

PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

251

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Halina Buk, Beata Filipiak, Wiktor Gabrusewicz, Waldemar Gos,
Maria Hass-Symotiuk, Józef Pfaff, Marzena Remlein, Wiesław Szczęsny

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-241-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska , Koncepcja <i>lean management</i> w obszarze produkcji, rachunkowości i administracji	13
Piotr Bednarek , Zastosowanie instrumentów rachunkowości zarządczej w samorządach lokalnych.....	25
Renata Biadacz , Teoretyczne i praktyczne aspekty kosztów pracy pracowników oddelegowanych za granicę	39
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Systemy pomiaru dokonań w controllingu strategicznym.....	56
Dorota Burzyńska , Kontrola zarządcza a identyfikacja ryzyka w jednostkach samorządu terytorialnego	70
Andrzej Bytniewski , Robotyzacja systemu rachunkowości jako sposób wspomagania rachunkowości zarządczej i controllingu.....	81
Jolanta Chluska , Wynik finansowy samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w świetle nowych uregulowań prawnych.....	96
Anna Chojnacka-Komorowska , Zastosowanie wskaźników statystycznych w controllingu.....	105
Marlena Ciechan-Kujawa , Zarządzanie procesami zewnętrznymi – wybrane aspekty prawne i zarządcze	116
Marcin Czycherski , Wpływ zjawiska różnic kulturowych na funkcjonowanie controllingu finansowego w spółkach zależnych.....	131
Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski , Procesy planowania operacyjnego a systemy wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach.....	140
Tomasz Dyczkowski , Budżetowanie w organizacjach pozarządowych. Wybrane zagadnienia realizacyjne	154
Krzysztof Gawron , Użyteczność sprawozdania finansowego na dzień poprzedzający ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa.	170
Anna Glińska , Zastosowanie programowania liniowego w wyznaczaniu struktury zatrudnienia w zakładach pracy chronionej.....	183
Katarzyna Goldmann , Wpływ cyklu życia produktu na kształtowanie polityki amortyzacyjnej przedsiębiorstwa.....	197
Angelika Kaczmarczyk , Koszt historyczny a użyteczność informacji sprawozdawczej.....	210
Anetta Kadej , Możliwości wykorzystania opinii i dokumentacji z badania sprawozdania finansowego jako dowodu w postępowaniu podatkowym..	219
Anna Kasperowicz , Odpowiedzialność w zawodzie księgowego	231

Marta Kawa , O przyczynach ograniczających efekty outsourcingu funkcji i zadań działu finansowo-księgowego.....	245
Agnieszka Kister , Rezerwy jako obszar rachunkowości szpitala.....	259
Marcin Klinowski , Kryteria wyboru portfela projektów – wybrane zagadnienie.....	275
Joanna Koczar , Koszt wytworzenia a splot polityki rachunkowości i polityki podatkowej w Federacji Rosyjskiej – wybrane problemy	285
Tomasz Kondraszuk , Rachunek kosztów w rolnictwie na tle ogólnej teorii ekonomiki przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem kosztów bezpośrednich i zmiennych	294
Katarzyna Kostyk-Siekierska, Krzysztof Siekierski , Ocena projektów inwestycyjnych metodą DCF – wybrane problemy.....	305
Robert Kowalak , Systemy wczesnego ostrzegania jako element controllingu przedsiębiorstwa	318
Adam Lulek , Użyteczność rachunku zysków i strat w zastosowaniu narzędzi rachunkowości zarządczej.....	329
Teresa Maszczak , Organizacja rachunkowości w procesie zarządzania jednostką gospodarczą.....	339
Edward Nowak , Zarządcze aspekty sprawozdawczości finansowej według segmentów działalności.....	350
Marta Nowak , Postrzeganie pracy w różnych sferach związanych z rachunkowością przez studentów studiów ekonomicznych. Analiza wyników badań empirycznych.....	360
Piotr Oleksyk , Determinanty efektywności zobowiązań jednostek sektora finansów publicznych.....	373
Ryszard Orliński , Budżetowanie przyrostowe jako metoda poprawy kondycji finansowej szpitali	382
Katarzyna Piotrowska , Ujawnianie kosztów utraty wartości zakończonych prac rozwojowych.....	397
Krzysztof Prymon , Możliwości wprowadzenia modelu wartości godziwej w rolnictwie	407
Małgorzata Rówińska , Modele wyceny bilansowej aktywów jednostki gospodarczej – zakres stosowania, skutki sprawozdawcze.....	418
Bożena Rudnicka , Ocena zmian w ewidencji oraz prezentacji przychodów i kosztów jednostek budżetowych	429
Karol Schneider , Zasady rachunkowości MTM (Mark-to-Market Value Adjustments).....	443
Michał Soliwoda , Przydatność decyzyjno-informacyjna systemu ewidencyjno-analitycznego dotyczącego środków trwałych w spółdzielniach mleczarskich	451
Olga Szolno , Controlling i inne narzędzia zarządzania stosowane w wybranej jednostce samorządu terytorialnego w województwie lubelskim.....	461

