

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 399

## Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi  
Edward Nowak  
Piotr Bednarek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-523-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Anna Balicka:</b> Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie.....	13
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller:</b> Proces wdrażania controllingu w praktyce przedsiębiorstw .....	22
<b>Wioletta Baran, Sylwia Morawska:</b> Kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądu.....	32
<b>Piotr Bednarek:</b> Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym .....	41
<b>Renata Biadacz:</b> Rys historyczny rachunku zysków i strat w Polsce międzywojennej.....	55
<b>Małgorzata Białas:</b> Wycena instrumentów finansowych według wartości godziwej w bankach .....	67
<b>Anna Bieniasz:</b> Determinanty rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	76
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Controlling strategiczny szkoły wyższej.....	84
<b>Adam Bujak:</b> Ewaluacja przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie .....	103
<b>Andrzej Bytniewski:</b> Podsystem finansowo-księgowy jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	111
<b>Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak:</b> Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych.....	121
<b>Halina Chłodnicka:</b> Wycena przedsiębiorstwa w upadłości a wartość godziwa .....	130
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Controlling w zakładzie ubezpieczeń w świetle nowych uwarunkowań rynkowych.....	142
<b>Joanna Dyczkowska:</b> To what extent companies listed on alternative investment markets disclose strategic information in their annual reports? – comparative case studies.....	153
<b>Joanna Dynowska:</b> Czynniki ograniczające wdrażanie controllingu w świetle badań ankietowych .....	168
<b>Krzysztof Dziadek:</b> Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań .....	176
<b>Wojciech Flieger:</b> Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez procedury audytu.....	186

<b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Analiza strategiczna zakładu opieki zdrowotnej na potrzeby stworzenia jego modelu biznesowego – studium przypadku..	196
<b>Marcin Jędrzejczyk:</b> Addytywna, analityczna funkcja produkcji w ocenie poziomu zarządzania jednostką gospodarczą .....	208
<b>Angelika Kaczmarczyk:</b> Koncepcje wyceny a przydatność informacji sprawozdawczej małych przedsiębiorstw .....	216
<b>Zdzisław Kes:</b> Badanie nierównomierności odchyleń w kontroli budżetowej	224
<b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia .....	235
<b>Marcin Klinowski:</b> Determinanty sukcesu projektów .....	245
<b>Konrad Kochański:</b> Formy ewidencji działalności gospodarczej a rachunkowość zarządcza w obszarze marketingu w świetle badań empirycznych...	255
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Projekt urzędniowy gospodarstwa jako narzędzie planowania strategicznego w rolnictwie.....	267
<b>Krzysztof Konstantyn:</b> Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	277
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Mierniki controllingu personalnego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	287
<b>Jarosław Kujawski:</b> Demotywuujące i dysfunkcjonalne aspekty ceny transferowej .....	295
<b>Agnieszka Lew:</b> Badanie przez biegłego rewidenta przychodów i kosztów jako elementów podatnych na oszustwa księgowo.....	306
<b>Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny:</b> Technologia SOA w optymalizacji procesów biznesowych na przykładzie MPWiK Wrocław S.A.....	313
<b>Krzysztof Małys:</b> Controlling w publicznej szkole wyższej – zarys problemu	322
<b>Elżbieta Marcinkowska:</b> Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi .....	333
<b>Marek Masztalerz:</b> Komunikacja w rachunkowości zarządczej .....	343
<b>Remigiusz Napiecek:</b> Współzależność głównych obszarów działania uczelni wyższej .....	352
<b>Bartłomiej Nita:</b> Stan i perspektywy rozwoju rachunkowości zarządczej w XXI wieku w praktyce.....	361
<b>Edward Nowak:</b> Klasyfikacyjna funkcja rachunkowości .....	373
<b>Marta Nowak:</b> Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki.....	383
<b>Michał Poszwa:</b> Kasowe uznawanie kosztów uzyskania przychodów – konsekwencje dla rozliczeń i zarządzania .....	393
<b>Marzena Remlein:</b> Self-billing w transakcjach handlowych pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej .....	401
<b>Dariusz Ryszard Rutowicz:</b> Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych .....	409

