



PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-02

Katarzyna Grondys*

Marta Kadlubek**

Politechnika Częstochowska

PROBLEMY SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA PROJEKTEM OUTSOURCINGU

STRESZCZENIE

Jednym z przedsięwzięć, które zwiększa wartość rynkową i konkurencyjność podmiotu, jest outsourcing. Jednakże wiele kontaktów outsourcingowych kończy się niepowodzeniem, którego źródło leży głównie w niejasno sprecyzowanych potrzebach i oczekiwaniach zleceniodawcy – wiele przyczyn zerwania współpracy dotyczy właśnie początkowej jej fazy. Oznacza to, że etap przygotowania stanowi kluczową determinantę sukcesu w przypadku stosowania outsourcingu, dlatego też etap ten wymaga najwięcej uwagi i wysiłku od obu stron umowy. W artykule omówiono wdrażanie współpracy z punktu widzenia zarządzania projektem, zwracając szczególną uwagę na jego inicjację. W tym kontekście zaprezentowano narzędzie wspierające decyzję o outsourcingu, którego budowa bierze pod uwagę najczęściej dotychczas popełniane błędy podczas zawiązywania kontraktu, standardy zarządzania projektem oraz podstawy zarządzania zmianami.

Słowa kluczowe: outsourcing, zarządzanie projektem, planowanie, myślenie projektowe

* Adres e-mail: katarzyna_grondys@vp.pl

** Adres e-mail: martakadlubek@wp.pl

Wprowadzenie

Rosnące wymagania rynkowe, wynikające z postępującej globalizacji oraz zmiennego otoczenia, prowadzą do coraz większej złożoności działalności gospodarczej. Pokonywanie trudności i barier w dążeniu do efektywnego biznesu wymusza na przedsiębiorstwach wdrażanie nowych koncepcji utrzymania podmiotu na rynku. Jedną z nich, kluczową w strategicznym wymiarze zarządzania podmiotem gospodarczym, jest stosowanie outsourcingu (Budzyńska, 2014, s. 31).

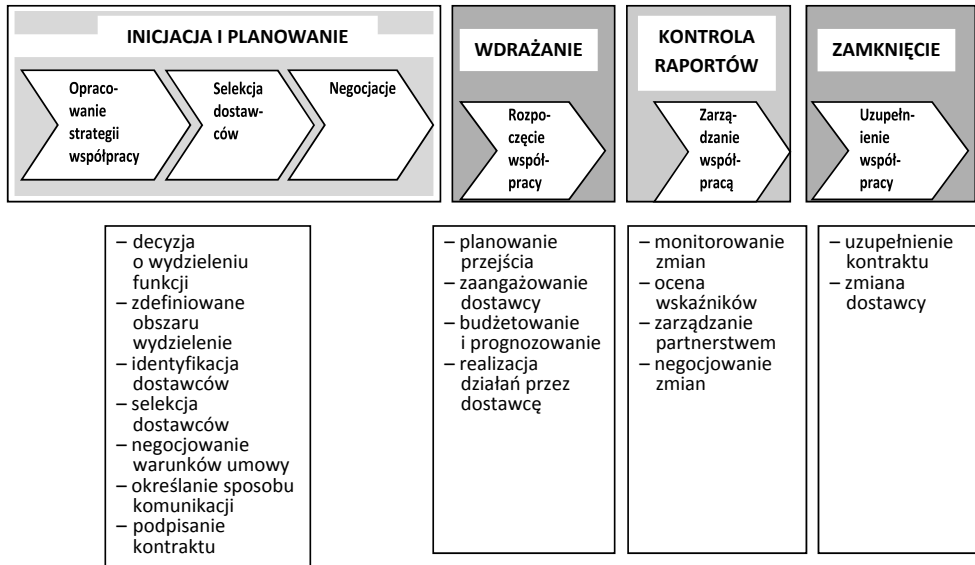
W literaturze outsourcing definiuje się jako wydzielenie na zewnątrz określonych zadań czy procesów działalności podmiotu poprzez wykorzystanie zewnętrznych zasobów (Preus, 2012, s. 20). Jest on formą strategii operacyjnej przedsiębiorstwa, która pozwala skupić się na mocnych stronach, zredukować koszty kapitału i jednocześnie sprawnie odpowiadać na potrzeby rynku (Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi, Papadopoulos, 2015, s. 154).