Katarzyna Szymczyk-Madej, Jan Madej , Cechy systemu informatycznego rachunkowości	476
Agnieszka Tubis , Controlling logistyczny w przedsiębiorstwach przewozów pasażerskich grupy PKS.....	488
Agnieszka Walas , Niezakończone umowy długoterminowe a zamknięcie roku obrotowego.....	498
Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska , Funkcje rachunkowości zarządczej i controllingu w procesie zarządzania firmą.....	510
Lilianna Ważna , Teoretyczne i praktyczne aspekty wykorzystania wybranych instrumentów controllingu.....	526
Beata Zaleska , Wycena świadczeń zdrowotnych szpitala – problemy, bariery	538

Summaries

Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska , The idea of Lean Management in production, accounting and administration fields.....	24
Piotr Bednarek , Application of management accounting techniques in local governments.....	38
Renata Biadacz , Theoretical and practical aspects of the labor costs of employees transferred to work abroad.....	55
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Performance measurement systems in strategic controlling.....	69
Dorota Burzyńska , Managerial control and risk identification in local government units	80
Andrzej Bytniewski , Robotization of the accounting system as a way to support the management accounting and controlling	95
Jolanta Chluska , Financial result of independent public health care units in the view of new legal regulations.....	104
Anna Chojnacka-Komorowska , Use of statistical indicators in controlling .	115
Marlena Ciechan-Kujawa , Outsourcing process management – selected legal and management aspects.....	130
Marcin Czycherski , The impact of cultural differences on the functioning of the financial controlling in subsidiaries	139
Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski , Operational planning and remuneration systems in Polish enterprises	153
Tomasz Dyczkowski , Budgeting in non-governmental organisations. Selected application problems.....	169
Krzysztof Gawron , The utility of financial statement on the day preceding the announcement of bankruptcy.	182
Anna Glińska , Application of linear programming in determining the structure of employment in sheltered workshops.....	196

Katarzyna Goldmann , Influence of product life cycle on policy-making companies depreciation	209
Angelika Kaczmarczyk , Historic cost and usefulness of economic information	218
Anetta Kadej , Possibilities of using financial statements documentation and opinions as tax investigation evidence	230
Anna Kasperowicz , Responsibility in the profession of accountant	244
Marta Kawa , About the reasons limiting the effects of finance and accounting outsourcing	258
Agnieszka Kister , Reserves as the area of hospital accounting	274
Marcin Klinowski , Criteria for the selection of the projects portfolio – selected issues	284
Joanna Koczar , Production cost and interrelation between the accounting policy and tax policy in the Russian Federation – selected issues	293
Tomasz Kondraszuk , Cost accounting in agriculture in comparison with the general theory of company economics with the emphasis on direct and variable costs.	304
Katarzyna Kostyk-Siekierska, Krzysztof Siekierski , Evaluation of investment projects by DCF method – selected problems	317
Robert Kowalak , Early warning systems in controlling of enterprise	328
Adam Lulek , Income statement as a financial statement for the need of management based on elected management accountancy tools	338
Teresa Maszczak , Accounting organization in the management of economic entity	349
Edward Nowak , Managing aspects of financial reporting by operating segments	359
Marta Nowak , Perception of work in various spheres connected with accounting by students of economic studies. Analyses of empirical studies	372
Piotr Oleksyk , Determinants of efficiency of financial liabilities in local government entity	381
Ryszard Orliński , Incremental budgeting as a method of improvement of hospitals financial situation	396
Katarzyna Piotrowska , Disclosure of impairment losses of completed development works	406
Krzysztof Prymon , Possibility to implement fair value model in agriculture	417
Małgorzata Rówińska , Models of balance-sheet valuation of an economic entity's assets – scope of applications, reporting implications	428
Bożena Rudnicka , Assessment of changes in the recording and presentation of revenues and costs in budget entities	442
Karol Schneider , Accounting MTM in bank	450

Michał Soliwoda , Decision-making and information usefulness of a recording and analytical system concerning tangible fixed assets in dairy cooperatives	460
Olga Szolno , Controlling and other management tools used in a chosen self-government of local government in Lublin Voivodeship	475
Katarzyna Szymczyk-Madej, Jan Madej , Features of accounting information system	487
Agnieszka Tubis , Logistic controlling in passenger transport companies of PKS coach group	497
Agnieszka Walas , Not-ended long term projects and the closure of financial year	509
Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska , Managerial accounting and controlling functions in business management.....	525
Lilianna Ważna , Theoretical and practical aspects of using of selected controlling instruments.....	537
Beata Zaleska , Evaluation of hospital health care services – problems and barriers	545