<b>Dorota Śladkiewicz:</b> Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej ..	419
<b>Anna Stronczek, Sylwia Krajewska:</b> Oczekiwania jednostek sektora zamówień publicznych w zakresie wsparcia rachunkowości zarządczej przez zintegrowane systemy zarządzania.....	428
<b>Wiesław Szczęsny:</b> „Pułapka” rentowności w polityce finansowej przedsiębiorstw .....	436
<b>Alfred Szydelko:</b> Wpływ KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności” na rachunkowość .....	446
<b>Magdalena Szydelko:</b> Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze .....	456
<b>Agnieszka Tubis:</b> Controlling procesu eksploatacji – wstępna charakterystyka	466
<b>Piotr Urbanek:</b> Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej.....	477
<b>Wiesław Wasilewski:</b> Controlling ryzyka w instytucjach kultury.....	485
<b>Aleksandra Wiercińska:</b> Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu finansami szpitali na przykładzie województwa pomorskiego.....	491
<b>Grzegorz Zimon:</b> Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw .....	500

## Summaries

<b>Anna Balicka:</b> Ecological controlling in the company.....	13
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller:</b> The process of controlling implementation in companies practice .....	22
<b>Wioletta Baran, Sylwia Morawska:</b> Management control in organizational units of courts .....	32
<b>Piotr Bednarek:</b> Bonuses and rewards for internal auditors vs. internal audit effectiveness in a private and public sector .....	41
<b>Renata Biadacz:</b> Historical aspect of income statement of interwar period in Poland .....	55
<b>Małgorzata Białas:</b> Valuation of financial instruments at fair value in the banks	67
<b>Anna Bieniasz:</b> Determinants of return on equity of companies in the food industry .....	76
<b>Agnieszka Bienkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka:</b> Strategic controlling of universities .....	84
<b>Adam Bujak:</b> The evaluation of investments relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise .....	103
<b>Andrzej Bytniewski:</b> A financial and accounting subsystem as an instrument for management accounting and controlling .....	111
<b>Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak:</b> Financial controlling in the EU projects implemented in public universities .....	121

<b>Halina Chłodnicka:</b> Valuation of an insolvent business vs. fair value .....	130
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Controlling in the insurance company in the new market conditions.....	142
<b>Joanna Dyczkowska:</b> W jakim stopniu spółki notowane na rynkach alternatywnego obrotu ujawniają informacje strategiczne w raportach rocznych – analiza porównawcza przypadków .....	153
<b>Joanna Dynowska:</b> Factors that limit controlling implementation as revealed by questionnaire surveys.....	168
<b>Krzysztof Dziadek:</b> Use of budgeting in the EU projects management – research findings .....	176
<b>Wojciech Fliegner:</b> Computer aid of risk management through audit procedures .....	186
<b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Strategic analysis of public healthcare centre to create its business model – case study .....	196
<b>Marcin Jędrzejczyk:</b> The additive, cost production function in the management assessment process of business entity .....	208
<b>Angelika Kaczmarczyk:</b> Valuation concepts vs. usefulness of reporting information of small businesses.....	216
<b>Zdzisław Kes:</b> The study of fluctuation of deviations in the budgeting control .....	224
<b>Iłona Kędzierska-Bujak:</b> The stakeholders perspective vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues .....	235
<b>Marcin Klinowski:</b> Project success factors .....	245
<b>Konrad Kochański:</b> Account and tax books vs. management accountancy in the area of marketing in the light of empirical research .....	255
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Appliance project of agricultural farm as a tool for strategic planning in agriculture .....	267
<b>Krzysztof Konstantyn:</b> The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for investment in building construction enterprises .....	277
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Personnel controlling measures in local government units.....	287
<b>Jarosław Kujawski:</b> Demotivating and dysfunctional aspects of transfer price .....	295
<b>Agnieszka Lew:</b> Auditor’s revenue and expense audit as an element susceptible to accounting fraud .....	306
<b>Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieliąg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny:</b> SOA technology in business process optimalization on the example of MPWiK Wrocław S.A. ....	313
<b>Krzysztof Małys:</b> Controlling in public institutions of higher education – the outline of the problem.....	322
<b>Elżbieta Marcinkowska:</b> Outsourcing and offshoring of accounting process – service delivery models .....	333
<b>Marek Masztalerz:</b> Communication in management accounting .....	343