Choć na świecie obserwuje się dynamiczny wzrost umów outsourcingowych (Raport Roczny 2015, s. 4), to wiele z nich kończy się niepowodzeniem. Podstawowym problemem skutecznego kontraktu jest ustalenie spójnych zasad współpracy. Wysoka jakość tego typu relacji stanowi duże wyzwanie i determinuje poszukiwanie nowych rozwiązań. W oparciu o powyższe obserwacje, za cel artykułu przyjęto analizę procesu problemów wdrażania outsourcingu w kontekście zarządzania projektem oraz przedstawienie narzędzia decyzyjnego wspierającego skuteczną implementację usług zewnętrznych.

1. Outsourcing jako projekt

Outsourcing należy postrzegać jako rodzaj projektu strategicznego, którego realizacja przebiega w określonych krokach. Projekt przyjmuje wiele znaczeń i „obejmuje działalność polegającą na tworzeniu nowych obiektów, jak i modernizacji już istniejących” (Kisielnicki, 2011, s. 14; Wiatr, 2013, s. 4), o charakterze zmian technologicznych, organizacyjnych czy marketingowych. Zestawienie etapów implementacji outsourcingu i zarządzania projektem zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Proces implementacji outsourcingu w zestawieniu z etapami zarządzania projektem



Źródło: opracowanie własne na podstawie Vitasek, Ledyard, Manrodt (2011), s. 118; *Project Management Methodology...*

W wyniku nałożenia typowych faz cyklu życia projektu na fazy procesu wdrażania outsourcingu, obserwuje się szczególną aktywność przedsiębiorstwa na etapie przedwdrozeniowym outsourcingu.

W aspekcie zarządzania projektem proces przekazania wybranych zadań biznesowych innemu podmiotowi powinien być realizowany zgodnie z określonymi wytycznymi PMBOK Guide (Duncan, 1996). Zasady te znajdują swoje odzwierciedlenie w przypadku postępowania przedmiotu macierzystego w stosunku do potencjalnego dostawcy usług (rys. 2.)

Rysunek 2. Myślenie projektowe we wdrażaniu outsourcingu zgodnie z zasadami PMBOK



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ahn (2016); *Project Management Methodology...*

2. Planowanie w projekcie outsourcingowym

Faza inicjacji przedsięwzięcia jest kluczowa w osiągnięciu zamierzonych celów i wypracowaniu obopólnych korzyści dla partnerów biznesowych. Potwierdza to D. Ciesielska i M.J. Radło (2014, s. 29), według których niewłaściwe przygotowanie projektu outsourcingowego jest najczęstszą przyczyną niepowodzeń. Planowanie wymaga więc największego zaangażowania zespołu i musi być przeprowadzone w sposób szczegółowy i zorganizowany. Stanowi także kluczowy czynnik ustalenia formy i zasad współpracy, warunkowany skutecznym sposobem komunikacji w projekcie.

Na sposób realizacji projektu mają wpływ także czynniki związane bezpośrednio z organizacją, które jednocześnie determinują zasady współpracy outsourcingowej. Są to między innymi styl zarządzania, struktura organizacyjna czy kultura korporacyjna (Świętoniowska, 2015, s. 129). Te i inne elementy towarzyszące decyzji o outsourcingu rodzą w konsekwencji określone problemy, których rozwiązanie wspierane jest działaniami zgodnymi z ogólnie przyjętymi standardami zarządzania projektami (tab. 1).

Tabela 1. Wyzwania zarządzania projektem outsourcingowym

Dylematy	Możliwe rozwiązania
Obszar i zakres wydzielenia	<ul style="list-style-type: none"> – konsultacje z ekspertami – identyfikacja potrzeb – niski poziom złożoności potrzeb – mapowanie procesów – identyfikacja procesów pomocniczych
Wybór firmy outsourcingowej	<ul style="list-style-type: none"> – analiza kosztów – negocjacje warunków współpracy – określenie kryteriów wyboru dostawcy
Różnice w kulturze korporacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – wzajemne poszanowanie kultur – rozwój relacji – przejmowanie dobrych zwyczajów – uwrażliwienie na problemy pracowników
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> – określenie języka komunikacji – wskazanie sposobów komunikacji – organizowanie spotkań – wykorzystanie technologii komunikacyjnej – zwięzłe przekazywanie informacji
Koszt dla organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – uwzględnienie kosztów ukrytych – zmiany kursu walut
Własny i zewnętrzny zespół projektowy	<ul style="list-style-type: none"> – ustalenie zasad reakcji personelu – szkolenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Vitasek, Ledyard, Manrodt (2011), s. 45, 47; Chou, Techatassanasoontorn, Hung (2015), s. 31–32.

