

MONOGRAFIE, STUDIA, ROZPRAWY

M139

Józef Bućko

PLANOWANIE BIZNESOWE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PROJEKTÓW



Politechnika Świętokrzyska

Kielce 2021

MONOGRAFIE, STUDIA, ROZPRAWY

M139

Józef Bućko

**PLANOWANIE BIZNESOWE
I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PROJEKTÓW**

Kielce 2021

MONOGRAFIE, STUDIA, ROZPRAWY NR M139

Redaktor Naukowy serii

NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

dr hab. Marianna KOTOWSKA-JELONEK, prof. PŚk

Recenzenci

prof. dr hab. Kazimierz ORTYŃSKI

dr hab. Tomasz WIŚNIEWSKI, prof. US

Redakcja

Irena PRZEORSKA-IMIOŁEK

Projekt okładki

Tadeusz UBERMAN

© Copyright by Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2021

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej pracy nie może być powielana czy rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie, w jakikolwiek sposób: elektroniczny bądź mechaniczny, włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem na taśmy lub przy użyciu innych systemów, bez pisemnej zgody wydawcy.

ISSN 1897-2691

ISBN 978-83-66678-02-6

Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej

25-314 Kielce, al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7

tel./fax 41 34 24 581

e-mail: wydawca@tu.kielce.pl

www.wydawnictwo.tu.kielce.pl

Spis treści

Wstęp	5
Część I. PLANOWANIE BIZNESOWE PROJEKTÓW	
1. Rodzaje, struktury i cele projektów	11
1.1. Rodzaje i struktury projektów	11
1.2. Kryteria sukcesu projektów	23
2. Wybrane narzędzia planowania projektów	37
2.1. Modele biznesowe	37
2.2. Biznesplan jako narzędzie efektywnego zarządzania projektem	44
3. Ocena efektywności finansowej projektów	53
3.1. Metody oceny efektywności finansowej	53
3.2. Zintegrowana ocena efektywności finansowej projektów	61
Część II. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PROJEKTÓW	
4. Podstawy zarządzania ryzykiem projektów	71
4.1. Niepewność i ryzyko	71
4.2. Standardy zarządzania ryzykiem	88
5. Identyfikacja czynników ryzyka	97
5.1. Podstawowe klasyfikacje ryzyka	97
5.2. Identyfikacja zagrożeń i szans	105
6. Metody analizy i oceny ryzyka	117
6.1. Analiza i ocena za pomocą macierzy ryzyka	117
6.2. Wybrane metody ilościowej analizy ryzyka	123
7. Strategie zarządzania ryzykiem projektów	135
7.1. Potrzeba controllingu projektów	135
7.2. Strategie reagowania na ryzyko	141
Zakończenie	157
Spis rysunków	161
Spis tabel	163
Literatura	164
Streszczenie	179
Summary	181

Literatura

- [1] Trocki M.: *Podejścia badawcze w zarządzaniu projektami – geneza i ewolucja*, „Przegląd Organizacji”, 2019, nr 3, s. 3–8.
- [2] Marciszewska A., Jokiel G.: *Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe*, „Przegląd Organizacji”, 2019, nr 3, s. 9–14.
- [3] Marcinek K.: *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- [4] *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Trocki M. (red.), PWE, Warszawa 2014.
- [5] Szarucki M.: *Współczesne trendy badawcze w zarządzaniu projektami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2017, nr 7, s. 22–31.
- [6] Jasińska K.: *Klasyfikacja projektów – ujęcie teoretyczne i praktyczne na przykładzie projektów ICT*, „Organizacja i Kierowanie”, 2015, nr 1, s. 109–128.
- [7] Łada M., Kozarkiewicz A.: *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
- [8] *Zarządzanie projektami w organizacji*, Janasz K., Wiśniewska J. (red.), Difin, Warszawa 2014.
- [9] Trocki M., Grucza B., Ogonek K.: *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- [10] Małysek E.: *Zarządzanie projektami (Project Management) w mikro i małych przedsiębiorstwach*, Lubelska Szkoła Biznesu Sp. z o.o. Fundacji Rozwoju KUL; http://www.lbs.pl/projekt/dobrepraktyki2011/files/artykuly/art_Malysek.pdf [dostęp: 2015.10.23].
- [11] *Management Successful Programmes*, Office of Government Commerce, The Stationery Office, Norwich 2003.
- [12] Sońta-Drączkowska E.: *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012.
- [13] Meye F.O.: *Evaluation de la rentabilité des projets d'investissement: Méthodologie pratique*, L'Harmattan, Paris 2007.
- [14] Johnson H.J.: *Ocena projektów inwestycyjnych. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2005.
- [15] Marcinek K.: *Finansowa ocena przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
- [16] Rogowski W.: *Współczesne rozumienie pojęcia i klasyfikacji inwestycji* [w:] *Inwestycje hybrydowe – nowe ujęcia oceny efektywności*, Kasiewicz S. i Rogowski W., Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 11–41.
- [17] Dziworska K.: *Decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
- [18] Jasiński A.H.: *Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne* [w:] *Innowacje w zarządzaniu*, Skalik J. i Zabłocka-Kluczek A. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (300), Wrocław 2013, s. 67–77.