Marcin Klinowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KRYTERIA WYBORU PORTFELA PROJEKTÓW – WYBRANE ZAGADNIENIE

Streszczenie: Podstawowym zagrożeniem pojawiającym się w środowisku wieloprojektowym jest brak spójności strategicznej. Poszczególne projekty realizowane są wówczas w oderwaniu od pozostałych, działania zaś ukierunkowane na maksymalizację efektów jednostkowych, a nie w ujęciu globalnym. Głównym celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie propozycji analizy i kreowania portfela projektów w przedsiębiorstwie ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów rachunkowości zarządczej wspomagających ten cykl.

Słowa kluczowe: projekt, portfel projektów, dobór projektów.

1. Wstęp

Coraz więcej przedsiębiorstw organizuje obecnie swoje działania w formie projektów (w znaczeniu przedsięwzięć). Jak pokazuje praktyka, prawie każda średnia i duża firma doświadczyła realizacji projektów. Menedżerowie nie ograniczają się przy tym w stosowaniu projektowego podejścia jedynie do działalności inwestycyjnej. Również operacyjna część działalności zaczyna być organizowana w formie projektów. Zjawisko to spowodowane jest przede wszystkim turbulentnym otoczeniem. Często nieprzewidywalne warunki działalności gospodarczej sprawiają, że tylko bardzo elastyczne metody zarządzania umożliwiają po pierwsze przetrwanie na rynku i po drugie jego kształtowanie w sposób, który zapewnia realizację przyjętej strategii. Nierzadko rozwiązania powstałych problemów muszą być „skrojone na miarę”, aby najlepiej wykorzystać zasoby przedsiębiorstwa do osiągnięcia celów strategicznych. To wszystko sprawia, że w przedsiębiorstwach realizowane są nie pojedyncze projekty, ale zbiór przedsięwzięć. W organizacjach projektowych, w których projekty stanowią podstawę działalności i im podporządkowane są wszelkie działania, liczba jednocześnie realizowanych przedsięwzięć nierzadko przewyższa kilkanaście lub nawet kilkadziesiąt. Niestety wraz ze wzrostem liczby prowadzonych projektów potęgują się problemy specyficzne dla tej formy działalności gospodarczej. Podstawowym zagrożeniem pojawiającym się w środowisku wieloprojektowym jest brak spójności strategicznej. Poszczególne projekty realizowane

są wówczas w oderwaniu od pozostałych, działania zaś ukierunkowane na maksymalizację efektów jednostkowych, a nie w ujęciu globalnym. To z kolei prowadzić może do niezdrowej konkurencji i niewykorzystania potencjału przedsiębiorstwa. W skrajnych przypadkach realizowane są projekty sprzeczne z przyjętą wcześniej strategią. Dlatego coraz większego znaczenia w controllingu nabiera już nie tylko wspomaganie decyzyjne poszczególnych przedsięwzięć, ale również pomoc w budowaniu optymalnego dla przedsiębiorstwa portfela projektów.

Głównym celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie propozycji analizy i kreowania portfela projektów w przedsiębiorstwie ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów controllingu wspomagających ten cykl.

Teza artykułu zawiera się w stwierdzeniu, że tworzenie optymalnego dla przedsiębiorstwa portfela projektów nie jest równoznaczne z optymalizacją każdego przedsięwzięcia z osobna. Przy doborze przedsięwzięć należy uwzględnić przede wszystkim relacje zachodzące między nimi oraz inne czynniki kształtujące wynik przedsiębiorstwa.

2. Portfel projektów w przedsiębiorstwie

Portfel projektów jest odmiennie rozumiany i definiowany zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w literaturze o zarządzaniu. Niektórzy autorzy, jak np. M. Martinsuo i P. Lehtonen, postrzegają portfel jako zbiór projektów, które dzielą się i konkurują wzajemnie o te same zasoby i które zarządzane lub finansowane są przez tę samą organizację [Martinsuo, Lehtonen 2007, s. 56]. Podobnie Gareis – uznając portfel za zbiór projektów realizowanych w danym momencie przez przedsiębiorstwo przy uwzględnieniu wzajemnych zależności [Gareis 2002, s. 4]. W takim ujęciu portfel tworzą wszystkie realizowane projekty, bez względu na ich charakter, cel czy status (realizowany, zawieszony, zaniechany, odwołany...).

