategicznych na uzyskiwaną efektywność ekonomiczną polskich przedsiębiorstw. Osiąganie celu oparte jest na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze: 1) Jaka jest zależność między opracowywaniem strategii a okresem funkcjonowania organizacji?

2) Jaka jest zależność między stosowaniem projektów strategicznych a okresem funkcjonowania organizacji? 3) Jak kształtuje się efektywność ekonomiczna polskich przedsiębiorstw w ciągu ostatnich trzech lat? 4) Jak kształtuje się ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw ze względu na realizację strategii oraz projektów strategicznych?

Tak sformułowany cel przyczynił się do wydzielenia i przedstawienia następujących części tekstu: zagadnień teoretycznych odnoszących się do znaczenia projektów w procesie realizacji strategii, opisu istoty efektywności w świetle badań literaturowych oraz prezentacji wyników badań empirycznych.

2. Znaczenie projektów dla realizacji strategii

Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające głównym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, które są niezbędne do osiągania przyjętych celów [Chandler 1962]. Strategia może też być rozpatrywana jako proces tworzenia i wdrażania długookresowego planu, uzyskiwanie określonej pozycji względem otoczenia lub względnie trwały wzorzec działania. Strategia organizacji stanowi zespół niesprzecznych, dostosowanych do potencjału oraz sytuacji w jej otoczeniu sposobów działania, umożliwiających osiąganie długookresowych celów organizacji.

Zarządzanie strategiczne jest procesem, który nakierowany jest na osiąganie przyjętych perspektywicznych celów organizacji, w tym odnoszących się do utrzymania i ciągłej poprawy wyników. W zarządzaniu strategicznym dąży się do poszukiwania odpowiedzi na pytania: „jak znaleźć właściwy przedmiot działania, w jaki sposób skoncentrować na nim zasoby i wysiłki i jak działać efektywnie, by osiągnąć pożądaną przyszłą pozycję na rynku i wśród konkurencji oraz zapewnić sobie trwałą egzystencję i rozwój, mimo jednoczesnej złożoności i zmienności otoczenia organizacji" [Penc 2005, s. 89].

Rozpatrując zakres przedmiotowy zarządzania strategicznego, można stwierdzić, że ma ono do spełnienia pięć głównych zadań [Thompson, Strickland 1993, s. 5]:

- definiowanie biznesu organizacji, czyli określanie misji strategicznej jako kierunku rozwoju organizacji oraz zakresu jej działalności i pozycji rynkowej,
- ustalanie celów strategicznych i zadań do wykonania,
- formułowanie strategii umożliwiającej osiąganie przyjętych celów i zaplanowanych rezultatów,
- implementowanie wybranego planu strategicznego,
- ocenianie realizacji strategii i podejmowanie korekt w celu dostosowania działań organizacji do zmieniających się warunków, idei i możliwości przez wykorzystanie zgromadzonej wiedzy i doświadczenia.

Wdrażanie strategii i przekształcenie jej w wiązkę sprecyzowanych i ukierunkowanych działań, zapewniających efektywną realizację planu strategicznego w wymiarze operacyjnym, wykonywane jest przez zarządzanie projektami strategicznymi. Projekt rozumiany jest jako tymczasowe przedsięwzięcie nakierowane na wytworzenie unikatowego rezultatu (najczęściej produktu lub usługi), cechujące się ściśle określonym początkiem i końcem działania oraz niepowtarzalną kompozycją takich cech, jak: zaangażowani interesariusze, budżet, zakres. W literaturze przedmiotu wyodrębnienie poszczególnych rodzajów projektów wynika z przyjętych kryteriów podziału. Na podstawie kryterium przedmiotowego można dokonać wydzielenia projektów badawczych, technicznych, produkcyjnych i systemów zarządzania [Stabryła 2006, s. 32]. Wśród projektów systemów zarządzania występują projekty [Skalik 2014, s. 32]:

- ekonomiczne, czyli działania opracowywane głównie pod kątem wyboru strategii rozwojowej,
- organizacyjne, dotyczące projektowania i/lub doskonalenia struktur organizacyjnych, zarządzania zadaniami oraz dystrybucji i kooperacji gospodarczej.