- [19] *Praktyka wdrażania innowacji w firmach sukcesu Mazowsza*, Łobejko S. (red.), Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Warszawa, styczeń 2013.
- [20] Trocki M.: *Zarządzanie projektami*, <http://ftp.sgh.waw.pl/sknzp/zp.pdf> [dostęp: 2015.12.30].
- [21] Nasierowski W.: *Zarządzanie rozwojem techniki. Perspektywa krajowych systemów*, Poltext, Warszawa 1997.
- [22] Jasiński A.H.: *Proces transformacji wyników badań naukowych do zastosowań praktycznych* [w:] *Zarządzanie wynikami badań naukowych. Poradnik dla innowatorów*, Jasiński A.H. (red.), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Instytut Technologii Eksploatacji PIB, Warszawa – Radom 2011, s. 11–22.
- [23] *Nowe kierunki rozwoju rynku B+R+I w Polsce*, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=FE01CD7AFBCB4475BF5A798064E28164 [dostęp: 2016.05.11].
- [24] *Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, Dz.U. 2018, poz. 1668.
- [25] *Analiza najlepszych praktyk w zarządzaniu pracami B+R*, Ośrodek Przetwarzania Informacji – Instytut Badawczy, www.opi.org.pl [dostęp: 2015.10.23].
- [26] *Ekonomika innowacji*, Czupiał J. (red.), Akademia Ekonomiczna im. O. Langego, Wrocław 1994.
- [27] *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Różański J. (red.), Difin, Warszawa 2006.
- [28] Haffer J.: *Model skutecznego zarządzania projektami w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, Vol. 4 (2), s. 95–105, http://jmf.wzr.pl/pim/2013_4_2_8.pdf [dostęp: 2015.05.13].
- [29] Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A.: *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
- [30] *Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020*, Dz.U. 2014, poz. 1146.
- [31] *Jak poprawić opłacalność innowacji*, „Zarządzanie na Świecie”, 2009, nr 5, s. 21–25.
- [32] Drucker P.F.: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [33] Chadam J.: *Zarządzanie portfelem projektów – współczesne wyzwania dla menedżerów. Studium przypadku*, „Przegląd Organizacji”, 2017, nr 6, s. 12–19.
- [34] Kozarkiewicz A.: *Zarządzanie portfelami projektów: przegląd problemów i narzędzi*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 12, s. 6–9.
- [35] Teng J.Y., Tzeng G.H.: *Transportation investment project selection using fuzzy multi-objective programming*, „Fuzzy Sets and Systems”, 1998, Vol. 96, s. 259–280.
- [36] Belassi W., Tukel O.I.: *A new framework for determining critical success/failure factors in projects*, „International Journal of Project Management”, 1996, Vol. 14, no 3, s. 141–151.
- [37] Westerveld E.: *The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors*, „International Journal of Project Management”, 2003, Vol. 21, Issue 6, s. 411–418.

- [38] Lester A.: *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*, Fifth Edition, Butterworth-Heinemann, 2007.
- [39] Lent B.: *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i Telekomunikacja*, Difin, Warszawa 2005.
- [40] Ika L.A.: *Project Success as a Topic in Project Management Journals*, „Project Management Journal”, 2009, no 40 (4), s. 6–19.
- [41] Urbanelis R.: *Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2014, nr 1, s. 18–26.
- [42] Shenhar A.J., Dvir D.: *Reinventing Project Management. The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- [43] Kerzner H.R., Saladis F.P.: *Value-Driven Project Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.
- [44] Gardiner P.D., Stewart K.: *Revisiting the golden triangle of cost, time and quality: the role of NPV in project control, success and failure*, „International Journal of Project Management”, 2000, Vol. 18 (4), s. 251–256.
- [45] Walczak W.: *Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu*, „E-mentor”, 2010, nr 3 (35).
- [46] Munns A.K., Bjeirmi B.F.: *The role of project management in achieving project success*, „International Journal of Project Management”, 1996, Vol. 14, no 2, s. 81–87.
- [47] Phillips J.: *Zarządzanie projektami IT. Poznaj najskuteczniejsze metody zarządzania przedsięwzięciami informatycznymi*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- [48] *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi w sektorze nauki*, Gryzik A., Knapieńska A. (red.), Ośrodek Przetwarzania Informacji – Instytut Badawczy, Warszawa 2012, <http://www.opi.org.pl/Wydawnictwa/newsId/25.html> [dostęp: 2015.10.23].
- [49] Bojarski W.W.: *Efektywność systemowa przedsięwzięć gospodarczych*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego, Warszawa 2001.
- [50] Bradley K.: *Podstawy metodyki PRINCE2®*, Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., Warszawa 2004.
- [51] Hyväre I.: *Success of projects in different organizational conditions*, „Project Management Journal”, September 2006, s. 31–41.
- [52] Bućko J.: *Metody oceny ekonomicznej procesów rozwojowych*, Instytut Technologii Eksploatacji PIB, Radom 2012.
- [53] Adamczyk J.: *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- [54] Rybak M.: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [55] Chong Y.Y., Brown E.M.: *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [56] Lichtarski J. M.: *Strategiczne zarządzanie projektami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, nr 277, s. 40–52.
- [57] Głodziński E.: *Efektywność w zarządzaniu projektami: wymiary, koncepcje, zależności*, PWE, Warszawa 2017.

