

Mateusz Szymborski

Politechnika Warszawska
ORCID: 0000-0001-6752-9257

Eryk Głodziński

Politechnika Warszawska
ORCID: 0000-0001-9327-6046

Ład projektowy – obszary badawcze a kierunki przyszłych studiów w świetle systematycznego przeglądu literatury

Streszczenie

Artykuł podejmuje tematykę eksploracji koncepcji ładu projektowego (ang. project governance) w świetle systematycznego przeglądu literatury. Jego celami są wskazanie dotychczasowych obszarów badawczych oraz nakreślenie nowych kierunków badań. Ład projektowy nie jest konstruktem powszechnie rozumianym w praktyce gospodarczej. Badania metodą systematycznego przeglądu literatury wskazały, że dotychczas poszukuje się powszechnie akceptowalnej definicji ładu projektowego czy tworzenia jego ujęć modelowych. W artykule wyróżniono trzy główne obszary badawcze w zakresie ładu projektowego: lokowania go w kontekście zarządzania w środowisku projektowym (ład projektowy a zarządzanie projektem), odnoszenia go do teorii zarządzania, eksplorowania wybranych istotnych cech kształtujących ład projektowy (m.in. przywództwo, zaufanie, etyka, strategia, kontrola, dokonania). W artykule wyodrębniono dwa istotne dodatkowe obszary badawcze wymagające dalszej eksploracji: pełnienie funkcji nadzorczo-wspomagającej przez system ładu projektowego, sposób metodycznego uporządkowania ładu projektowego na poziomie zleceń projektowych.

Słowa kluczowe: project governance, ład projektowy, systematyczny przegląd literatury
Kod klasyfikacji JEL: M00

1. Wprowadzenie

Ład projektowy (ang. project governance) to koncepcja zarządzania znana od ponad 20. lat [Turner, Keegan, 2001]. Od tego czasu stała się przedmiotem eksploracji naukowców, stanowiąc ważny obszar badań w zakresie zarządzania projektami [Wawak, Woźniak, 2020, s. 878]. Badacze wskazują, że istnieje wiele podejść i definicji ładu projektowego [Głodziński, 2019, s. 35–38]. Często jest on różnie rozumiany zarówno przez naukowców, jak i praktyków biznesu [Bekker, 2014, s. 22–32]. P.S. Renz definiuje, że ład projektowy to system zorientowany procesowo, za pomocą którego projekty są strategicznie pozycjonowane, zarządzane w sposób zintegrowany i holistycznie kontrolowane w sposób przedsiębiorczy i etyczny [Renz, 2007, s. 356]. R. Müller podkreśla, że są trzy poziomy ładu w środowisku projektowym: ład projektu (ang. project governance), ład projektowy (ang. governance of projects) oraz zarządczy ład projektowy (ang. board-level of governance of projects) [Müller, 2017a, s. 24]. Z kolei A. ul Musawir z zespołem przypominają, że ład projektowy jest systemem definiującym sposób, w jaki można zarządzać projektem, tj. definiuje instytucjonalne środowisko różnych szczebli zarządczych, na których decyzje projektowe są podejmowane (ul Musawir, Abd-Karim, Mohd-Danuri, 2020, s. 7). Łącząc te definicje można wskazać, że ład projektowy to spójny i kompleksowy zbiór zasad, procesów, decyzji, metod i rozwiązań organizacyjnych regulujących działalność projektową organizacji i wiążących ją z jej celami [Trocki, Juchniewicz, 2022a, s. 60].

Znaczenie ładu projektowego zostało również docenione przez organizacje fachowe, które opisują tę koncepcję w swoich podejściach metodycznych [APM, 2019; IPMA, 2016; PMI, 2021]. Przykładowo wskazuje się, że ład projektowy to architektura, funkcje i procesy, które kierują działaniami związane z zarządzaniem projektem, aby unikatowy produkt, usługa lub rezultat były zgodne z celami strategicznymi i organizacyjnymi podmiotu [PMI, 2021, s. 245].

Pomimo tak ogromnego dorobku naukowego oraz empirycznego w zakresie ładu projektowego, jak również licznych przykładów użyteczności, koncepcja ta jest wciąż słabo rozpoznawalna przez praktyków zajmujących się zawodowo zarządzaniem projektami w Polsce [Szymborski, Głodziński, 2022, s. 318]. Wychodząc naprzeciw potrzebie dalszej propagacji ładu projektowego oraz tworzenia jego podstaw metodycznych postanowiono wskazać, co dziś o nim wiemy, i w którym kierunku będzie się rozwijała ta koncepcja.