Nieco inaczej portfel rozumiany jest np. przez R. Wysockiego i R. McGary'ego. Przytoczeni autorzy wyodrębniają portfel na podstawie przyjętych kryteriów selekcji. Łączą oni zatem przedsięwzięcia o ściśle określonych cechach, tworząc tym samym kilka portfeli w jednym przedsiębiorstwie. Bazując na takim podejściu, można wyodrębnić np. portfel nowych produktów, z zakresu IT, o budżecie nieprzekraczającym ustalonej wcześniej kwoty itd. [Wysocki, McGary 2005, s. 416]. Tak rozumiany portfel projektów jednak i tak ostatecznie wymaga końcowej agregacji, co prowadzi wówczas do pewnej „luki” nazewnictwa w określeniu zbioru portfeli.

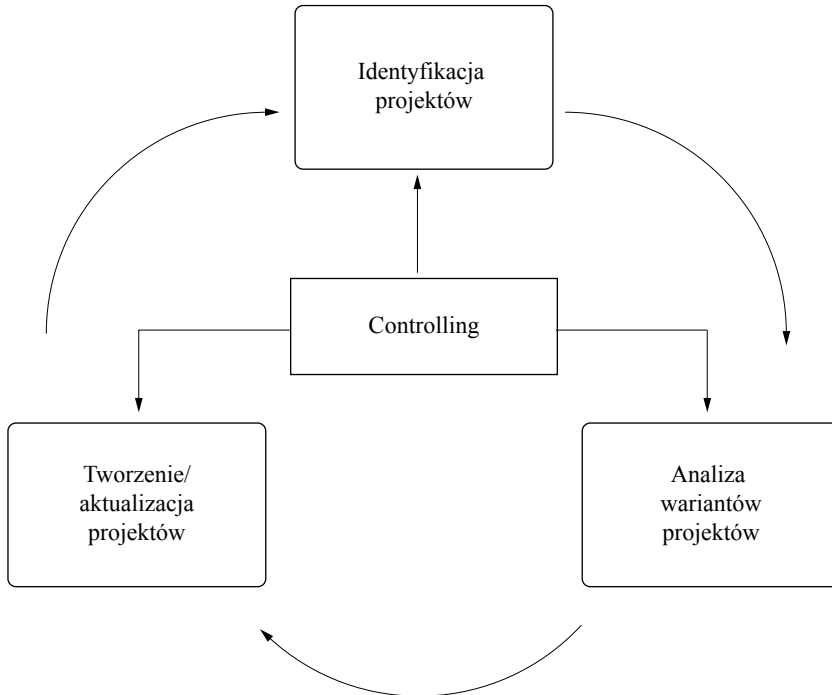
Słuszne zatem wydaje się pierwsze z zaprezentowanych podejść, traktujące portfel jako zbiór wszystkich projektów przedsiębiorstwa w danym czasie. Wyodrębnioną grupę przedsięwzięć o wspólnym celu określić można wówczas mianem programu.

Bez względu jednak na sposób, w jaki definiowane są portfele, niezmiennie pojawia się problem doboru takich projektów do portfela, które umożliwią osiągnięcie

celów przy zaangażowaniu możliwie w najmniejszym stopniu zasobów przedsiębiorstwa.

3. Cykl tworzenia portfela projektów

Stworzenie portfela projektów dla przedsiębiorstwa jest procesem cyklicznym i można go przedstawić w trzech głównych etapach zilustrowanych na rys. 1.



Rys. 1. Cykl wyboru projektów do realizacji

Źródło: opracowanie własne.

W każdym ze wskazanych etapów zastosowanie znajdują instrumenty controllingu. W dalszej części niniejszego opracowania przedstawiono krótką charakterystykę każdego z nich.

3.1. Identyfikacja projektów

Pierwszy z etapów wydaje się najistotniejszy w tworzeniu portfela projektów. Analizowane są wówczas kluczowe dla przedsiębiorstwa elementy związane ze strategią. Jednym z możliwych do zastosowania instrumentów controllingowych jest rozwiązana głównie przez Friedaga i Schmidta europejska idea strategicznej karty wyników (BSC).

Implementacja strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwie w ujęciu europejskim podzielona jest na dwuzakresowy układ [Lewandowska, Likierski 2005, s. 60]:

- **do zarządzania** (*Change – Management*): Strategiczna karta wyników traktowana jest wówczas jako koncepcja wspierająca realizację oraz ciągły rozwój strategii,
- **do raportowania** (*Ressourcen – Management*): BSC występuje wtedy jako narzędzie, które wspiera odpowiednią alokację zasobów przedsiębiorstwa.

Wdrożenie strategicznej karty wyników związane jest zatem z opracowaniem dwóch rodzajów kart: zarządczej oraz sprawozdawczej. Pierwsza z nich wykorzystana może być jako kompleksowe narzędzie umożliwiające identyfikację projektów. Druga zaś znajduje zastosowanie po całym cyklu tworzenia portfela projektów.