- [58] Bućko J.: *W kierunku zintegrowanych strategii w zarządzaniu efektywnością finansową projektów inwestycyjnych*, „Przegląd Organizacji”, 2020, nr 1, s. 43–49.
- [59] Kasiewicz S., Rogowski W.: *Ocena opłacalności inwestycji społecznych (SPI)*, „Bank i Kredyt”, 2006, nr 1, s. 3–18.
- [60] *Właściwe proporcje*, opr. Aniszewska G., „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 2, s. 46–48.
- [61] Dodd D., Favaro K.: *Managing the Right Tension*, „Harvard Business Review”, 2006, December, s. 62–74.
- [62] Jasiński D.: *Wartość biznesowa w projektach badawczo-rozwojowych*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2016, nr 4(29), s. 58–77.
- [63] Kaplan R.S., Norton D.P.: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [64] Kaplan R.S., Norton D.P.: *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [65] Frietag H.R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M.: *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*, Wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [66] Rampersad H.K.: *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
- [67] Nita B.: *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 476.
- [68] Kowal B.: *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie realizacji strategii w górnictwie węgla kamiennego (praca doktorska)*, AGH, Kraków 2006, s. 49; <http://winntbg.bg.agh.edu.pl/rozprawy2/10092/full10092.pdf> [dostęp: 2020.02.09].
- [69] Mooraj S., Oyon D., Hostettler D.: *The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil*, „European Management Journal”, 1999, Vol. 17, No. 5, s. 481–491.
- [70] Różański J.: *W stronę wielokryterialnych metod oceny opłacalności inwestycji*, „Przegląd Organizacji”, 1999, nr 9, s. 34–37.
- [71] Osterwalder A., Pigneur Y.: *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, <http://pdf.helion.pl/twmobi/twmobi.pdf> [dostęp: 2019.10.18].
- [72] Carre N.: *D'une idée à un business model innovant*, CCI Entreprendre, Février 2015; http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=93ab612c-93b5-473a-a27c-bbbe8116e90e&groupId=10928 [dostęp: 2016.9.14].
- [73] Kozarkiewicz A.: *Model biznesu a system rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie* [w:] *Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej*, Nowak E., Niepłowicz M. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 323–331.
- [74] Kaplan S.: *Modele biznesowe nie są zarezerwowane dla biznesu*, <https://www.hbrp.pl/b/modele-biznesowe-nie-sa-zarezerwowane-dla-biznesu/L5xpOWQC> [dostęp: 2017.02.08].
- [75] Wronka-Pośpiech M.: *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja modelu biznesu*, „Przegląd Organizacji”, 2017, nr 12, s. 54–61.
- [76] Rybicki J., Dobrowolska E.: *Hybrydyzacja modeli biznesowych w procesie tworzenia innowacji technologicznych*, „Przegląd Organizacji”, 2018, nr 7, s. 3–9.

- [77] Jabłoński A.: *Sprężystość modeli biznesu przedsiębiorstw – uwarunkowania strategiczne*, „Przegląd Organizacji”, 2019, nr 7, s. 9–16.
- [78] Grzywa E.K.: *Modele biznesu w naukach o zarządzaniu – główne nurty badawcze*, „Przegląd Organizacji”, 2015, nr 3, s. 20–27.
- [79] Zott C., Amit R., Massa L.: *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management”, July 2011, Vol. 37, No. 4, s. 1019–1042.
- [80] Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V.: *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*, „Long Range Planning”, 2016 (49), s. 36–54.
- [81] Macias J.: *Istota i rozwój nowych modeli biznesu*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 9, s. 12–15.
- [82] Falencikowski T.M., Nogalski B.: *Miejsce modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym – podejście przedsiębiorcze*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica”, 2014, Vol. 4, No. 305, s. 23–35.
- [83] *Reviewing and Organising Research on Business Models (BMs)*, „The HERMES Newsletter by ELTRUN”, 2000, No. 18.
- [84] Brzóska J.: *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 5–23.
- [85] Chesbrough H.: *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning”, 2010, Vol. 43, Issues 2–3, s. 354–363.
- [86] Kęcki P.: *Porównanie elementów modeli biznesowych przedsiębiorstw petrochemicznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2017, nr 1972, s. 181–194.
- [87] Maurya A.: *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?*, <https://leanstack.com/why-lean-canvas/> [dostęp: 2016.09.16].
- [88] *Model biznesowy. Business Model Canvas. Lean Canvas. Biznes plan*, <http://www.biznesowerewolucje.com/model-biznesowy-business-model-canvas-lean-canvas/> [dostęp: 2016.09.16].
- [89] Jabłoński M.: *Badania geometrii modeli biznesu sprzyjających kreacji wartości – wybrane zagadnienia*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 9, s. 15–19.
- [90] Skrzypek J.T.: *Biznesplan. Model najlepszych praktyk*, Poltext, Warszawa 2009.
- [91] *Przewodnik. Krok po kroku, czyli jak przygotować dobry biznesplan*, Opracowanie przewodnika: Michałak J., Kozłowski W., Centrum Innowacji i Transferu Technologii Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010, http://www.uwm.edu.pl/pa/fileadmin/pliki_do_pobrania/publikacje/Poradnik_do_druk_u.pdf [dostęp: 2016.09.16].
- [92] *Jak napisać profesjonalny biznesplan?. Przewodnik dla przedsiębiorców*, WFirma.pl, Wrocław 2013; <http://poradnik.wfirma.pl/-e-book-jak-napisac-profesjonalny-biznesplan> [dostęp: 2016.09.27].
- [93] *biz.system: Technologia, która pomaga*, <http://edukacja.bizsystem.pl> [dostęp: 2016.09.27].
- [94] *Cambridge Dictionary*, <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business-plan> [dostęp: 2016.09.20].