Celami głównymi artykułu są wskazanie sposobu rozumienia koncepcji ładu projektowego oraz określenie występujących w literaturze przedmiotu kierunków badań z nim związanych. Pozwoli to na lepsze zrozumienie ładu projektowego, co jest niezbędne w jego wprowadzaniu w praktyce gospodarczej. W artykule przyjęto następujące pytania badawcze:

PB1: Jakie cechy ładu projektowego różnicują go od zarządzania projektem?

PB2: Jakie obszary badawcze w studiach nad ładem projektowym dominują w literaturze przedmiotu?

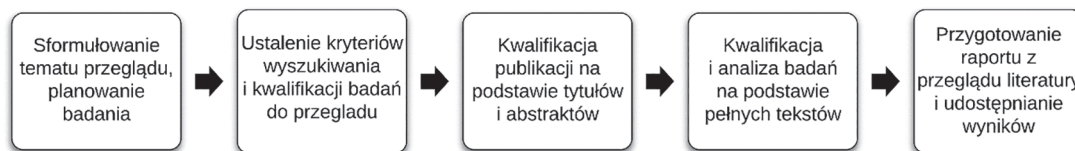
Do realizacji przedstawionych celów i odpowiedzi na pytania badawcze przyjęto jako główną metodę badawczą systematyczny przegląd literatury przedmiotu, który wzbogacono przeglądem literatury bazującym na metodzie kuli śnieżnej. Systematyczny przegląd jest właściwą metodą, aby udzielić szczegółowych odpowiedzi na specyficzne pytania, które wspomagają praktykę gospodarczą [Thomé, Scavarda, Scavarda, 2016, s. 408].

2. Metoda badawcza

Systematyczny przegląd literatury pozwala na stworzenie mapy wiedzy, która jest wynikiem analizy i syntezy najistotniejszych osiągnięć w badanym obszarze [Fisch, Block, 2018, s. 104]. Musi on umożliwiać spełnienie zachowania rygoru metodycznego. W badaniach przyjęto postępowanie według pięciu określonych etapów [Samul, 2017, s. 54] (rysunek 1), aby zapewnić replikowalności wyników [Hensel, 2020, s. 7], tj.:

- odpowiednie dobranie kryteriów wyszukiwania – użyto kombinacji słów *project* i *governance*,
- prawidłowe przeanalizowanie wszystkich odnalezionych źródeł,
- właściwe podsumowanie zebranych materiałów,
- rzetelne przedstawienie wyników w końcowym raporcie,
- uwzględnienie ograniczeń metodycznych indywidualnych badań omawianych w ramach przeglądu literatury.

Rysunek 1. Procedura systematycznego przeglądu literatury



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Booth, Clarke, Dooley, Ghersi, Moher, Petticrew, Stewart, 2012; Mazur, Orłowska, 2018 s. 237; Hensel, 2020, s. 8].

Ze względu na wymóg szczegółowego przeszukiwania i kompletności, wybrano dwie bazy danych: Web of Science i Google Scholar ze świadomością, że pierwsza jest cenioną w świecie nauki platformą / bazą publikacji, natomiast Google Scholar najczęściej wykorzystywaną przeszukiwarką posiadającą liczne wady. Wybrane bazy miały dać komplementarne względem siebie wyniki. Analiza literatury dotyczyła opracowań opublikowanych w latach 2001–2022, co umożliwiło szerokie spojrzenie na dotychczasowy dorobek. Pierwsze znaczące opracowania według kryterium rozpoznawalności – cytowalności – na temat ładu projektowego

powstały w 2001 r. [Winch, 2001, s. 799–808]. Podczas badań analizowano i kwalifikowano publikacje na podstawie wyżej wspomnianych kryteriów oraz odrzucano te prace, które odbiegały od tematu, usuwano także pozycje dublujące się. Do dalszej analizy wybierano tylko publikacje z dostępem do wersji pełnotekstowej. W tym etapie, po weryfikacji treści całego artykułu, zastosowano także dodatkowe kryteria [Ferrari, 2015, s. 231; Paré, Trudel, Jaana, Kitsiou, 2015, s. 185], które polegały na:

- usuwaniu z listy publikacji artykułów odbiegających od właściwego tematu badań, tj. w których tematyka ładu projektowego miała charakter poboczny (kompleksowość podejmowanej tematyki),
- uwzględnianiu artykułów, w których tematyka ładu projektowego miała charakter poboczny, ale były publikowane w prestiżowych czasopismach z zakresu zarządzania projektami (*International Journal of Project Management*, *Project Management Journal*, *International Journal of Managing Projects in Business* czy *International Journal of Information Systems and Project Management* – doniosłość publikacji).