Na podstawie przyjętego celu w dalszej części opracowania skoncentrowano się na przedstawieniu wpływu wdrażania projektów ekonomicznych, zwanych dalej strategicznymi, na uzyskiwanie efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa.

3. Efektywność działalności w świetle literatury przedmiotu

Na gruncie prakseologii efektywność definiowana jest, jako „[…] dodatnia cecha działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony […], czy niezamierzony" [Pszczołowski 1978, s. 60]. Natomiast w świetle dorobku literatury z dziedziny teorii organizacji i zarządzania wyróżniono trzy podejścia do istoty efektywności [Pawłowski 2014, s. 164-166]: celowościowe, systemowe i wielokryterialne.

W podejściu celowościowym przyjmuje się, że organizacje powoływane są do osiągania celów przez podejmowanie racjonalnych decyzji nakierowanych na minimalizację ponoszonych nakładów. W tym kontekście efektywność postrzegana jest jako stopień realizacji wytyczonych celów i odnosi się do oceny skuteczności i wydajności, czyli stopnia wykorzysta-

nia zasobów. Skuteczność to zgodność rezultatu z zamierzonym celem, co oznacza, że skuteczność może być stopniowana. Działanie nazywane jest skutecznym, jeżeli prowadzi do osiągnięcia jako celu skutku zamierzonego, nawet jeżeli efektem nie jest osiągnięcie celu końcowego, a jedynie przybliżenie się do zamierzonego rezultatu.

W ujęciu systemowym organizacja traktowana jest jako zbiór wyodrębnionych z otoczenia elementów cechujących się zdolnością do samoorganizacji i dążeniem do stanu homeostazy. W związku z tym efektywność postrzegana jest zarówno jako działania zmierzające do neutralizacji ryzyka pochodzącego z otoczenia, jak i proaktywne postawy nakierowane na kształtowanie pożądanego stanu otoczenia. Zatem uzyskiwane rezultaty w podejściu systemowym będą wynikały ze zdolności organizacji do pozyskiwania z otoczenia i wykorzystania rzadkich i cennych zasobów [Yuchtman, Seashore 1979, s. 220]. W tym rozumieniu za efektywność przyjmuje się maksymalizacje pozycji przetargowej organizacji w relacji do otoczenia po to, by przejmować optymalną liczbę rzadkich i potrzebnych zasobów [Crook i in. 2008].

Ostatnim z podejść jest ujęcie wielokryterialne (wielokrotnych wyborów), w ramach którego zakłada się, że organizacja staje przed możliwością różnych wyborów, z których każdy może generować odmienne rezultaty. Podobnie jak w wymienionych uprzednio podejściach postrzega się relacje organizacji z otoczeniem i osiągnięcie celów jako rezultatów działań organizacji. Podejście wielokryterialne opiera się na założeniu, że wszyscy interesariusze pozostający w relacjach z organizacją oczekują korzyści. Dlatego każda grupa interesariuszy preferuje inne zachowania organizacji – takie, które dokładnie spełnią jej oczekiwania [Bratnicki, Kulikowska-Pawlak 2013, s. 58]. Jedna z propozycji opisu kryteriów efektywności w tym podejściu obejmuje cele, warunki do spełnienia i standardy [Pennings, Goodman 1997, s. 160-165]. Poprzez cele rozumie się definiowany przez decydentów pożądany końcowy stan rzeczy. Warunki do spełnienia odnoszą się do własności uzyskiwanych rezultatów z punktu widzenia szeroko rozumianych odbiorców. Może to zatem być stosunek ceny do jakości w przypadku produkcji przemysłowej dóbr materialnych lub poziom kształcenia dla uczelni. Standardy obejmują definiowanie przez kierownictwo wskaźniki liczbowe obejmujące konieczne do spełnienia wartości w zakresie celów i warunków do spełnienia.

Przedstawione aspekty efektywności zostały poddane ocenie na podstawie analizy wskaźników finansowych, takich jak: rentowność aktywów, rentowność kapitału własnego, dynamika zysku netto, stopień lojalności klientów, dynamika udziału w rynku, wzrost sprzedaży oraz wzrost zatrudnienia.