- [95] *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/business-plan;3882270.html> [dostęp: 2016.09.20].
- [96] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [97] Ackoff R.L., Magidson J., Addison H.J.: *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- [98] Sasin W.: *Biznes plan*, Agencja Wydawnicza „Interfart”, Łódź 1993.
- [99] Hamel G., Prahalad C.K.: *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- [100] Ingram M.: *Metodyka sporządzania biznesplanów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2008.
- [101] *Wytyczne do przygotowania „studium wykonalności” dla projektów w ramach działania 4.2 Rozwój nowoczesnej infrastruktury badawczej sektora nauki w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój (PO IR)*, Warszawa, 29.01.2016; http://dl.po.opi.org.pl/5663/0d415b/4_WYTYCZNE%20SW.pdf [dostęp: 2020.02.18].
- [102] *Instrukcja wypełnienia biznes planu dla projektu w zakresie działania 4.2 Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013*, <http://poig.parp.gov.pl/files/74/108/1240.doc> [dostęp: 2020.02.20].
- [103] *Wskazania do Studium Wykonalności stanowiących załącznik do wniosku o dofinansowanie projektu pozakonkursowego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014–2020 nr RPMA.02.01.02.00-IP.01-14-054/16*, https://politykaspoleczna.um.warszawa.pl/sites/politykaspoleczna.um.warszawa.pl/files/zalacznik_3_wskazania_do_studium_wykonalnosci.pdf [dostęp: 2020.02.20].
- [104] *Jak przygotować biznes plan dla Anioła Biznesu? Praktyczny podręcznik dla szukających finansowania*, Przybyłowski M., Tamowicz P. (autorzy), Polska Fundacja Przedsiębiorczości, Amber Sieć Aniołów Biznesu, Gdańsk 2011, http://www.amberinvest.org/files/5613/6420/9142/Podrecznik_biznesplanu_Sie_Anio_w_Biznesu_AMBER.pdf [dostęp: 2019.12.26].
- [105] Knecht Z.: *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [106] Skrzypek J., Filar E.: *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2006.
- [107] Papadakis M., Link A.N.: Papadakis M., Link A.N.: *Measuring the unmeasurable: Cost-benefit analysis for new business start-ups and scientific research transfers*, „Evaluation and Program Planning”, 1997, Vol. 20, No. 1, s. 91–102.
- [108] Graham J.R., Harvey C.R.: *The theory and practice of corporate finance: evidence from the field*, „Journal of Financial Economics”, 2001, Vol. 60, s. 187–243.
- [109] Magni C.A.: *Average internal rate of return and investment decisions: a new perspective*, „The Engineering Economist”, 2010, Vol. 50, s. 150–180.

- [110] Rogowski W.: *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [111] Kozubek P.R.: *Efektywność inwestycji infrastrukturalnych w transporcie kolejowym. Analiza i ocena*, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2012.
- [112] Pera K., Buła R., Mitrenga D.: *Modele inwestycyjne*, C.H. Beck, Warszawa 2014.
- [113] Remer D.S., Nieto A.P.: *A compendium and comparison of 25 project evaluation techniques. Part 1: Net present value and rate of return methods*, „International Journal of Production Economics”, 1995, No. 42, s. 79–96.
- [114] Bućko J.: *Dyskontowe metody oceny efektywności ekonomicznej projektów innowacyjnych (formuły i zależności)*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 7–8, s. 47–51.
- [115] Chang C.E., Swales G.S. (Jr): *A Pedagogical Note on Modified Internal Rate of Return*, „Financial Practice and Education”, 1999, Vol. 9(2), s. 132–137.
- [116] Kierulff H.: *MIRR: A better measure*, „Business Horizons”, 2008, Vol. 51, No. 4, s. 321–329.
- [117] Bućko J.: *Doskonalenie metod oceny efektywności finansowej projektów inwestycyjnych*, Instytut Technologii Eksploatacji PIB, Radom 2016.
- [118] Bućko J.: *O różnorodności metod oceny efektywności innowacji w przedsiębiorstwie (zarys kierunków rozszerzania tradycyjnej oceny finansowej)* [w:] *Przedsiębiorczość a rozwój przedsiębiorstw*, Mroziak M., Gostkowska-Dźwig S. (red.), Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2013, s. 38–47.
- [119] Dey P. K.: *Integrated Project evaluation and selection using multiple-attribute decision-making technique*, „International Journal of Production Economics”, 2006, No. 103, s. 90–103.
- [120] *Wtyczne w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014–2020*, Minister Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa, 18 marca 2015, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/5193/NOWE_Wtyczne_PGD_PH_2_014_2020_podpisane.pdf [dostęp: 2019.11.01].
- [121] *Przewodnik po analizie kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych. Narzędzie analizy ekonomicznej polityki spójności 2014–2020* [Robocze tłumaczenie na język polski – czerwiec 2015 r.]. Komisja Europejska, grudzień 2014, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/5594/przewodnik_akk_14_20.pdf [dostęp: 2016.05.10].
- [122] Bućko J.: *Integration Model of the Financial Analysis Methods of Investment Projects*, „The Engineering Economist”, 2010, Vol. 55, issue 1, s. 60–70.
- [123] Bućko J.: *Wybrane kierunki doskonalenia dyskontowych metod oceny efektywności finansowej projektów inwestycyjnych*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy”, Bydgoszcz 2017, nr 10, s. 37–54.
- [124] Kozarkiewicz-Chlebowska A.: *Elastyczność projektów inwestycyjnych a wycena opcji rzeczowych*, „Ekonomista”, 2004, nr 4, s. 561–573.
- [125] Rutkowski A.: *Rachunek efektywności wspólnych przedsięwzięć*, „Bank i Kredyt”, 2003, nr 3, 84–89.