Powstała baza publikacji została uzupełniona o dodatkowe pozycje z zastosowaniem metody kuli śnieżnej, czyli publikacje, do których odwołują się autorzy analizowanych artykułów i książek [Czakon, 2011, s. 58; Olejniczak, 2012, s. 230]. Pozwoliło to na dotarcie do opracowań naukowych, które nie zostały objęte wyszukiwaniem w przedmiotowych bazach oraz wykraczały poza kryteria wyszukiwania.

Tabela 1. Statystyka wyszukiwanych publikacji

Statystyka wyszukiwanych pozycji						
Ustawienia wyszukiwania: Metoda: AKW (Author-supplied keywords)	Słowa kluczowe: <i>project governance</i> język: angielski, polski lata: 2001–2022 wyszukiwanie: według trafności					
Baza danych	Web of Science			Google Scholar		
Nazwa etapu	Liczba zatwierdzona	Liczba odrzucona	Liczba odrzucona ze względu na brak dostępu	Liczba zatwierdzona	Liczba odrzucona	Liczba odrzucona ze względu na brak dostępu
Liczba pozycji wg hasła	10 330	-	-	85 392	-	-
Liczba wybranych tytułów	176	10 070	59	390	84 729	273
Liczba abstraktów dotyczących tematu	137	36	-	113	208	69
Liczba pozycji zidentyfikowanych i sprawdzonych pod kątem kryteriów włączenia	93	11	24	40	53*	20
Pozycje uwzględnione w przeglądzie	93	-	-	40	-	-

* w tym powtarzające się.

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku systematycznego przeglądu literatury uwzględniono 88 prac z bazy Web of Science oraz 21 z Google Scholar (pozycje uwzględnione po wyszukiwaniu w bazie Google Scholar zostały zredukowane o prace, które wystąpiły w statystykach dotyczących bazy Web of Science – usunięto duplikaty) (tabela 1).

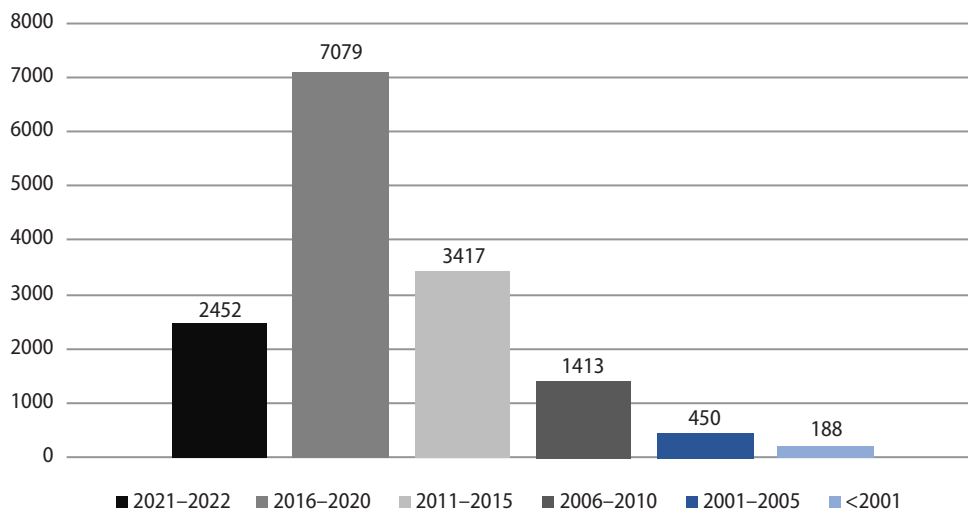
Kolejne 18. pozycji zostało dobrane w wyniku uzupełnienia metodą „kuli śnieżnej”, aby uwzględnić publikacje, które są trudno dostępne metodą systematycznego przeglądu literatury (nie są indeksowane w pełnotekstowych bazach np. ze względu na język publikacji), a mogą być istotne z perspektywy podejmowanej tematyki [TenHouten, 2017, s. 59]. Ostatecznie do analizy przyjęto 151 publikacji naukowych.

3. Wyniki badań

Znacząca różnica między całkowitą liczbą wyszukanych pozycji zawierających słowa *project* i *governance* (Web of Science 10 330, Google Scholar 85 392) a liczbą pozycji przyjętych do końcowej analizy (151 publikacji) wynika z mnogości znaczenia tego związku wyrazowego. Konstruktor ten ma istotne znaczenie nie tylko w subdyscyplinie zarządzania projektami, ale również często wykorzystywane jest w publikacjach przy opisie innej działalności, między innymi przedsięwzięć rządowych (słowo *governance* oznacza rząd, natomiast *project* jest wykorzystywane nadmiarowo, też do opisu działalności niespełniających cech projektowych).