---

<b>Remigiusz Napiecek:</b> Interdependence of the main areas of university activity .....	352
<b>Bartłomiej Nita:</b> The state and development trends of management accounting in 21 <sup>st</sup> century in practice .....	361
<b>Edward Nowak:</b> The discriminant function of accounting .....	373
<b>Marta Nowak:</b> Is accounting moral? Discourse on economic measurement and philosophy of ethics .....	383
<b>Michał Poszwa:</b> Checkout the cost to obtain revenue recognition – implications for settlements and management .....	393
<b>Marzena Remlein:</b> Self-billing in commercial transactions between the entities of the capital group.....	401
<b>Dariusz Ryszard Rutowicz:</b> Challenges facing management accounting of business models.....	409
<b>Dorota Śładkiewicz:</b> Enterprise value in the light of resource-based theory ..	419
<b>Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska:</b> Expectations of public procurement sector units concerning the support for managerial accounting through integrated management systems .....	428
<b>Wiesław Szczęsny:</b> The “trap” of profitability in the financial policy of enterprises .....	436
<b>Alfred Szydelko:</b> The influence of the Polish Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” on accounting .....	446
<b>Magdalena Szydelko:</b> A conceptual framework for benchmarking companies in a cluster.....	456
<b>Agnieszka Tubis:</b> Controlling of maintenance and operation process – preliminary characteristics.....	466
<b>Piotr Urbanek:</b> Premises and barriers of operational budgeting in public higher education institution .....	477
<b>Wiesław Wasilewski:</b> Risk controlling in cultural institutions.....	485
<b>Aleksandra Wiercińska:</b> The use of benchmarking in the financial management of hospitals on the example of Pomeranian Voivodeship.....	491
<b>Grzegorz Zimon:</b> Influence of inventory management strategy on financial results of companies .....	500

**Marcin Klinowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: marcin.klinowski@ue.wroc.pl

---

## DETERMINANTY SUKCESU PROJEKTÓW

---

### PROJECT SUCCESS FACTORS

---

DOI: 10.15611/pn.2015.399.23

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na prowadzenie działalności w formie projektów (przedsięwzięć). Niemniej wraz ze wzrostem zainteresowania projektami pojawiła się potrzeba wspierania ich odpowiednimi instrumentami, które umożliwią efektywną realizację tych przedsięwzięć. Nieoceniona jest przy tym wielowymiarowa analiza czynników, które zdecydować mogą ostatecznie o sukcesie lub porażce projektu. Co istotne, pojęcie sukcesu nie jest jednoznaczne i może być odmiennie rozumiane przez poszczególnych interesariuszy. Oznacza to tym samym, że różne mogą być czynniki wpływające na powodzenie przedsięwzięć. Celem artykułu jest ukazanie złożoności sukcesu projektów oraz wskazanie czynników determinujących powodzenie ich realizacji. Aby osiągnąć założony cel, najpierw przedstawiono elementy sukcesu projektu, następnie ukazano różnorodność jego postrzegania i na koniec przeanalizowano uwarunkowania powodzenia projektu.

**Słowa kluczowe:** projekt, sukces projektu, zarządzanie projektami.

**Summary:** Projects are now becoming the norm in almost every medium and large enterprise. There is a need to support projects with appropriate instruments which will enable effective completion. A multivariate analysis of factors that may ultimately decide about the success or failure is very important for the project. Importantly, the concept of success is not clear and can be interpreted differently by different stakeholders. This means therefore that there can be various factors affecting the success of projects. The purpose of this article is to show the complexity of the success of projects, and an indication of the factors determining the success of implementation.

**Keywords:** project, project success, project management.

## 1. Wstęp

Przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na prowadzenie działalności w formie projektów. Przyjmijmy, że projekt to tymczasowy, niepowtarzalny zbiór zaplanowanych, powiązanych ze sobą działań, ograniczonych zasobowo, zmierzających do osiągnięcia wyznaczonego celu oraz z wyznaczonymi datami rozpoczęcia i zakoń-



czenia. Ponadto termin „projekt” stosowany będzie zamiennie z określeniem „przedsięwzięcie”.

W zależności od bieżących potrzeb i możliwości projekty stosowane mogą być tylko w działalności inwestycyjnej, wydzielonej części funkcjonowania lub obejmować w skrajnych przypadkach wszystkie obszary działalności organizacji. Niemniej wraz ze wzrostem zainteresowania projektami pojawiła się potrzeba wspierania ich odpowiednimi instrumentami, które umożliwią efektywną realizację tych przedsięwzięć. Nieoceniona jest przy tym wielowymiarowa analiza czynników, które zdecydować mogą ostatecznie o sukcesie lub porażce projektu. Co istotne, pojęcie sukcesu nie jest jednoznaczne i może być odmiennie rozumiane przez poszczególnych interesariuszy. Oznacza to tym samym, że różne mogą być czynniki wpływające na powodzenie przedsięwzięć.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie złożoności sukcesu projektów oraz wskazanie czynników determinujących powodzenie ich realizacji. Aby osiągnąć założony cel, najpierw przedstawiono elementy sukcesu projektu, następnie ukazano różnorodność jego postrzegania i na koniec przeanalizowano uwarunkowania powodzenia projektu.