- [126] Pennypacker J., Retna S.: *Project Portfolio Management: A View from the Management Trenches*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2009.
- [127] *Efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Metody – analiza – przykłady*, Borowiecki R. (red.), Wyd. II, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, TNOiK, Warszawa – Kraków 1996.
- [128] Wiśniewski T.: *Czynniki ryzyka a wartość opcji rzeczywistych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2005, nr 397, s. 147–156.
- [129] Courtney H., Kirkland J., Viguerie P.: *Strategia w warunkach niepewności* [w:] *Harvard Business Review. Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 7–39.
- [130] Kuchta D.: *Miękka matematyka w zarządzaniu. Zastosowanie liczb przedziałowych i rozmytych w rachunkowości zarządczej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- [131] Coleman T.S.: *A Practical Guide to Risk Management*, „The Research Foundation of CFA Institute”, 2011, *Issue 3*, s. 16–17; <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/book/rf-publication/2011/rf-v2011-n3-1-pdf.ashx> [dostęp: 2020.02.16].
- [132] Gigerenzer G.: *Calculated Risks: How to Know When Numbers Deceive You*, Simon and Schuster, New York 2002.
- [133] Głodziński E.: *Lista kontrolna w zarządzaniu projektami budowlanymi – perspektywa wykonawcy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2015, nr 2, s. 69–80.
- [134] Nosal C.S.: *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2001.
- [135] Manikowski A.: *Ryzyko w ocenie projektów gospodarczych – modele i metody analizy*, Difin, Warszawa 2013.
- [136] Mizerka J.: *Opcje rzeczywiste w finansowej ocenie efektywności inwestycji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Prace Habilitacyjne 20, Poznań 2005.
- [137] Müller D., Urbaniec M.: *Metoda opcji realnych jako instrument controllingu inwestycyjnego przedstawiona na przykładzie proekologicznej inwestycji*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 2002, nr 10, s. I–XV.
- [138] Reilly F.K., Brown K.C.: *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, PWE, Warszawa 2001.
- [139] Rudny W.: *Opcje rzeczowe – czy analogia do opcji finansowych jest wystarczająca*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 6, s. 31–34.
- [140] Rutkowski A.: *Podejście opcyjne w wycenie przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 2002, nr 11, s. 31–35.
- [141] Wiśniewski T.: *Inwestycje kapitałowe z opcjami wykluczającymi się*, „Przegląd Organizacji”, 2004, nr 7–8, s. 54–57.
- [142] Osbert-Pociecha G.: *Postrzeganie istoty elastyczności organizacji przez praktyków. Wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 12, s. 28–32.
- [143] Magdoń M.: *Techniki zarządzania ryzykiem w lokalnych projektach rozwojowych* [w:] *Projekty lokalne i regionalne – współpraca: nauka – biznes – samorząd*, Bran-

- denburg H. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 104–124.
- [144] Buehler K., Freeman A., Hulme R.: *The Risk Revolution THE TOOLS. The New Arsenal of Risk Management*, „Harvard Business Review”, 2008, September, s. 93–100.
- [145] *Zarządzanie ryzykiem dla małych i średnich przedsiębiorstw w krajach przeprowadzających zmiany systemowe*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 1998.
- [146] *Ile warta jest wolność wyboru – opcje rzeczowe*, Transaction Advisory Service. Ernst & Young,
[http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/TAS_Opcje%20rzeczowe_2004.pdf/\\$FILE/TAS_Opcje%20rzeczowe_2004.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/TAS_Opcje%20rzeczowe_2004.pdf/$FILE/TAS_Opcje%20rzeczowe_2004.pdf) [dostęp: 2015.10.22].
- [147] Kasiewicz S., Rogowski W.: *Ryzyko a wzrost wartości przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2006, nr 1, s. 34–41.
- [148] *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Trocki M. (red.), PWE, Warszawa 2014.
- [149] Peixoto J., Tereso A., Fernandes G., Almeida R.: *Project Risk Management Methodology: A Case Study of an Electric Energy Organization*, „Procedia Technology”, 2014, 16, s. 1096–1105.
- [150] *Guide to Cost–Benefit Analysis of Investment Projects. Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014–2020*, European Union, December 2014,
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf [dostęp: 2016.05.10].
- [151] Dobbins R., Frąckowiak W., Witt S.F.: *Praktyczne zarządzanie kapitałami firmy*, Paanpol, Poznań 1992.
- [152] Bizon-Górecka J.: *Gra ryzykiem – źródłem sukcesu organizacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji”, 1998, nr 12, s. 24–27.
- [153] Pritchard C.L.: *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG–PRESS, Warszawa 2002.
- [154] Loosemore M., Raftery J., Reilly Ch., Higgon D.: *Risk Management in Projects*, 2nd ed. Taylor&Francis, Abingdon 2006.
- [155] Hiam A.: *Dyrektor zarządzający. Narzędzia i metody wspomagające podejmowanie decyzji*, Wyd. II, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [156] Puri M., Robinson D.T.: *Optimism and economic choice*, „Journal of Financial Economics”, 2007, Vol. 86, s. 71–99.
- [157] Bruch H., Menges J.I.: *The Acceleration Trap*, „Harvard Business Review”, 2010, April Issue, <https://hbr.org/2010/04/the-acceleration-trap> [dostęp: 2020.02.16].
- [158] Pluta A., Rudawska A.: *Skutki przyspieszenia funkcjonowania organizacji z perspektywy pracownika*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2015, nr 11, s. 33–47.
- [159] Rodney E., Ducq Y., Breyse D., Ledoux Y.: *An integrated management approach of the project and project risks*, „IFAC–PapersOnLine”, 2015, Vol. 48 (3), s. 535–540.
- [160] Mroziewski M.: *Style zintegrowanego zarządzania ryzykiem biznesowy*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 6, s. 21–24.