Analiza bibliometryczna potwierdza, że popularność konstruktu znacznie wzrosła w ostatnich latach (rysunek 2). Wraz z rozwojem projektyzacji [Jacobsson, Jałocha, 2021] tematyka ładu projektowego staje się coraz bardziej eksplorowana przez naukowców. Widać to zwłaszcza od 2016 r.

Rysunek 2. Liczba publikacji dotyczących ładu projektowego w poszczególnych okresach

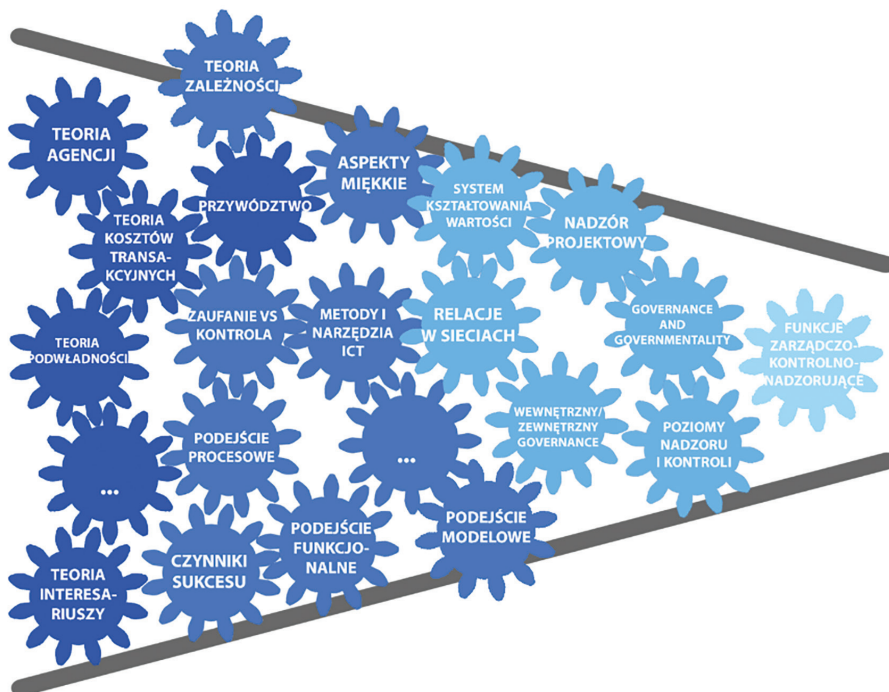


Źródło: opracowanie własne.

[Hjelmbrekke, Lædre, Lohne, 2014; ul Musawir, Abd-Karim, Mohd-Danuri, 2020]. Ważnym podejmowanym problemem jest możliwość wykorzystania dorobku teorii zarządzania w problematyce ładu projektowego [Bekker, 2014; Głodziński, 2017, s. 100–106; Henisz, Levitt, Scott, 2012; Pryke, 2005], czy możliwości adaptacji do środowiska projektowego podstaw teoretycznych sprawdzonych w tworzeniu i wykorzystaniu ładu korporacyjnego (ang. corporate governance) [Müller, 2017a; Renz, 2007]. Badania wskazują, że koncepcja ładu projektowego w czasopiśmie niezwiązanych bezpośrednio z tematyką projektową odnosi się częściej do ładu korporacyjnego, podczas gdy w czasopiśmie z dominującą tematyką zarządzania projektami do różnorodnych aspektów bezpośrednio związanych z zarządzaniem projektami [Biesenthal, Wilden, 2014, s. 1303].

W dalszych autorskich badaniach dokonano porównania połączeń różnorodnych obszarów eksploracji ładu projektowego, w celu bardziej szczegółowego przyjrzenia się kierunkom badawczym (rysunek 4). Uzyskane wyniki wskazują przede wszystkim na poszukiwane przez naukowców powiązań między kategoriami wyróżnionymi w ramach słów kluczowych np.: zaufanie vs. kontrola, nadzór vs. kontrola, wewnętrzne vs. zewnętrzne powiązania.