Zarządcza karta wyników koncentruje się na działaniach w obszarze strategicznym przedsiębiorstwa. Działania te mają na celu realizację przyjętej strategii. W opracowaniu zarządczej karty wyników istotę stanowią ludzie oraz ich działania. To właśnie dzięki działaniom pracowników możliwa jest realizacja strategicznych celów przedsiębiorstwa. Dlatego kadra zarządzająca przy użyciu zarządczej karty wyników planuje, organizuje, motywuje i kontroluje działania swoich podwładnych. Tym samym realizowana jest zarządcza funkcja strategicznej karty wyników.

Sprawozdawcza karta wyników natomiast bazuje w swojej konstrukcji na miernikach, które stanowią jej sedno. Zadaniem mierników jest określenie stopnia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Sprawozdawcza karta wyników sporządzana jest przede wszystkim dla zewnętrznych odbiorców. Mogą nimi być zarówno właściciele, wierzyciele, jak i kooperanci. Prezentacja bowiem samych wyników finansowych w warunkach wysokiej dynamiki zmian otoczenia może okazać się niewystarczająca do ustalenia efektywności przedsiębiorstwa. Sprawozdawcza karta wyników stanowić zatem może cenne źródło informacji na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa dla wszystkich partnerów zewnętrznych.

Etap identyfikowania projektów jest na tyle złożony przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników, że wymaga kolejnego podziału w układzie cyklicznym. Cykl wdrożenia strategicznej karty wyników rozpoczyna się od opracowania zarządczej karty wyników i złożony jest z siedmiu etapów [Lewandowska, Likierski 2005, s. 61]:

- Formułowania celów.
- Rozwinięcia ram procesu strategicznego.
- Zbierania pomysłów na realizację celów.
- Powiązania działań w projekty.
- Powiązania z systemem motywacyjnym.
- Kontroli wyników w ramach BSC.
- Organizowania procesu uczenia się.

Wdrożenie strategicznej karty wyników rozpoczyna się od zdefiniowania strategicznych celów przedsiębiorstwa. Długofalowe dążenia powinny wynikać przy tym

z misji oraz wizji organizacji. Tylko wtedy bowiem działania wszystkich pracowników podążać mogą w tym samym kierunku.

W przypadku gdy podmiot gospodarczy nie ma opracowanej misji ani wizji, proces wdrożenia strategicznej karty wyników rozpoczyna się od ich zdefiniowania. Jeżeli natomiast przedsiębiorstwo zdefiniowało już wcześniej misję i wizję, nastąpić powinno ich doprecyzowanie. Jednolite rozumienie przez pracowników zarówno misji, jak i wizji jest punktem wyjścia w strategicznej karcie wyników i determinuje osiągnięcie celów strategicznych. Na potrzeby BSC wizja powinna być sformułowana przy tym nie w sposób jakościowy, lecz ilościowy, np.: wzrost obrotów o 15%, rentowność na poziomie 20%. Formułowanie wizji w sposób ilościowy prowadzi bowiem do jej konkretyzacji. Ilościowe zdefiniowanie wizji jest koniecznością w procesie przekładania strategii na konkretne działania, co stanowi sedno strategicznej karty wyników.

Na podstawie precyzyjnie określonej misji i wizji przedsiębiorstwa definiowane są jego cele strategiczne, które stanowią punkt wyjścia do kolejnego etapu, jakim jest wyznaczenie strategicznych ram funkcjonowania.

Zarówno misja, wizja, jak i wynikające z nich cele strategiczne wymagają odpowiednich działań. Aby uściślić, które z nich mogą przyczynić się w największym stopniu do realizacji misji i wizji oraz do osiągnięcia celów strategicznych, niezbędne jest określenie ram dla tych działań.

W etapie rozwinięcia ram procesu strategicznego konkretyzuje się misję, wizję oraz cele strategiczne poprzez określenie tzw. dróg strategicznych i przez ustalenie potencjałów (perspektyw), które przedsiębiorstwo może rozwinąć.

Drogi strategiczne wyrażają pożądany stan rzeczy, który determinuje kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. Mówiąc inaczej, drogi strategiczne wskazują, na co nastawione powinny być działania podmiotu gospodarczego.

Strategiczne cele przedsiębiorstwa powinny przy tym być uporządkowane i umiejscowione w danej strukturze organizacyjnej według możliwie wyważonego zestawu potencjałów. R. Kaplan i D. Norton proponują koncepcję strategicznej karty wyników opartą na czterech perspektywach [Kaplan, Norton 2006, s. 28]:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju.