- [161] Żyra Z.: *Zarządzanie ryzykiem – jeśli nie teraz, to kiedy*, RISK FOCUS, ERGO HE-STIA, 2006, nr 1, s. 2–5.
- [162] Staniec I.: *Zarządzanie ryzykiem w organizacji w świetle paradygmatu sieciowego*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2013, nr 3 (23), s. 147–157.
- [163] Korczowski A.: *Zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 67.
- [164] Pera K.: *Zintegrowana ocena efektywności finansowej surowcowego projektu inwestycyjnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
- [165] Girotra K., Netessine S.: *How to Build Risk into Your Business Model*, „Harvard Business Review”, 2011, May, s. 100–105.
- [166] Oliva F.L.: *A maturity model for enterprise risk management*, „International Journal of Production Economics”, 2016, March, Vol. 173, s. 66–79.
- [167] Zhao Y., Cao H.: *Risk management on joint product development with power asymmetry between supplier and manufacturer*, „International Journal of Project Management”, 2015 (33), s. 1812–1826.
- [168] Taleb N.N., Goldstein D.G., Spitznagel M.W.: *The Six Mistakes Executives Make in Risk Management*, „Harvard Business Review”, 2009, October, s. 78–81.
- [169] Karbownik A., Spałek S.: *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Przegląd Organizacji”, 2005, n 1, s. 15–18.
- [170] *Podręcznik zarządzania projektem infrastrukturalnym w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko*, Pylak K. (red.), Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2010, https://www.mos.gov.pl/g2/big/2010_02/b42f63cb6c25f533f43c89d8872136ec.pdf [dostęp: 2015.11.20].
- [171] Kasiewicz S.: *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Wyd. I, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- [172] *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi, w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- [173] Cooke S., Slack N.: *Making Management Decisions*, Second Edition. Prentice Hall, 1991.
- [174] Kaczmarek T.T.: *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2005.
- [175] Krzakiewicz K.: *Myślenie systemowe i mentalne modele w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 1 (161), s. 77–87.
- [176] Barker S., Cole R.: *Zarządzanie projektem. Co dobry szef projektu wie, robi i mówi*, PWE, Warszawa 2010.
- [177] Prywata M.: *Zarządzanie ryzykiem w małych projektach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, https://www.web.gov.pl/g2/big/2010_05/59ad2f1d864f3e8216133762de566129.pdf [dostęp: 17.11.2015].
- [178] Lisiecka K.: *Zarządzanie ryzykiem – determinanta jakości zarządzania przedsiębiorstwem*, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_3_1_41.pdf [dostęp: 2015.10.20].

- [179] *Risk Management – Principles and Guidelines*, AS/NZS ISO 31000:2009. August 2010
http://www.finance.gov.au/sites/default/files/COV_216905_Risk_Management_Fact_Sheet_FA3_23082010_0.pdf [dostęp: 2015.10.19].
- [180] Siewiera A.: *Standardy zarządzania ryzykiem w projektach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2015, nr 9, s. 27–39.
- [181] Yeomans D.C.: *Passing the Risk Management Professional (PMI–RMP)(R) Certification Exam the First Time!*, Dog Ear Publishing, Indianapolis 2011.
- [182] Lichtarski J.M.: *Wybrane dylematy strategicznego zarządzania projektami w organizacjach* [w:] *Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji*, Stroińska E., Sułkowski Ł. (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź; Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2015, Zeszyt XVI, tom 5, część II, s. 7–16.
- [183] Wyrozębski P.: *Elastyczne podejście do zarządzania projektami* [w:] *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, T. I, Lachiewicz S. i Matejun M. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- [184] Larman C.: *Agile & Iterative Development. A Manager's Guide*, Pearson Education, Inc., Boston 2004.
- [185] Kaplan R.S., Mikes A.: *Managing Risks: A New Framework*, „Harvard Business Review”, 2012, June, s. 49–60.
- [186] Kliem R.L., Ludin I.S., *Reducing Project Risk*, Gower, Aldershot, 1997.
- [187] Młodzik E.: *Identyfikacja ryzyka – kluczowy element procesu zarządzania ryzykiem w jednostkach gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2013, nr 765, s. 439–450.
- [188] Ostrowska E.: *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa 2002.
- [189] Siewiera A.: *Macierz ryzyka na tle standardów PMI*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 7–8, s. 42–46.
- [190] Woronkow D.: *Macierz ryzyka w zarządzaniu innowacjami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2003, nr 12, s. 27–29.
- [191] Górski M., Skorupka D.: *Wybrane metody identyfikacji czynników ryzyka na tle cyklu życia projektu i budowlanego procesu inwestycyjnego*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, 2011, nr 4, s. 307–324.
- [192] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Strużycki M. (red.), Difin, Warszawa 2002.
- [193] Marcinek K., Foltyn-Zarychta M., Pera K., Saługa P., Tworek P.: *Ryzyko w finansowej ocenie projektów inwestycyjnych. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Katowicach, Katowice 2010.
- [194] Fobes R.: *Pomysł na każdą okazję. Podręcznik twórczego rozwiązywania problemów*, Wydawnictwo „Ravi”, Łódź 1998.
- [195] Urbanowska-Sojkin E.: *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.