Rysunek 4. Obszary badawcze w project governance

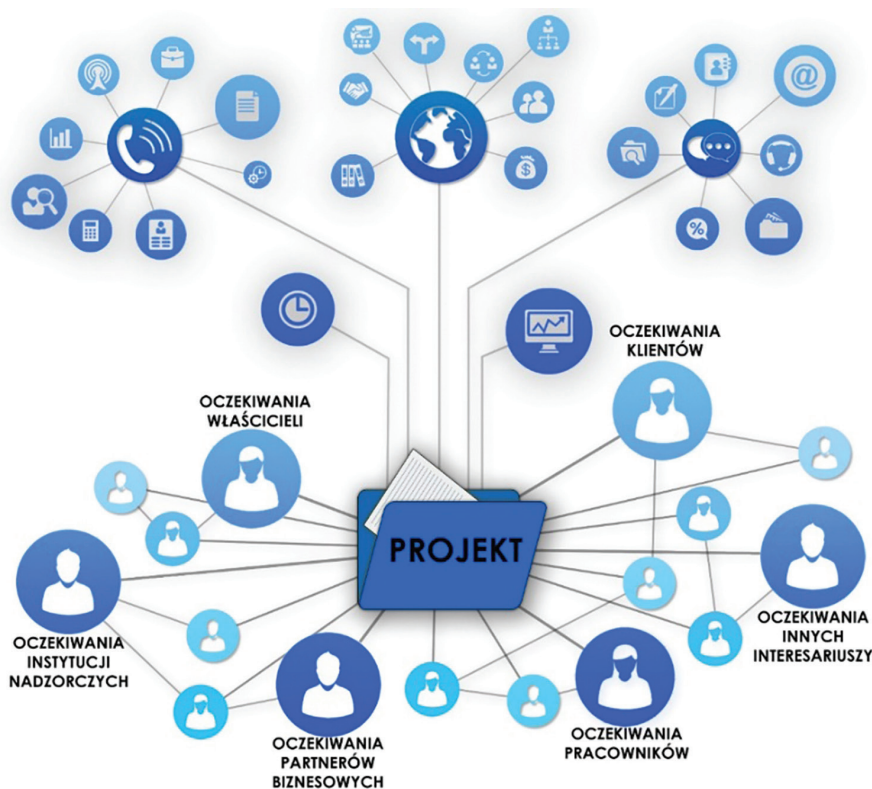


Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione powiązania wskazały na kontekst interpersonalny i instytucjonalny koncepcji ładu projektowego, tj. istotną rolę relacji między aktorami uczestniczącymi w budowaniu i eksploatacji ładu projektowego (rysunek 5) m.in.:

- klientem a zespołem projektowym realizującym dla niego zlecenie [Hjelmbrekke, Klagg, Lohne, 2017; Unterhitzberger, Moeller, 2021],
- kierownictwem organizacji projektowej (właścicielem) a zespołami projektowymi [Derakhshan, Turner, Mancini, 2019, s. 105–107],
- zespołem projektowym a jego dostawcą lub podwykonawcą (partnerem biznesowym) [Szymborski, Głodziński, 2020, s. 303].

Rysunek 5. Powiązania oczekiwań interesariuszy projektu w koncepcji ładu projektowego



Źródło: opracowanie własne.

Znajduje to odzwierciedlenie w wielopłaszczyznowych relacjach, jakie występują między głównymi wykonawcami projektów i ich siecią powiązań – łańcuchem wartości projektu. Współczesne organizacje postrzegają znacznie szersze osiągalne cele i korzyści płynące z realizacji projektów. Końcowym efektem jest nie tylko produkt końcowy, ale wartość [Szymborski, Głodziński, 2020], w tym wiedza i doświadczenie, jaka jest tworzona dla właścicieli, kadry zarządzającej, klientów, partnerów biznesowych, podwykonawców, dostawców, pracowników i innych zainteresowanych grup. Ze względu na wielkość, a zarazem różnorodność interesariuszy projektów, oczekiwania wobec projektu i jego wyników są różnorodne, złożone, często wzajemnie powiązane, a momentami nawet sprzeczne [Łada, Kozarkiewicz-Chlebowska, 2010, s. 23–40].

4. Dyskusja wyników badań, podsumowanie

Odnosząc się do chmury słów kluczowych można zauważyć, że ład projektowy występuje na każdym poziomie w środowisku projektowym, tj.: organizacja, grupy projektów, programy, wielkie projekty, indywidualne projekty. Jako koncepcja metodycznego uporządkowania zarządzania projektem [Renz, 2007, s. 19; ul Musawir, Abd-Karim, Mohd-Danuri, 2020, s. 7; Trocki, Juchniewicz, 2022a, s. 60] ład projektowy wykorzystuje solidne podstawy teoretyczne [Derakhshan, Turner, Mancini, 2019, s. 99]. Jednak kluczowe znaczenie dla rozumienia konstruktów mają słowa opisujące istotne cechy ładu projektowego, które koncentrują się na aspektach związanych z (PB2):

- relacjami między podmiotami nadzorującymi a zarządzającymi (zaufanie, etyka, odpowiedzialność itp.) [Bekker, 2015; Zwikael, Smyrk, 2015],
- odniesieniem do strategii organizacji, która jest realizowana przez strategie cząstkowe projektów [ul Musawir i in., 2020, Turner, Müller, 2017a, s. 85],
- podstawami metodycznymi zarządzania w środowisku projektowym [Bekker, 2014; Too, Weaver, 2014],
- realizacją funkcji kontrolno-wspomagających [Bekker, Steyn, 2008; Loch, Mähring, Sommer, 2017; Zwikael, Smyrk, 2015],
- wykorzystaniem umowy jako kluczowego narzędzia kształtującego relacje stron projektu [Pryke, 2005; Turner, Simister, 2001].