4. Wyniki badań empirycznych

Badanie przeprowadzono w 168 losowo wybranych polskich przedsiębiorstwach w pierwszym półroczu 2016 r. Próba badawcza obejmowała trzy podstawowe sektory gospodarki, tj. usługi (125 przedsiębiorstw; 74% całości próby), przemysł lub budownictwo (38 przedsiębiorstw; 23% całości próby) i rolnictwo, rybołówstwo i leśnictwo (5 przedsiębiorstw; 3% całości próby). Ze względu na kryterium wielkości badane podmioty reprezentowały odpowiednio: mikro i małe przedsiębiorstwa (110 przedsiębiorstw, co stanowiło 65,5% całości próby), średnie przedsiębiorstwa (36 przedsiębiorstw; 21,5% całości próby) oraz duże (22 przedsiębiorstwa; 13% całości próby).

Do przeprowadzenia badania zastosowano metodę CASI (*Computer Assisted Self-administered Interviewing*) w formie elektronicznej ankiety zawierającej zestaw pytań zamkniętych. Odpowiedzi na pytania udzielane były przez personel szczebla zarządzającego (55% udzielających odpowiedzi) oraz kierowniczego (45% udzielających odpowiedzi).

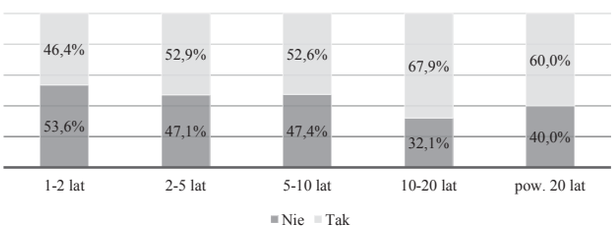
W ramach szerszego programu badawczego, dotyczącego stosowania przez polskie przedsiębiorstwa projektów strategicznych oraz barier w ich stosowaniu, zadano respondentom pytania o ich ocenę efektywności własnego przedsiębiorstwa.

28 badanych przedsiębiorstw, co stanowi 16,7% badanej grupy, to jednostki prowadzące działalność gospodarczą mniej niż dwa lata. 34 jednostki, co stanowi 20% badanej grupy, to firmy działające na rynku od dwóch do pięciu lat. 38 przedsiębiorstw, co stanowi 22,6% badanej grupy, istnieje na rynku od 5 do 10 lat, 28 przedsiębiorstw (16,7% badanej grupy) działa na rynku od 10 do 20 lat i 40 przedsiębiorstw (23,8% badanej grupy) to firmy działające od ponad 20 lat.

Bazując na zaprezentowanym podziale, w ankiecie zadano respondentom pytanie, czy w ich przedsiębiorstwie opracowuje się strategię działania dla planów w dłuższej perspektywie czasowej. Należy tutaj zaznaczyć, że dłuższa perspektywa czasowa może być terminem odmiennie traktowanym w przedsiębiorstwach ze względu na charakter ich działalności i specyfikę zmienności otoczenia. Termin ten oznacza okres wykraczający poza działania bieżące i planowanie krótkookresowe. Planowanie w dłuższej perspektywie czasowej może obejmować okres od kilku miesięcy do kilku lat.

Na podstawie rezultatów badań przedstawionych na rys. 1 można wnioskować, że firmy działające na rynku od mniej niż dwóch lat stosunkowo rzadko