- [196] Pawłowski E., Pawłowski K., Trzcielińska J., Trzcieliński S.: *Projektowanie biznesu i ocena przedsięwzięć inwestycyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [197] Żurawik B., Żurawik W.: *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.
- [198] Lisiecka K.: *Benchmarking narzędziem doskonalenia procesów biznesu firmy*, „Problemy Jakości”, 1999, nr 1, s. 18–22.
- [199] Barber E.: *Benchmarking the management of projects: a review of current thinking*, „International Journal of Project Management”, 2004, No. 22, s. 301–307.
- [200] Skonieczny J.: *Wzorce w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2001, nr 9, s. 12–20.
- [201] Drucker P.F.: *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Rzeczpospolita, Warszawa 2010.
- [202] Mruk H., Rutkowski I.P.: *Strategia produktu*, Wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 1999.
- [203] *Kwintesencja kreatywnego myślenia*, opr. Aniszewska G., „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 2, s. 45–47.
- [204] Antoszkiewicz J.D.: *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa 1998.
- [205] Urbanowska-Sojkin E.: *Antycypowanie kryzysów przedsiębiorstwa – aspekt informacyjny* [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red.: Kozyry B., Zelek A., Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 155–166.
- [206] Fjałkowska D.: *Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 2004, nr 2, s. 36–40.
- [207] Binsztok A., Perechuda K.: *Nowe funkcje informacji we współczesnych koncepcjach zarządzania* [w:] *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 37–52.
- [208] Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [209] Skrzypek E.: *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości”, 2007, nr 1, s. 4–7.
- [210] Niemiec A.: *Znaczenie zarządzania wiedzą w procesie identyfikacji ryzyka* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2005, nr 397, s. 89–100.
- [211] Dikmen I., Birgonul M.T., Anac C., Tah J.H.M., Aouad G.: *Learning from risks: A tool for post-project risk assessment*, „Automation in Construction”, 2008, No 18, s. 42–50.
- [212] Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [213] Krupski R.: *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2011, nr 4, s. 11–24.

- [214] Masłyk-Musiał E.: *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- [215] Stankiewicz J., Moczulska M.: *Poprzez walkę i współzawodnictwo pracowników do innowacyjnej gospodarki* [w:] *Innowacje w zarządzaniu*, Skalik J., Zabłocka-Kluczka A. (red.) Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (300), Wrocław 2013, s. 119–130.
- [216] Mikołajewski P.: *Intuicja i realizm. Intuicja oprzyrządowana*, „Organizacja i Kierowanie”, 2007, nr 3, s. 19–37.
- [217] Perechuda K.: *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [218] *Prioritising Project Risks. A Short Guide to Useful Techniques*, Edited by M. Hopkinson, P. Close, D. Hillson, S. Ward on behalf of the Risk Prioritisation Group. Association for Project Management, 2008.
- [219] Wuttke T., Snijders P., Zandhuis A.: *Un compagnon de poche du Guide PMBOK® du PMI - Basé sur le Guide PMBOK® 5ème Edition*, Van Haren Publishing, Zaltbommel 2014.
- [220] *White Paper on Risk Governance: Toward an Integrative Approach* (by O. Renn and Annexes by P. Graham), International Risk Governance Council, Geneva 2005.
- [221] Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W.: *Zarządzanie projektem*, PWE, Warszawa 2014.
- [222] Zarzecki D.: *Klasyczne metody analizy ryzyka projektów inwestycyjnych*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość”, 2014, nr 2 (3), s. 31–44.
- [223] Helfert E.A.: *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004.
- [224] Miller K.D., Walter H.G.: *Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management*, „Long Range Planning”, 2003, Vol. 36, s. 93–107.
- [225] Mills R.W., Weinstein B., Favato G.: *Using scenario thinking to make real options relevant to managers: a case illustration*, „Journal of General Management”, Spring 2006, Vol. 31, No. 3, s. 49–74.
- [226] Nahotko S.: *Efektywność i ryzyko w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 1996.
- [227] Jajuga K., Kuziak K., Markowski P.: *Inwestycje finansowe*, Wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [228] Kuziak K.: *Koncepcja wartości zagrożonej VaR (Value at Risk)*, https://media.statsoft.pl/_old_dnn/downloads/kuziak.pdf [dostęp: 2019.12.23].
- [229] Rogowski W.: *Rachunek efektywności inwestycji. Wyzwania teorii i potrzeby praktyki*, Wyd. III, zmienione i rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [230] Kosiński J.: *Szacowanie ryzyka w działalności firmy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000, nr 5, s. 9–13.
- [231] Tushman M.L., Smith W.K., Binns A.: *Oburęczne przywództwo*, „Harvard Business Review Polska”, numer specjalny „Dołącz do najlepszych”, 2015, s. 61–70.
- [232] Kaj A.: *Sześć sposobów na udane negocjacje biznesowe*, Rzeczpospolita, 04 marca 2016, D3.

- [233] Przetacznik S.: *Charakterystyka systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez największe spółki giełdowe w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, 2017, nr 28, t. 2, s. 37–49.
- [234] *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Sierpińska M., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [235] Wiśniewski T.: *Klasyfikacja technik analizy ryzyka w wycenie przedsiębiorstw*, „Studia i Prace WNEiZ”, 2009, nr 12, s. 189–198.
- [236] Łada M.: *Budżetowanie projektów*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 3, s. 37–40.
- [237] Bućko J.: *Model analizy efektywności w zintegrowanym systemie planowania i kontroli w przedsiębiorstwie*, „Problemy Eksploatacji”, 2009, nr 2, s. 203–212.
- [238] Stabryła A.: *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [239] *Zarządzanie projektem badawczym*, praca zbiorowa; https://www.ipma.pl/sites/default/files/podr%C4%99cznik_RD_final.pdf [dostęp: 2020.02.11].
- [240] Ansoff H.I.: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [241] Marcinek K., Pera K., Tworek P., Adamek-Hyska D., Tomecki M.: *Inwestycje rzeczowe przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- [242] Rutkowski I.P.: *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007.
- [243] Jutte B.: *10 Golden Rules of Project Risk Management*, <https://www.projectsmart.co.uk/10-golden-rules-of-project-risk-management.php> [dostęp: 2020.02.10].
- [244] Dębicka E.: *Zarządzanie ryzykiem, jako warunek konieczny zapewnienia bezpieczeństwa informacji w instytucjach badawczych*, „Logistyka”, 2012, nr 3, s. 417–423.
- [245] Brandenburg H.: *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 1999.
- [246] *Réussir le Management de Project avec PRINCE2™*, The Stationery Office, 2009.
- [247] Gasiński T., Pijanowski S.: *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu. Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw*, publikacja przygotowana na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, <http://atwdb.pl/artykuly/Podrecznik1.pdf> [dostęp: 2020.02.07].
- [248] Hillson D.: *Extending the risk process to manage opportunities*, „International Journal of Project Management”, 2002 (20), s. 235–240.
- [249] Krupski R.: *Redundancje zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, nr 2, s. 11–22.
- [250] Olejczyk-Kita K.: *Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Skalik J. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, nr 219, s. 189–194.