3. Przyczyny nieskutecznej współpracy outsourcingowej

Wiele umów outsourcingowych kończy się zerwaniem współpracy z uwagi na niewłaściwe określenie własnych potrzeb oraz różnice interesów. K. Vitasek, M. Ledyard oraz K. Manrodt jako dwie główne przyczyny niepowodzeń projektów outsourcingowych podają „niejasno sprecyzowane oczekiwania i niespójne interesy stron podczas realizacji kontraktu” (Vitasek, Ledyard, Manrodt, 2011, s. 42–43). Potwierdzają to badania firmy Deloitte z 2014 roku, według których firmy korzystające z outsourcingu nie są zadowolone z usług swojego partnera (między innymi ze względu na niskie zaangażowanie partnera w rozwój i innowacje, niski poziom usług, słabo wykwalifikowany personel czy bariery komunikacyjne) (Deloitte, 2014, s. 12). K. Barrett oraz S. Misiąszek (2007) także zwracają uwagę na różne priorytety działalności zleceniodawcy oraz outsourcera, co wpływa na postrzeganie

wzajemnych celów i oczekiwań. P.L. Ruby oraz K. Daekwan obserwują w swoich badaniach, że podczas planowania projektu outsourcingowego krytyczny moment stanowi wybór funkcji zleconych do wykonania przez podmiot zewnętrzny (Ruby, Daekwan, 2010, s. 855; Brzozowska, Starostka-Patyk, 2010, s. 4).

Problemy wynikające z niewłaściwego przygotowania projektu dotyczą także przede wszystkim (Ciesielska, Radło, 2014, s. 28):

- niewłaściwego wyboru obszaru do wydzielenia,
- zarządzania jednocześnie kilkoma kontraktami outsourcingowymi,
- braku wsparcia i zaangażowania kierowników przedsiębiorstwa,
- ograniczonej wiedzy z zakresu wdrażania projektu outsourcingowego,
- pośpiechu.

Przyczyny te znajdują swoje źródło w początkowej fazie implementacji outsourcingu. Ich pojawienie się świadczy o słabym przygotowaniu przedsiębiorstwa do nawiązania tego rodzaju współpracy (Lemańska-Majdzik, 2003, s. 297–298).

4. Ocena potencjału współpracy outsourcingowej

Studium najczęstszych błędów i przyczyn oraz rozległa analiza literaturowa w zakresie zarządzania projektem, zmianą oraz relacją outsourcingową, stanowiły podstawę utworzenia listy kontrolnej, która obejmuje ocenę trzech kategorii, tj. złożoność projektu i interakcji, gotowość klienta i gotowości dostawcy (przedstawionych kolejno w tab. 2–4).

Kategoria pierwsza ma na celu sprecyzowanie konkretnych wymagań wobec dostawcy usług w oparciu o analizę złożoności projektu oraz wzajemne zależności. W tej części ocenie podlega innowacyjność i charakter wydzielanego procesu, konieczność dysponowania zapleczem technologicznym i technicznym oraz specjalistyczną wiedzą. Kategoria gotowości nabywcy nawiązuje do formalnej oceny możliwości współpracy zarówno z perspektywy prawnej jak i organizacyjnej. Z kolei kategoria gotowości dostawcy ma na celu zidentyfikowanie i wybór dostawcy najlepiej spełniającego określone kryteria realizacji projektu.