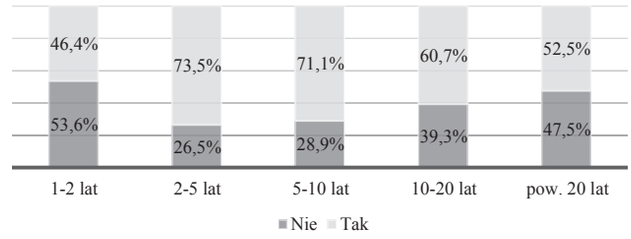
opracowują strategię dla dłuższej perspektywy czasowej. Jedynie 46,4% tej grupy przedsiębiorstw deklaruje, że opracowuje strategię. Fakt ten może wynikać z obawy o utrzymanie się na rynku w pierwszym okresie działalności i skupienie się przedsiębiorców na bieżących działaniach operacyjnych. Przedsiębiorstwa będące na rynku przez okres dłuższy niż dwa lata w znacznie częściej deklarują opracowywanie strategii dla planów w dłuższej perspektywie czasowej. Działanie takie wskazuje już blisko 53% przedsiębiorstw funkcjonujących od 2 do 5 lat i 52,6% przedsiębiorstw działających od 5 do 10 lat. Zdecydowanie najbardziej aktywne w opracowywaniu strategii długofalowego planowania są jednak przedsiębiorstwa, których okres działalności na rynku wynosi od 10 do 20 lat. Aż 68% z nich deklaruje, że planowanie długookresowe opiera na opracowanej strategii. Świadczy to o fakcie, że im bardziej dojrzała organizacja, tym bardziej świadomie i skoordynowanie stara się kierować swoimi działaniami w przyszłości. Na to może mieć również wpływ wielkość przedsiębiorstwa. Organizacje wraz z upływem czasu, a co za tym idzie – wraz ze zwiększającym się poziomem rozwoju, zwiększają zatrudnienie. Stan taki może prowadzić do powstania konieczności skoordynowanego zaangażowania w działania strategiczne kadr niższego szczebla. W takim przypadku konieczne staje się formalne opracowanie strategii i przypisanie odpowiednich zadań i odpowiedzialności członkom organizacji średniego i niższego szczebla. W młodszych i mniejszych organizacjach strategia może mieć mniej sformalizowany charakter, a działania z nią związane mogą opierać się w głównej mierze na kadrze zarządzającej. Ciekawe jest natomiast mniejsze zaangażowanie w opracowywanie strategii w przedsiębiorstwach działających na rynku dłużej niż 20 lat. Wobec trendu wzrostowego w omówionych kategoriach stażu jedynie 60% firm deklaruje opracowywanie strategii dla planów w dłuższej perspektywie czasowej.



Rys. 1. Opracowywanie strategii w zależności od okresu funkcjonowania na rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badaniu zadano również kolejne pytanie, czy wobec tego przedsiębiorcy wdrażają projekty, aby osiągać cele i wdrażać założenia strategii, czyli zapytano o to, czy wdrażają w swojej działalności projekty strategiczne (rys. 2). Również w tym badaniu wykazano, że najmniej zaangażowane w działania strategiczne są firmy o najkrótszym i najdłuższym stażu działalności. Jedynie 46,4% badanych przedsiębiorstw o okresie działalności krótszym niż dwa lata i 52,5% przedsiębiorstw działających dłużej niż 20 lat stosuje projekty strategiczne wobec ponad 70% w przypadku przedsiębiorstw o stażu od dwóch do pięciu i od pięciu do dziesięciu lat (odpowiednio 73,5% i 71,1%).

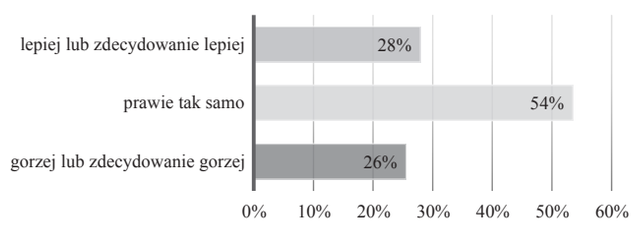


Rys. 2. Stosowanie projektów strategicznych w zależności od okresu funkcjonowania na rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