Można zatem stwierdzić, że ład projektowy ma zastosowanie w sytuacjach / warunkach, gdzie następuje delegowanie zakresu zadań i odpowiedzialności oraz uprawnień zarządzania np. rada nadzorcza organizacji projektowej – w imieniu właścicieli – przekazuje zarządzanie nią zarządowi organizacji, czy zarząd organizacji projektowej przekazuje zarządzanie projektem kierownikowi projektu. W takich przypadkach konieczne jest:

- zastosowanie rozwiązań zabezpieczających przez stworzenie podstaw metodycznych (systemu) porządkujących zarządzanie na poziomie organizacji projektowej, portfela projektów, programu, indywidualnego projektu czy zleceń projektowych (funkcja porządkująca),
- systematyczne stosowanie wyżej wymienionych narzędzi do wyznaczania celów, wspomagania w ich realizacji (funkcja nadzorczo-wspomagająca) oraz przydzielania zasobów.

Koniecznym jest propagowanie wśród praktyków występujących relacji i różnic między zarządzającymi – uprawiającymi *project management* a nadzorującymi zarządzania – wykorzystującymi *project governance* (PB1). Badacze wskazują te różnice przede wszystkim na przykładzie relacji organizacja projektowa vs. zespół projektowy. Zarząd organizacji czy kierownictwo portfela projektu zarządzają nim do chwili wyboru kierownika projektu. Po tej czynności mogą najczęściej wpływać na decyzje strategiczne np. relacje z zamawiającym, jednakże już nie zajmują się zarządzaniem operacyjnym. Oznacza to, że aby mieć wiarygodne, pełne i aktualne informacje o stanie realizacji projektu muszą oni korzystać z systemu ładu projektowego.

Wyniki prezentowanych badań można porównywać z innymi studiami, które miały podobne cele, korzystały z tej samej dominującej metody badawczej, jednakże wykorzystywały inne kryteria wyszukiwania i bazy danych [ul Musawir i in., 2020]. Uzyskane w tych badaniach rezultaty, głównie w zakresie dalszych kierunków badań, wskazywały na: potrzebę opracowania modelu ładu projektowego, ciągłego poszerzania obszaru badań poza cykl życia projektu, głębszego łączenia strategii organizacji ze strategią projektu czy łączenia wiedzy teoretycznej z doświadczeniami praktyki. Należy jednak zaznaczyć, że badania w przedstawionych obszarach już trwają, np. w zakresie tworzenia modeli [Trocki, Juchniewicz, 2022a, s. 13–15].

Prezentowany w niniejszym artykule materiał badawczy skłania do wskazania niedostatku wiedzy w dwóch istotnych obszarach. Są to:

- realizacja funkcji nadzorczo-wspomagających, tj. jak np. zarząd organizacji może wykorzystać wiedzę z systemu ładu projektowego nie tylko egzekwowania postawionych celów, ale również wspomaganie funkcji zarządczej realizowanej przez kierownictwo projektu (nie tylko strategicznie i metodycznie, ale również koncepcyjnie, organizacyjnie, personalnie) [Trocki, Juchniewicz, 2022b, s. 15],
- dążenie do metodycznego uporządkowania ładu projektowego na poziomie projektu i jego wykorzystania na potrzeby współpracy z dostawcami i podwykonawcami – badania takie już się rozpoczęły [Aliza, Stephen, Bambang, 2011; Głodziński, 2019, s. 39], ale wymagają bardziej holistycznego podejścia.

W pierwszym przypadku literatura przedmiotu wskazuje na rolę planistyczno-monitorującą ładu projektowego, tj. wyznaczanie celów, sposobów pomiaru oraz monitorowanie postępu [Turner, Müller, 2017, s. 81]. Nie jest podejmowana próba określenia, jak wyniki (rezultat) takiego nadzoru można wykorzystać w praktyce.

Odnosząc się do metodycznego wsparcia ładu projektowego w relacjach projekt vs. dostawca/podwykonawca należy zauważyć koncentrację badaczy na zarządzaniu umową [Henisz, Levitt, Scott, 2012]. Wydaje się to zbytym spłycciem problematyki, ponieważ relacje między interesariuszami są tworzone nie tylko przez uregulowania formalne (umowy, porozumienia, standardy itp.), ale również nieformalne powiązania (np. relacje interpersonalne, komplementarność indywidualnych celów projektu). Może to być jeden z kluczowych obszarów dalszych badań.