Tabela 2. Kryteria oceny potencjalnego projektu outsourcingowego. Część I

Waga kategorii	Waga kryteriów	Kategorie	Wskaźnik decyzyjny
35		Złożoność projektu i wzajemne zależności	
	10	Obszar wydzielenia nie wiąże się z rozwojem krytycznej lub strategicznej funkcji, którą należy realizować samodzielnie.	
	10	Nie istnieje potrzeba posiadania dostawcy o wysoce specjalistycznej wiedzy lub zastrzeżonych lub kodu domenie aplikacji	
	5	Projekt nie jest wysoce innowacyjny lub badawczy.	
	5	Projekt nie będzie wymagał rozległych interakcji i iteracji dla właściwego funkcjonowania systemu dostawcy.	
	5	Przygotowanie środowiska pracy dostawcy nie będzie trudne ani drogie.	
	5	Projekt nie ma ścisłych ram czasowych.	
	10	Komunikacja poprzez system nie wymaga podejmowania dodatkowych prac.	
	5	Istnieje możliwość przygotowania transferu specjalistycznych umiejętności i wiedzy w celu wsparcia własnego zespołu projektowego.	
	5	Członkowie zespołu będą mogli nabyć wystarczającą wiedzę na temat funkcji i zasobów, które mogą skutecznie zmienić, poprawić i rozwijać.	
	5	Biznesowe i techniczne cele projektu, ryzyko i ograniczenia są dobrze znane i udokumentowane.	
	5	Istnieje możliwość jasnego określenia wymagań w stosunku do dostawcy,	
	5	Wymagania projektu, technologii i ryzyko są dobrze znane i pozwalają ocenić czy szacunki i zobowiązania dostawcy są realne i osiągalne.	
	5	Wymagania dotyczące zakresu obsługi będą identyczne przez cały okres współpracy	
	10	Obecne oprogramowanie oraz platformy sprzętowe będą prawdopodobnie identyczne w czasie współpracy.	
10	Istnieje możliwość zdefiniowania obiektywnych kryteriów i wskaźników stanowiących podstawę akceptacji wyników dostawcy.		
	100	Suma	0,0

Źródło: opracowanie własne w oparciu o zasady PMBOK, PRINCE 2 (Court, 2006), analizę pola sił (Wendt, 2010, s. 93), arkusz gotowości do zmiany i kwestionariusz diagnostyczny rozwoju organizacyjnego (Majchrzak, 2002, s. 104), arkusz diagnostyczny dotyczący obecnego funkcjonowania podmiotu (Kurtyka, Roth, 2008, s. 217), zasady zaangażowanego outsourcingu (Vitasek, Ledyard, Manrodt, 2011, s. 75), kryteria wyboru dostawców (Matejun, 2009, s. 291–292).

Tabela 3. Kryteria oceny potencjalnego projektu outsourcingowego. Część II

Waga kategorii	Waga kryteriów	Kategorie	Wskaźnik decyzyjny
45	Gotowość nabywcy		
	10	Nie ma wystarczającego personelu do wykonania projektu w określonym czasie.	
	10	Projekt stanowi okazję dla członków zespołu do uczenia się nowych umiejętności od pracowników dostawcy.	
	10	Środowisko operacyjne będzie takie samo przez cały okres trwania współpracy.	
	5	Dążenie do kojarzenia produktów i usług z znanym i pozytywnie postrzeganym dostawcą.	
	10	Możliwość wydzielenia całego działu jako spółki-córki.	
	10	W celu wspierania outsourcingu można liczyć na pomoc własnego specjalnego personelu.	
	10	Zdefiniowane są procesy outsourcingowania.	
	5	Spełnione są warunki rozwoju.	
	10	Typ projektu (rozwój, testowanie itp.) jest zgodny z własnymi wytycznymi.	
	10	Zakres projektu jest zgodny z własnymi wytycznymi.	
	10	Brak prawnych lub umownych ograniczeń dotyczących stosowania outsourcingu we wskazanym obszarze w stosunku do dostawcy zagranicznego.	
	100	Suma	0,0

Źródło: jak do tabeli 2.

Zastosowanie arkusza decyzyjnego wymaga realizacji określonych kroków.

- Krok 1.** Określenie jednakowych sum wag dla poszczególnych kategorii. W tym przypadku jest to liczba 100 odpowiadająca wartości 100%.
- Krok 2.** Ocena wag dla poszczególnych elementów kryteriów w ramach każdej z trzech kategorii, która ma charakter indywidualny i wynika z potrzeb przedsiębiorstwa zlecającego (wagi zawarte w tabeli stanowią propozycję powstałą w konsultacji z dużym przedsiębiorcą).
- Krok 3.** Ocena każdego stwierdzenia w skali od 0 do 5, w jakim stopniu odnosi się ono do projektu. Oznaczenie 0 oznacza stwierdzenie całkowicie fałszywe, a 5 – stwierdzenie prawdziwe.