W wyniku kombinacji poszczególnych perspektyw ze wskazanymi drogami strategicznymi uzyskiwany jest „system koordynacyjny”, który wyznacza ramy działań w przedsiębiorstwie.

W etapie rozwoju ram procesu strategicznego analizowane są kompetencje przedsiębiorstwa i ukierunkowywane są na realizację strategii. Ramy działań wyznacza się przez macierz, w której definiowane będą (w następnym etapie) konkretne cele, działania i miary wspierające realizację strategii.

Rezultatem zakończenia etapu rozwoju ram działań jest baza wyjściowa, systematyzująca w sposób ukierunkowany i wyważony wszystkie działania, które przyczyniają się do realizacji strategii ustalonej na podstawie misji oraz wizji.

Kolejnym etapem wdrożenia strategicznej karty wyników jest zebranie pomysłów na realizację wyznaczonych celów. Nawiązując do macierzy przedstawionej w poprzednim etapie, można stwierdzić, że w miejscach przecinania się dróg strategicznych z poszczególnymi perspektywami definiowane są zestawy składające się z celów szczegółowych, akcji (działań) oraz mierników. Innymi słowy, należy zdefiniować, jakim perspektywom i strategicznym drogom przyporządkować poszczególne działania. Zaznaczyć przy tym trzeba, że definiowane działania muszą mieścić się w określonych wcześniej ramach procesu strategicznego.

Z uwagi na fakt, że stopniowo analizie podlegać będą potencjalne akcje, wzrasta prawdopodobieństwo, że działania, które nie pozostają w korelacji ze strategią, zostaną wykluczone. Ponadto w praktyce często dochodzi do sytuacji, w której przeprowadzenie procesu zbierania pomysłów na realizację celów skutkuje ponownym formułowaniem tych celów. Jest to wynik szukania precyzyjnego powiązania działań z celami przedsiębiorstwa.

W ramach opisywanego etapu zdefiniowania wymaga również cel akcji, który powinien być możliwie precyzyjnie sformułowany. Dla lepszej komunikacji pomiędzy pracownikami każdej akcji nadawana jest przy tym nazwa. W dalszej kolejności określone są mierniki, za pomocą których kontrolowana ma być realizacja poszczególnych etapów akcji. Najczęściej im lepiej sformułowany jest cel akcji, tym łatwiej jest dobrać odpowiedni miernik.

Etap zbierania pomysłów na realizację celów oznacza zatem ostatecznie przypisanie, z uwzględnieniem różnych perspektyw, poszczególnym drogom strategicznym zestawu składającego się z celu szczegółowego, akcji (działania) oraz miernika.

Czwartym etapem wdrożenia strategicznej karty wyników jest powiązanie działań w projekty. Określone w poprzednim etapie pomysły na osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa mogą zostać odpowiednio usystematyzowane. W tym celu grupowane są akcje (działania) o podobnych skutkach. Wyszukuje się przy tym działania, które możliwie jak najbardziej wzmacniają swoje wzajemne rezultaty. Grupę akcji o zbieżnych skutkach wiąże się w dalszej kolejności w projekty.

Dla poszczególnych projektów w dalszej kolejności opracowywany jest plan działania. Tworzona jest przy tym karta projektu z konkretnymi działaniami. Ponadto każdemu projektowi nadawana jest nazwa oraz definiowany jest cel, jaki ma być osiągnięty po realizacji przedsięwzięcia.

Zgodnie z ideą strategicznej karty wyników w proces realizacji strategii powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa. Żaden bowiem projekt, ani nawet akcja, nie może być efektywnie przeprowadzony bez odpowiednio nastawionych do dziania ludzi. Proces wdrożenia strategicznej karty wyników musi zatem bezwzględnie być powiązany z systemem motywującym.

Przedstawione do tej pory etapy wdrażania strategicznej karty wyników związane były tylko z zarządczą kartą wyników. Etap kontroli wyników natomiast nawiązuje do sprawozdawczej części opisywanej koncepcji. Jak już zauważono, kontrola wyników oraz zorganizowanie uczenia się realizowane są już po całym cyklu konstruowania portfela projektów.

Kontrola wyników w zakresie strategicznej karty wyników oznacza przede wszystkim porównanie bieżących miar osiągnięcia celów z wcześniej zaplanowanymi. Istotnym uzupełnieniem jest zorganizowanie procesu uczenia się. Dzięki niemu możliwe staje dokonywanie niezbędnych korekt w zakresie przede wszystkim dróg strategicznych dla przedsiębiorstwa.

Zidentyfikowane w zaprezentowany sposób projekty realizowane mogą być w wielu wariantach. Dlatego zasadne wydaje się przejście do drugiego etapu tworzenia portfela projektów.