Bibliografia

1. Aliza A.H., Stephen K., Bambang T. [2011], *The importance of project governance framework in project procurement planning*, „Procedia Engineering”, vol. 14, s. 1929–1937.
2. APM [2019], *APM Body of Knowledge*, ed. 7.
3. Bekker M.C. [2014], *Project governance: “Schools of thought”*, „South African Journal of Economic and Management Sciences”, vol. 17(1), s. 22–32.

4. Bekker M.C. [2015], *Project Governance – the definition and leadership dilemma*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences”, vol. 194, s. 33–43.
5. Bekker M.C., Steyn H. [2008], *The impact of project governance principles on project performance*, w: *PICMET’08–2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, s. 1324–1330.
6. Booth A., Clarke M., Dooley G., Ghersi D., Moher D., Petticrew M., Stewart L. [2012], *The nuts and bolts of PROSPERO: an international prospective register of systematic reviews*, „Systematic Reviews”, vol. 1(1), s. 1–9.
7. Biesenthal C., Wilden R. [2014], *Multi-level project governance: Trends and opportunities*, „International Journal of Project Management”, vol. 32(8), s. 1291–1308.
8. Czakon W. [2011], *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 57–61.
9. Derakhshan R., Turner R., Mancini M. [2019], *Project governance and stakeholders: a literature review*, „International Journal of Project Management”, vol. 37(1), s. 98–116.
10. Ferrari R. [2015], *Writing narrative style literature reviews*, „Medical Writing”, vol. 24(4), s. 230–235.
11. Fisch C., Block J. [2018], *Six tips for your (systematic) literature review in business and management research*, „Management Review Quarterly”, vol. 68, s. 103–106.
12. Głodziński E. [2017], *Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary, koncepcje, zależności*, PWE, Warszawa.
13. Głodziński E. [2019], *Project governance – istota, dotychczasowe kierunki badawcze i perspektywy rozwoju*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 32–42.
14. Haq S.U., Liang C., Gu D., Du J.T., Zhao S. [2018], *Project governance, project performance, and the mediating role of project quality and project management risk: an agency theory perspective*, „Engineering Management Journal”, vol. 30(4), s. 274–292.
15. Henisz W.J., Levitt R.E., Scott W.R. [2012], *Toward a unified theory of project governance: economic, sociological and psychological supports for relational contracting*, „Engineering Project Organization Journal”, vol. 2 (1–2), s. 37–55.
16. Hensel P. [2020], *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
17. Hjelmbrekke H., Klakegg O.J., Lohne J. [2017], *Governing value creation in construction project: a new model*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 10(1), s. 60–83.
18. Hjelmbrekke H., Lædre O., Lohne J. [2014], *The need for a project governance body*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 7(4), s. 661–677.
19. IPMA [2016], *Organizational Competence Baseline for Developing Competence in Managing Projects*, Version 1.1.
20. Jacobsson M., Jałocha B. [2021], *Four images of projectification: An integrative review*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 14(7), s. 1583–1604.
21. Joslin R., Müller R. [2016], *The relationship between project governance and project success*, „International Journal of Project Management”, vol. 34(4), s. 613–626.