Tabela 4. Kryteria oceny potencjalnego projektu outsourcingowego. Część III

Waga kategorii	Waga kryteriów	Kategorie	Wskaźnik decyzyjny
20	Gotowość dostawcy (wykorzystywana przy bardziej dokładnej ocenie konkretnych dostawców)		
	15	Na rynku działa dostawca o doświadczeniu we wskazanym obszarze wydzielenia.	
	10	Na rynku działają dostawcy, którzy posiadają doświadczenia ze współpracy z nabywcą.	
	10	Dostawca może rozpocząć projekt wcześniej niż można, jeśli zrobi to we własnym zakresie.	
	15	Dostawca może zakończyć projekt szybciej niż własny zespół.	
	20	Dostawca może wykonać projekt taniej niż własny zespół.	
	15	Dostawca może wytworzyć produkt o wyższej jakości niż własny zespół.	
	15	Projekt wymaga umiejętności technicznych lub znajomości technologii, których nie posiada własny personel, ale którymi dysponuje zespół dostawcy.	
	100	Suma	0,0

Źródło: jak do tabeli 2.

Przykład:

Stwierdzenie „Wymagania dotyczące zakresu obsługi będą identyczne przez cały okres współpracy”.

Jeśli klient nie przewiduje żadnych zmian w zakresie wymagań, to nadaje mu wartość 5. Jeśli przewiduje jakąś zmianę, nadaje mu wartość 3. Jeśli przewiduje, że wymogi z uwagi na charakter działalności będą się zmieniać i w związku z tym początkowe wymagania są bardzo niekompletne, nadaje stwierdzeniu wartość 0 lub 1. Oznacza to, że dany obszar nie jest odpowiedni dla outsourcingu.

Krok 4. Obliczenie łącznej punktacji dla każdego projektu na podstawie wprowadzonych ocen na poziomie od 0 do 100 punktów. Im więcej punktów uzyska dany projekt, tym lepiej dopasowany jest on do potrzeb i możliwości klienta i – tym samym – możliwy do wdrożenia.

Przedstawione narzędzie dotyczy fazy przygotowania do outsourcingu. Ułatwia podjęcie decyzji o wydzieleniu określonych funkcji oraz zapewnia szczegóło-

we określenie potrzeb i oczekiwań oraz celów planowanej współpracy, dzięki czemu istnieje większe prawdopodobieństwo powodzenia projektu.

Kluczowym zadaniem prawidłowego wykorzystania arkusza jest określanie wag kategorii i kryteriów. Wagi powinny odzwierciedlać względne znaczenie poszczególnych elementów, zależne do indywidualnego charakteru i potrzeb przedsiębiorstwa macierzystego. W celu możliwości porównania wyników różnych projektów należy użyć tych samych wag dla wszystkich realizowanych wydziałań. Stanowi to jednocześnie ograniczenie użyteczności narzędzia. Indywidualny charakter wag i ocen pozbawia narzędzia obiektywnego podejścia do zagadnienia. Duży wpływ na uzyskane wyniki może mieć subiektywne podejście i postrzeganie procesu wydziałania ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa, co może nieco zakłócić proces precyzowania realnych oczekiwań i możliwości wdrożenia.

Podsumowanie

Przyczyny niepowodzeń współpracy outsourcingowej mają swoje źródło głównie w roszczeniowym podejściu obu stron do kontraktu. Wpływa na to zarówno sposób postrzegania outsourcingu jako remedium na problemy operacyjne czy finansowe przedsiębiorstwa, jak i rozbieżność interesów. Takie podejście już na początku procesu nie wróży dobrze dalszej współpracy. Nieprzewidzenie konkretnych zadań, potrzeb i celów może być przyczyną kosztownych i czasochłonnych problemów w późniejszych fazach. Pomocnym może być wykorzystanie narzędzia decyzyjnego w formie listy kontrolnej, które uwzględnia wszelkiego rodzaju przyczyny błędów i niepowodzeń kontraktu. Formalne zaangażowanie, zgodne z przyjętymi zasadami zarządzania projektem, może pomóc w wypracowaniu korzystnych efektów dla obu stron w dłuższym okresie czasu i jednocześnie ograniczyć liczbę porażek wynikających z różnic w celach i oczekiwaniach partnerów biznesowych.