- [251] Luehrman T.A.: *Strategy as a portfolio of real options*, „Harvard Business Review”, 1998, September–October, s. 89–99.
- [252] Manikowski A., Tarapata Z.: *Ocena projektów gospodarczych. Część I. Modele i metody*, Difin, Warszawa 2001.
- [253] Sołtysiak M.: *Menedżerowie w procesie zarządzania ryzykiem*, „Modern Management Review”, 2014, Vol. XIX (21), s. 141–148.

STRESZCZENIE

PLANOWANIE BIZNESOWE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PROJEKTÓW

Praca dotyczy problematyki planowania biznesowego oraz zarządzania ryzykiem projektów z uwzględnieniem współczesnych trendów rozwoju tych obszarów wiedzy. Zmienność i niepewność otoczenia oraz narastające tempo innowacyjności gospodarki skłaniają menedżerów do konieczności modyfikacji (wcześniej przyjętych) strategii działania. Procesy zarządzania są wspomagane przez systemy controllingu, które swym zasięgiem powinny obejmować wszystkie fazy cykli życia projektów. Ryzyko w zarządzaniu projektami jest postrzegane zarówno w kategorii zagrożenia, jak i szansy. Zarządzanie ryzykiem jest traktowane jako proces systematyczny.

Praca składa się zasadniczo z siedmiu rozdziałów zgrupowanych w dwie podstawowe części, a mianowicie: planowania biznesowego oraz zarządzania ryzykiem projektów. W pierwszej części (trzy rozdziały) zostały opisane: rodzaje, struktury, cele i kryteria oceny projektów (rozdział 1); wybrane narzędzia planowania projektów – konstrukcja modeli biznesowych oraz biznesplanów (rozdział 2); wybrane problemy oceny efektywności finansowej projektów, a w tym: metody oceny efektywności finansowej oraz kierunki ich wzbogacania prowadzące do zintegrowanej oceny efektywności projektów (rozdział 3).

Część druga monografii obejmuje cztery rozdziały, w których omówione zostały następujące zagadnienia podstawy zarządzania ryzykiem w projektach, w tym: pojęcia niepewności i ryzyka, oraz podstawowe standardy zarządzania ryzykiem projektów (rozdział 4); zagadnienia identyfikacji czynników ryzyka, w których zostały ujęte podstawowe klasyfikacje ryzyka oraz identyfikacja zagrożeń i szans w projektach (rozdział 5); jakościowe i ilościowe metody analizy i oceny ryzyka (rozdział 6); strategie zarządzania ryzykiem w projekcie, w tym: controlling oraz strategie reagowania (rozdział 7). Unikalność projektów powoduje, że przed zespołami projektowymi stoi wiele interdyscyplinarnych wyzwań.

Kierunki ewolucji zarządzania projektami przejawiają się w szczególności w potrzebie zachowania elastyczności biznesplanów, a także dostosowania projektów do strategii firmy i innych projektów. Nowe warunki podejmowania decyzji i wynikające z nich oczekiwania menedżerów wymagają lepszych metod oceny finansowej. Ewolucja zarządzania projektami została uwzględniona w tej pracy, aby przedstawić kompleksowe podejście do planowania biznesowego i zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach.

S U M M A R Y

BUSINESS PLANNING AND PROJECT RISK MANAGEMENT

This work concerns with the problems in the business planning and the risk management spaces, and takes into account modern trends within these areas. The volatility and the uncertainty of the environment as well as the increasing pace of innovation in the economy result in managers modifying their (previously developed) strategies. Management processes are supported by controlling systems, which should cover all of the phases of projects' life cycles. In project management, risk is interpreted as both a threat and an opportunity, whereas risk management is seen as a systematic process.

The work essentially consists of seven chapters, which are grouped into two parts: business planning and project risk management. The first part (three chapters) describes the types, the structures, the goals and the criteria for project evaluation (chapter 1); the (chosen) project planning tools - the construction of business models and business plans (chapter 2); the selected problems related to assessing projects' financial efficiency, including: the chosen financial assessment methods and the directions leading to the development of integrated assessment models (chapter 3).

The second part of the monograph consists of four chapters in which the following topics are discussed: the basics of project risk management, including: the concepts of uncertainty and risk, and the basic methodologies behind project risk management (chapter 4); the issues related to risk factor identification, which involve the classification and the identification of risks and opportunities (chapter 5); qualitative and quantitative methods of risk analysis and assessment (chapter 6); project risk management strategies, including project controlling and response strategies (chapter 7). The uniqueness of projects results in project teams facing many interdisciplinary challenges.

The directions of the evolution of project management are particularly manifested in the need for maintaining the flexibility of business plans as well as aligning projects with the company strategy and other projects. The new decision-making conditions and the resulting expectations of the managers require better financial assessment methods. The evolution of project management has been incorporated into this work in order to present a comprehensive approach to business planning and risk management in enterprises.