3.2. Analiza wariantów projektów

W analizie wariantów projektów istotną rolę odgrywają finansowe metody oceny. Stanowią one punkt wyjścia do dalszych rozważań. Na tym etapie można skorzystać z metod statycznych (prostych) oraz dynamicznych (złożonych). W metodach statycznych nie uwzględnia się zmiany wartości pieniądza w czasie, dlatego metody te nazywane są również metodami niedyskontowymi. W ramach metod statycznych spośród najczęściej spotykanych w literaturze wymienić należy okres zwrotu (PP) oraz księgową stopę zwrotu (ARR). Do metod dynamicznych (dyskontowych) natomiast zaliczyć można np.: zdyskontowany okres zwrotu (DPP), wartość bieżącą netto (NPV), indeks zyskowności (PI), wewnętrzną stopę zwrotu (IRR) oraz zmodyfikowaną wewnętrzną stopę zwrotu (MIRR).

Analiza portfelowa wymaga również oceny ryzyka. Planowanie i realizacja projektów przebiega bowiem zazwyczaj w warunkach niepewności oraz ryzyka. Najczęściej zjawisko ryzyka w projekcie postrzegane jest jedynie przez pryzmat zagrożeń. Ryzyko oznacza wtedy zbiór zdarzeń, które niekorzystnie wpływają na realizację poszczególnych zadań w projekcie, bądź co gorsze stawiają pod znakiem zapytania osiągnięcie celu głównego projektu. Takie podejście prezentują m.in. Y. Chong i E. Brown. Ryzyko projektów analizują z punktu widzenia następujących czynników [Chong, Brown 2001, s. 62]:

- jakości lub funkcji (niepowodzenia w osiągnięciu celu),
- kosztów (niepowodzenia w realizacji założeń budżetowych),
- czasu (niepowodzenia w osiągnięciu celu projektu w ramach założonego harmonogramu).

Właściwsze jednak wydaje się rozszerzenie wspomnianego zbioru okoliczności negatywnych również o sprzyjające realizacji projektu zdarzenia, które można wykorzystać, uzyskując dodatkowe korzyści. Ryzyko projektu zatem oznaczać będzie wtedy zbiór wszystkich zdarzeń, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zarówno celów częściowych, jak i celu głównego projektu.

Istotnym czynnikiem przy analizie wariantów projektów jest także sposób ich finansowania. Projekty mogą być finansowane ze źródeł wewnętrznych, jak również zewnętrznych. Oprócz różnych wysokości kosztów pozyskania finansowania istnieją też odmienne konsekwencje podatkowe.

Jeżeli właściciele zdecydują się samemu finansować działalność spółki, to analizie powinny zostać poddane dwa przypadki. Pierwszy odnosi się do sytuacji, w której pozyskanie środków odbywa się poprzez podwyższenie kapitału zakładowego (akcyjnego). Wtedy finansowanie zamierzonego przedsięwzięcia wystąpiłoby w formie kapitału własnego. Drugi przypadek natomiast dotyczyć będzie udzielenia pożyczki podporządkowanej (udzielonej przez właścicieli). Taki sposób pozyskania środków oznacza z kolei finansowanie w formie kapitału obcego. Jeżeli działalność inwestycyjna spółki finansowana będzie poprzez podwyższenie kapitału zakładowego (akcyjnego), wówczas właściciele mogą liczyć na korzyści w formie dywidendy. W przypadku natomiast udzielenia spółce pożyczki podporządkowanej właściciele uzyskają korzyści przede wszystkim w formie odsetek.

Finansowanie każdej inwestycji wymaga przy tym uwzględnienia skutków podatkowych. Podwyższenie kapitału zakładowego spółki powoduje opodatkowanie niejako na dwóch poziomach. Najpierw opodatkowaniu podlega dochód spółki według stawki 19%, a potem opodatkowane zostają dodatkowo dywidendy (również stawką 19%). W przypadku natomiast udzielenia spółce pożyczki podporządkowanej nie występuje potrącenie podatku na poziomie spółki. W ciężar kosztów zalicza się bowiem wartość zapłaconych odsetek od pożyczki i tym samym nie wykazuje dochodu do opodatkowania (pod warunkiem nieprzekroczenia trzykrotności kapitału zakładowego (akcyjnego) dla pożyczki). Odsetki od pożyczki stanowiące korzyści dla właścicieli opodatkowane są, podobnie jak dywidendy, stawką 19%. Z podatkowego punktu widzenia zatem korzystniejsze jest finansowanie projektów inwestycyjnych poprzez udzielenie pożyczki podporządkowanej, aniżeli poprzez zwiększenie kapitału zakładowego.