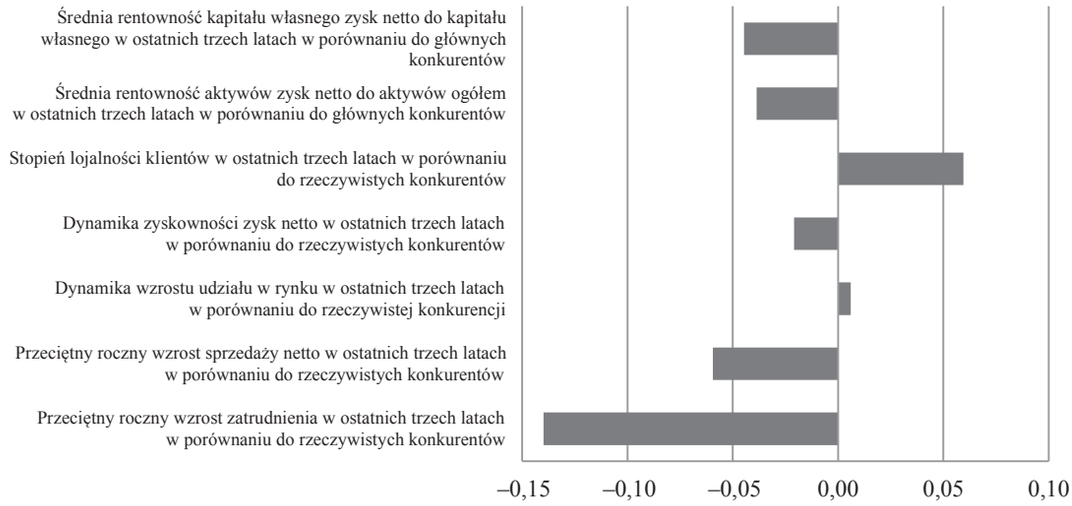
Kolejnym celem przeprowadzonego badania było określenie wpływu stosowania przez przedsiębiorców projektów strategicznych i opracowywania strategii dla planów o dłuższej perspektywie czasowej na ich ocenę efektywności przedsiębiorstwa. Do uzyskania wyniku oceny efektywności zapytano przedsiębiorców o ocenę siedmiu szczegółowych parametrów efektywności w porównaniu z rzeczywistymi konkurentami w okresie minionych trzech lat: przeciętny roczny wzrost zatrudnienia, przeciętny roczny wzrost sprzedaży netto, dynamika wzrostu udziału w rynku, dynamika zyskowności zysk netto, stopień lojalności klientów, średnia rentowność aktywów zysk netto do aktywów ogółem, średnia rentowność kapitału własnego zysk netto do kapitału własnego.

W uśrednionej ocenie 28% przedsiębiorstw oceniło swoją efektywność lepiej lub zdecydowanie lepiej, 54% prawie tak samo, a 26% przedsiębiorstw oceniło ją gorzej lub zdecydowanie gorzej (rys. 3).



Rys. 3. Ogólna ocena efektywności przedsiębiorstwa w ciągu minionych trzech lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

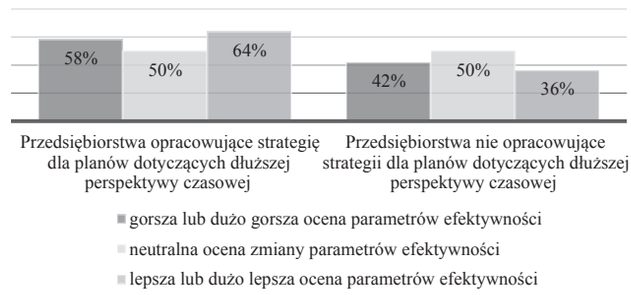


Rys. 4. Ocena parametrów efektywności w grupie badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyrażając opinię o poszczególnych parametrach efektywności, przedsiębiorcy najwyżej ocenili stopień lojalności swoich klientów wobec rzeczywistych konkurentów, najgorzej zaś − przeciętny roczny wzrost zatrudnienia względem rzeczywistych konkurentów. Odpowiedziom przedsiębiorców dla każdego z parametrów przyporządkowano skalę: –1 – zdecydowanie gorzej; –0,5 – gorzej; 0 – prawie tak samo; 0,5 – lepiej; 1,0 – zdecydowanie lepiej. Należy zauważyć, zgodnie z danymi przedstawionymi na rys. 4, że uśredniona ocena poszczególnych parametrów w całej grupie 168 badanych przedsiębiorstw znajduje się w przedziale liczbowym zbliżonym do poziomu neutralnego − 0,00 na osi na rys. 4 − z przewagą w kierunku gorszej oceny parametrów efektywności.