Literatura

- Ahn L. *10 Rules of Highly Successful Project Management*. Pobrane z: <https://www.projectsmart.co.uk/10-rules-of-highly-successful-project-management.php> (14.09.2016).
- Barrett K., Misiaszek S. (2007). *Suggestions for Effective Outsourcing*. WPI, May.

- Brzozowska, A., Starostka-Patyk, M. (2010). Determinants of Outsourcing Process. *Freiberger Forschungshefte. D 238 Wirtschaftswissenschaften*.
- Budzyńska, K. (2014). Wpływ outsourcingu na konkurencyjność przedsiębiorstwa. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 16 (5).
- Chou, S.W., Techatassanasoontorn, A.A., Hung, I.H. (2015). Understanding Commitment in Business Process Outsourcing Relationships. *Information & Management*, 52, 30–43.
- Ciesielska, D., Radło, M. J. (red.) (2014). *Outsourcing w praktyce*. Warszawa: POLTEX.
- Court, R. (2016). *An Introduction to the PRINCE2 Project Methodology by Ruth Court from FTC Kaplan*. Pobrane z: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/PRINCE2_P5_article.pdf, 2006 (17.09.2016).
- Deloitte (2014). *Deloitte's 2014. Global Outsourcing and Insourcing Survey*. Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf> (15.12.2016).
- Duncan, W. (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI Standards Committee.
- Gunasekaran, A., Irani, Z., Choy, K., Filippi, L., Papadopoulos, T. (2015). Performance Measures and Metrics in Outsourcing Decisions: A Review for Research and Applications. *International Journal of Production Economics*, 161, 153–166.
- Kisielnicki, J. (2011). *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Kurtyka, M., Roth, G.(2013). *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*. Warszawa: CeDeWu.
- Lemańska-Majdzik, A. (2003). Outsourcing jako przejaw przedsiębiorczości. W: Zbigniew Warzoch (red.), *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Majchrzak, J. (2002), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Majetun, M. (2009). Kryteria wyboru dostawcy outsourcingowego. W: J. Rokita, W. Czakon, A. Samborski (red.), *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Preus, A. (2012). *Jakość a outsourcing procesów w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wiedza i Praktyka.
- Project Management Methodology & Step-by-Step Guide to Managing Successful Projects*. Pobrane z: <https://www.chandleraz.gov/content/pm000pmmethodologyde.pdf> (12.09.2016).

- Raport Roczny 2015. Outsourcing Stars 2015.* Pro Progressio Foundation. Pobrane z: <http://www.proprogressio.pl/pl/fundacja/badania-i-raporty.html?nrstr=2> (15.12.2016).
- Ruby, P.L., Daekwan K. (2010). Implications of Service Processes Outsourcing on Firm Value. *Industrial Marketing Management*, 39.
- Świętoniowska, J. (2015). Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 216.
- Vitasek, K., Ledyard, M., Manrodt, K.(2011). *Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu.* Warszawa: MT Biznes.
- Wendt, R. (2010). *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie.* Warszawa: Dom Wydawniczy Zacharek.
- Wiatr, T. (2013). *Zarządzanie przedsięwzięciami – wchłanianie wiedzy i doświadczeń. Konferencja „Project Management, Profesjonalizm”.* Jelenia Góra: Stowarzyszenie Project Management Polska.

THE IMPLEMENTATION OF OUTSOURCING IN THE CONTEXT OF PROJECT MANAGEMENT

Abstract

One of projects, which increase their market value and competitiveness of firm, is outsourcing. Many outsourcing contacts end in failure, whose source is mainly vaguely specified needs and expectations of customers. Generally, many reasons for terminating the cooperation refer to the initial stage. This means that the preparation stage is the key determinant of success in the case of using outsourcing, therefore this stage requires most attention and efforts on both sides of the contract. In the paper, there is considered the implementation of the cooperation from the point of view of project management, paying particular attention to its initiation. In this context, there has been presented the tool supporting the decision on outsourcing, whose construction is based on most frequent mistakes previously made while concluding the contract as well as project management standards. The aim of the paper is to compare the guidelines for project management and the application of outsourcing.

Translated by Edyta Tomska

Keywords: outsourcing, management project, planning, project thinking

JEL codes: O22, M29