3.3. Tworzenie/aktualizacja projektów

Ostatni etap w cyklu tworzenia portfela projektów polega na jednoznacznym określeniu, które z analizowanych wcześniej przedsięwzięć oraz z jakim priorytetem i w jakiej kolejności będą ostatecznie realizowane. Jednocześnie, w razie zaistnienia takiej konieczności, podejmowana jest decyzja o wstrzymaniu lub całkowitym zaniechaniu części projektów. Decyzje takie są zazwyczaj konsekwencją zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa i skutkują zmarnotrawieniem zaangażowanych wcześniej zasobów.

Wybór i przekazanie projektu do realizacji oznacza dokładną jego charakterystykę przez określenie triady wymiarów: koszty-termíny-rezultaty. Z przyczyn obiektywnych najistotniejszy jest zazwyczaj wymiar kosztów, gdyż bezpośrednio wpływa na pozostałe parametry i daje się w największym zakresie sterować. Ponadto ograniczoność środków finansowych w danym czasie determinuje wartość pozostałych

możliwych do realizacji przedsięwzięć. Zatem wartość budżetów kluczowych, strategicznych projektów decyduje znacząco o realizacji tych mniej istotnych dla przedsiębiorstwa.

Istotne jest również ustalenie kolejności projektów ze względu na uwarunkowania związane z terminami zakończenia innych przedsięwzięć, których rezultaty są niezbędne do rozpoczęcia kolejnych projektów. Zachodzi wówczas związek przyczynowo-skutkowy o charakterze najczęściej technologicznym.

Kolejność realizacji projektów może również wynikać z ograniczonych zasobów ludzkich. Dotyczy to w szczególności wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy znacząco przyczynić się mogą do efektywnej realizacji zadań w ramach projektu. Zbyt duże nagromadzenie obowiązków w tym samym czasie dla kluczowych pracowników przedsiębiorstwa wywołać może ich zniechęcenie oraz brak należytej staranności i sumienności z ich strony.

Bez względu jednak na wskazane ograniczenia, w końcowym etapie budowania portfela uzyskuje się zbiór projektów już trwających oraz nowych, które mają zdefiniowane wymogi (efekty projektu), budżety i terminy realizacji. Ponadto dokonąć można wizualizacji zależności między poszczególnymi przedsięwzięciami. Nie tylko ułatwia to uzyskanie holistycznego obrazu przedsiębiorstwa, ale również umożliwia kierownikom zrozumienie powiązań prowadzonych przez nich projektów ze strategią.

4. Zakończenie

Przedstawione rozważania potwierdzają, że tworzenie optymalnego dla przedsiębiorstwa portfela projektów nie jest równoznaczne z optymalizacją każdego przedsięwzięcia z osobna. Budowa odpowiedniego portfela wymaga od zarządzających zastosowania licznych instrumentów wspomagających decyzje dotyczące doboru projektów. Istotne jest przy tym, aby raz ustalony portfel projektów nie był traktowany jako najlepszy zestaw raz na zawsze. Cykliczny charakter aktualizacji zawartości portfela umożliwia dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Oznacza to również ingerencję w realizowane już przedsięwzięcia. Niekiedy wystarczy ograniczyć się do zamiany zakresu prac w danym projekcie, czasem sytuacja wymaga wstrzymania (zawieszenia) projektu na pewien okres, a nierzadko konieczne jest zaniechanie realizacji projektu, żeby zminimalizować ewentualne straty.

Wybór projektów do realizacji podporządkowany portfelowi, a nie uwzględniający tylko wyniki pojedynczych przedsięwzięć, przynieść może wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa. Przejawia się to głównie w sprawnej koordynacji działań w projektach dla osiągnięcia strategicznych celów. Konsekwentna realizacja dobrze obranej strategii umożliwia bowiem nie tylko przetrwanie na rynku, ale również bycie liderem wśród konkurencji.

Literatura

- Chong Y., Brown E., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Gareis R., *Professional project portfolio management*, IPMA World Congress, Berlin 2002.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, PWN, Warszawa 2006.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, edycja polska, Helion, Gliwice 2005.
- Lewandowska A., Likierski M., *Pod presją czasu. Strategiczna karta wyników w praktyce*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Martinsuo M., Lehtonen P., *Role of Single-project Management in Achieving Portfolio Management Efficiency*, „International Journal of Project Management” 2007, no. 25.
- Wysocki R., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2005.

CRITERIA FOR THE SELECTION OF THE PROJECTS PORTFOLIO – SELECTED ISSUES

Summary: With the essential threat appearing in the multi-project environment there is lack of strategic coherence. Projects are then carried out individually in isolation from the remaining ones and the actions are directed at the maximization of individual effects, rather than at the global presentation. The main aim of the article is to introduce the proposal of analysis project portfolio creation process with particular reference to instruments of managerial accounting .

Keywords: project, project portfolio, project selection.