22. Khan A., Waris M., Panigrahi S., Sajid M.R., Rana F. [2021], *Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management*, „Journal of Management in Engineering”, vol. 37(2), s. 04020112.
23. Loch C., Mähring M., Sommer S. [2017], *Supervising projects you don't (fully) understand: Lessons for effective project governance by steering committees*, „California Management Review”, vol. 59(2), s. 45–67.
24. Łada M., Kozarkiewicz-Chlebowska A. [2010], *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, C.H. Beck, Warszawa.
25. Mazur Z., Orłowska A. [2018], *Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury*, „Polskie Forum Psychologiczne”, nr 23(2), s. 235–251.
26. Müller R. [2017], *Governance and Governmentality for Projects*, Routledge.
27. Müller R. (red.) [2017], *Governance and governmentality for projects: Enablers, practices, and consequences*, Taylor & Francis.
28. Müller R., Andersen E.S., Kvalnes Ø., Shao J., Sankaran S., Turner R., Biesenthal Ch., Walker D.H.T., Gudergan S.S. [2013], *The interrelationship of governance, trust, and ethics in temporary organizations*, „Project Management Journal”, vol. 44(4), s. 26–44.
29. Müller R., Sankaran S., Drouin N. (red.) [2023], *Research Handbook on the Governance of Projects*, Edgar.
30. Olejniczak K. (red.) [2012], *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
31. Paré G., Trudel M.-C., Jaana M., Kitsiou S. [2015], *Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews*, „Information & Management”, vol. 52(2), s. 183–199.
32. Pilkienė M., Alonderienė R., Chmieliauskas A., Šimkonis S., Müller R. [2018], *The governance of horizontal leadership in projects*, „International Journal of Project Management”, vol. 36(7), s. 913–924.
33. PMI [2021], *The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Seventh Ed.
34. Pryke S.D. [2005], *Towards a social network theory of project governance*, „Construction Management and Economics”, vol. 23(9), s. 927–939.
35. Renz P.S. [2007], *Project governance: implementing corporate governance and business ethics in nonprofit organizations*, Phisica Verlag, Springer Science & Business Media, Heidelberg New York.
36. Samul J. [2017], *Stan badań nad metodami naukowymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi – systematyczny przegląd literatury*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2(115), s. 51–61.
37. Sirisomboonsuk P., Gu V.C., Cao R.Q., Burns J.R. [2018], *Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance*, „International Journal of Project Management”, vol. 36(2), s. 287–300.
38. Szymborski M., Głodziński E. [2020], *Internal project governance: value added system and the central element of organizational project management*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology”, vol. 147, s. 297–314.
39. Szymborski M., Głodziński E. [2022], *Między zarządzaniem a nadzorem nad zamówieniami projektu – wyniki badań*, w: Cabała P., Walas-Trębacz J., Małkusa T. (red.), *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Wyd. DOM Organizatora, Toruń, s. 311–326.

40. TenHouten W.D. [2017], *Site sampling and snowball sampling-Methodology for accessing hard-to-reach populations*, „Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique”, vol. 134(1), s. 58–61.
41. Thomé A.M.T., Scavarda L.F., Scavarda A.J. [2016], *Conducting systematic literature review in operations management*, „Production Planning & Control”, vol. 27(5), s. 408–420.
42. Too E.G., Weaver P. [2014], *The management of project management: A conceptual framework for project governance*, „International Journal of Project Management”, vol. 32(8), s. 1382–1394.
43. Trocki M., Juchniewicz M. [2022b], *Ład projektowy organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 186, s. 9–29.
44. Trocki M., Juchniewicz M. [2022a], *Ład projektowy (project governance). Koncepcje, problemy, rozwiązania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
45. Turner J.R., Keegan A. [2001], *Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward*, „European Management Journal”, vol. 19(3), s. 254–267.
46. Turner J.R., Simister S.J. [2001], *Project contract management and a theory of organization*, „International Journal of Project Management”, vol. 19(8), s. 457–464.
47. Turner R., Müller R. [2017], *The Governance of Organizational Project Management*, w: Sankaran S., Mueller R., Drouin N. (red.), *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, Cambridge University Press, s. 75–91.
48. ul Musawir A., Abd-Karim S.B., Mohd-Danuri M.S. [2020], *Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review*, „International Journal of Project Management”, vol. 38(1), s. 1–16.
49. ul Musawir A., Serra C.E.M., Zwikael O., Ali I. [2017], *Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation*, „International Journal of Project Management”, vol. 35(8), s. 1658–1672.
50. Unterhitzenberger C., Moeller D. [2021], *Fair project governance: An organisational justice approach to project governance*, „International Journal of Project Management”, vol. 39(6), s. 683–696.
51. Wawak S., Woźniak K. [2020], *Evolution of project management studies in the XXI century*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 13(4), s. 867–888.
52. Winch G.M. [2001], *Governing the project process: a conceptual framework*, „Construction Management and Economics”, vol. 19(8), s. 799–808.
53. Young R., Chen W., Quazi A., Parry W., Wong A., Poon S.K. [2020], *The relationship between project governance mechanisms and project success: An international data set*, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 13(7), s. 1496–1521.
54. Zwikael O., Smyrk J. [2015], *Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk*, „International Journal of Project Management”, vol. 33(4), s. 852–862.

Project governance: research fields and further agenda based on a systematic literature review

Summary

The article discusses understanding of the concept of project governance based on a systematic literature review. Its objectives are to identify current research fields and to indicate new research directions. Project governance is the management construct poorly recognizable among practitioners. Results of the systematic literature review highlight that a universally acceptable definition of project governance or its methodological framework are being sought. The paper presents that three fields of studies related to project governance are recognized: correlation with project management, utilization of management theories, exploration of features constituting project governance (e.g. leadership, trust, ethics, strategy, control, performance, contract). Comparing the obtained results with other similar studies, two additional research areas were identified: project governance as control-support system, governance of project procurement.

Keywords: project governance, systematic literature review