Uzyskane wyniki, przyporządkowane do grup przedsiębiorstw opracowujących i nieopracowujących strategii dla planów w dłuższej perspektywie czasowej, wskazują na występowanie zależności w ocenie efektywności przez przedsiębiorców (rys. 5). Przedsiębiorstwa opracowujące strategię wyraźnie lepiej oceniają swoje parametry efektywności; 64% z nich ocenia je lepiej lub wyraźnie lepiej w grupie przedsiębiorców opracowujących strategię w stosunku do jedynie 36% przedsiębiorców oceniających efektywność lepiej w grupie firm nieopracowujących strategii. Połowa przedsiębiorców ocenia zmianę swoich parametrów efektywności neutralnie w obu grupach. Zależność trendu wskazuje również wyższy stosunek lepszej lub dużo lepszej oceny parametrów efektywności do gorszej lub dużo gorszej w grupie przedsiębiorstw opracowujących strategię − odpowiednio 64% do 58%, i odwrotny w grupie przedsiębiorstw deklarujących, że nie opracowują strategii − odpowiednio 36% oceniających lepiej lub dużo lepiej do 42% oceniających gorzej lub dużo gorzej swoje parametry. Wyniki te wskazują wyraźnie, że opracowanie przez przedsiębiorstwo strategii działania dla realizacji planów w dłuższej perspektywie czasowej ma dodatni wpływ na ocenę parametrów efektywności tego przedsiębiorstwa.

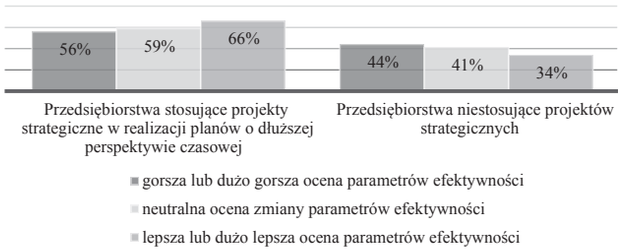


Rys. 5. Ocena parametrów efektywności wśród przedsiębiorstw opracowujących strategię i nieopracowujących strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Różnica w ocenie efektywności jest widoczna w jeszcze większym stopniu w grupach przedsiębiorstw stosujących projekty strategiczne i niestosujących takich projektów. Wyniki przedstawione na rys. 6 wskazują wyraźnie dużą różnicę między oceniającymi lepiej swoją efektywność: 66% grupy przedsiębiorstw stosujących projekty strategiczne i jedynie 34% w grupie przedsiębiorstw niestosujących projektów strategicznych oceniło lepiej swoją efektywność w okresie minionych trzech lat działalności. Przedsiębiorstwa stosujące projekty strategiczne cechuje również wyższy odsetek odpowiedzi neutralnych, stanowiący 59% tej grupy, oceniających tak samo swoją efektywność w okresie minionych

trzech lat. W grupie negatywnie oceniających swoje parametry efektywności 56% przedsiębiorstw stosuje projekty strategiczne, natomiast 44% przedsiębiorstw nie stosuje tych projektów. Różnica oceny w obu grupach jest w tym przypadku mniejsza niż w przypadku firm oceniających swoją efektywność pozytywnie. Widoczna jest zatem wyraźna różnica między firmami bardziej i mniej efektywnymi na korzyść tych, które stosują projekty strategiczne w realizacji planów o dłuższej perspektywie czasowej.



Rys. 6. Ocena parametrów efektywności wśród przedsiębiorstw stosujących projekty strategiczne i ich niestosujących

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

5. Zakończenie

Celem artykułu było przedstawienie wpływu wdrażania projektów strategicznych na uzyskiwaną efektywność ekonomiczną polskich przedsiębiorstw. W wyniku przeprowadzonego postępowania podjęto próbę uzyskania odpowiedzi na postawione we wstępie pytania badawcze. W rezultacie stwierdzono, że:

1. Ponad połowa (54%) badanych przedsiębiorstw ocenia tak samo lub prawie tak samo poziom swojej efektywności w perspektywie ostatnich trzech lat względem swoich rzeczywistych konkurentów.
2. Lepiej lub zdecydowanie lepiej ocenia swoją efektywność 28% przedsiębiorstw, a 26% ocenia ją gorzej lub zdecydowanie gorzej.
3. Uśrednione oceny poszczególnych parametrów efektywności wskazują na neutralną ocenę efektywności dla całej grupy badanych przedsiębiorstw.
4. Znaczna różnica w ocenie efektywności widoczna jest wyraźnie w grupach przedsiębiorstw opracowujących strategię do realizacji planów w dłuższej perspektywie czasowej i jej nieopracowujących oraz w grupach przedsiębiorstw stosujących lub niestosujących projekty strategiczne.
5. Przedsiębiorstwa opracowujące strategię znacznie częściej oceniają swoją efektywność lepiej lub dużo lepiej niż firmy nieopracowujące strategii. Różnica ta jest widoczna w większym stopniu wśród firm stosujących projekty strategiczne.

Wobec powyższego należy uznać, że opracowywanie strategii i wdrażanie projektów strategicznych w badanych przedsiębiorstwach wpływa na lepszą ocenę ich efektywności ekonomicznej.

Rozpatrując dalsze kierunki badań, można poczynić następujące spostrzeżenia. W wyniku wzrostu złożoności otoczenia oraz zmieniających się form funkcjonowania organizacji zarysowała się konieczność rozpatrywania pojęcia efektywności w szerszym, również pozafinansowym aspekcie. Przykładowo dalsze badania realizacji projektów strategicznych mogłyby objąć pomiar efektywności organizacyjnej. W ramach prowadzonego postępowania interesujące poznawczo byłoby poszerzenie badań o podejście systemowe oraz wielokryterialne oceny efektywności. W szczególności ostatnie z podejść pozwoliłoby na ocenę projektów z perspektywy celów poszczególnych grup interesariuszy, co w kontekście rosnącej dynamiki otoczenia i coraz powszechnej stosowanego podejścia sieciowego stanowić mogłoby interesujący problem badawczy.

Literatura

Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M., 2013, *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, Zarządzanie i Finanse, z. 4, nr 2, s. 53-66.

Campbell J.P., 1977, *On the Nature of Organizational Effectiveness*, [w:] P.S. Goodman, M. Pennings (red.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 13-55.

Chandler A., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Crook T.R., Ketchen D.J., Combs J.G., Todd S.Y., 2008, *Strategic resources and performance: A meta-analysis*, Strategic Management Journal, no. 29, s. 1141-1154.

Kafel T., Ziębicki B., 2009, *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, [w:] *Współczesne narzędzia zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnym*, Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz.

Pawłowski J., 2014, *Efektywność przedsięwzięć gospodarczych*, Studia Ekonomiczne, z. 180 cz. 1, s. 163-172.

Penc J., 2005, *Podstawy nowoczesnego zarządzania projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź.

Pennings J.M., Goodman P.S., 1997, *Toward a Workable Framework*, [w:] *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, Washington.

Pszczołowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

Skalik J., 2014, *Problem doskonałości zarządzania projektami organizacyjnymi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, nr 363, s. 29-39.

Stabryła A., 2006, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Studzińska E., 2012, *Metody pomiaru efektywności banków*, [w:] *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 264, s. 413-431.

Thompson A.A. Jr., Strickland A.J., 1993, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Homewood Ill., Irwin, Boston Ma.

Yuchtman E., Seashore S.E., 1979, *Efektywność organizacji w świetle zasobów systemu*, [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa.

EFFICIENCY OF STRATEGIC PROJECTS IMPLEMENTATIONS OF POLISH ENTERPRISES

Summary: The implementation of the strategy and its transformation into activities ensuring operational efficiency is carried out through the management of strategic projects. These projects decide on achieving the organization's success in the long run, and ensuring their effectiveness is one of the basic tasks of the management. The aim of the article is to present the impact of implementation of strategic projects on the economic efficiency of Polish enterprises. The survey was conducted in 2016 in 168 randomly selected Polish enterprises. The research sample included services (74%), industry or construction (23%) and agriculture, fisheries and forestry (3%). The CATI method was used in the procedure. The main conclusion is that companies developing a strategy much more often evaluate their effectiveness better or much better than companies that do not develop the strategies. This difference is even more evident among companies using strategic projects.

Keywords: efficiency, strategy, strategic project, project management, management system, organization.