## 2. Określenie sukcesu projektu

Odpowiedź na pytanie, czym jest sukces projektu, wydaje się pozornie łatwa. Okazuje się jednak, że np. dla odmiennych projektów czy ich interesariuszy może oznaczać coś innego. Może to być przykładowo wysoka stopa zwrotu, zwiększenie udziału w rynku lub klasyczne osiągnięcie celu głównego.

Przy pierwszych projektach sukces definiowany był tylko przez spełnienie warunków technicznych [Kerzner 2005]. Uzyskanie produktu o pożądanym cechach było równoznaczne z pozytywnym zakończeniem. Dopiero po pewnym czasie, gdy przedsiębiorstwa zmuszone były przez otaczającą je rzeczywistość do znaczącego ograniczania kosztów, zaczęto brać pod uwagę parametry ekonomiczne.

Klasycznie sukces projektu postrzegany jest przez pryzmat trzech wymiarów: terminu realizacji, ponoszonych kosztów (ewentualnie wydatków) oraz zakresu prac projektu. Przyjęło się uznawać, że najwięcej uwagi w ocenie projektów poświęca się kosztom (lub odpowiednio wydatkom). Takie podejście dość często wymusza rynek, który narzuca niemal niekończącą się obniżkę kosztów we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstw. Jednocześnie należy podkreślić, że pozostałe wymienione atrybuty również są niezmiernie istotne. Wynika to chociażby z silnej wzajemnej ich korelacji. Przyspieszenie realizacji projektu najczęściej związane jest z poniesieniem dodatkowych kosztów (np. wynagrodzenie za nadgodziny). Jednocześnie zawężenie zakresu prac może powodować obniżenie kosztów. Należy przy tym zaznaczyć, iż wskazane zależności są indywidualne dla każdego projektu, a zatem nie należy traktować ich szablono. Przykładowo zastosowanie odmiennej od dotych-

czasowej technologii może spowodować nie tylko szybsze zakończenie projektu, ale również w dłuższej perspektywie obniżenie kosztów.

Nie zmienia to jednak faktu, że klasycznie sukces projektu postrzegany jest przez dotrzymanie terminu, zmieszczenie się w zakładanym początkowo budżecie oraz spełnienie wszystkich wymagań wynikających z zakresu umowy. Wynika to wprost z definicji projektu oraz ze specyfiki prowadzenia działalności w tej formie.

Coraz częściej jednak okazuje się, że analiza tych parametrów jest niewystarczająca dla jednoznacznego określenia, czy projekt zakończył się z sukcesem. Jak zauważył H. Kerzner, równie istotnym parametrem w ocenie projektu jest satysfakcja klienta będącego odbiorcą efektu projektu (jego produktu).

W niektórych przypadkach satysfakcja klienta jest decydującym i przeważającym wyznacznikiem sukcesu. Jeżeli odbiorca projektu jest zadowolony z efektów przedsięwzięcia lub efekty te przekraczają jego wcześniejsze oczekiwania, projekt można uznać w wielu przypadkach jako zakończony z powodzeniem. Dzieje się tak często nawet przy przekroczonym terminie lub budżecie. Za przykład mogą posłużyć chociażby obiekty budowane przed EURO 2012 (stadiony, odcinki autostrad). Pomimo przekroczenia podstawowych parametrów, realizacje wielu z tych przedsięwzięć uznano za sukces.

Mierniki satysfakcji z projektu należy przy tym definiować w dwóch poziomach [Spałek 2012]:

- portfela projektów,
- pojedynczego projektu.

Mierniki zadowolenia na poziomie przedsiębiorstwa określane są dla wszystkich projektów, dlatego powinny być uniwersalnymi miarami. Każde przedsiębiorstwo, bazując na swoich doświadczeniach, może wyłonić kryteria satysfakcji, które są typowe np. dla branży czy też rynku, na którym funkcjonują.

Ponadto indywidualność każdego projektu sprawia często, że oprócz przyjętych ogólnych kryteriów w przedsiębiorstwie niezbędne jest wskazanie dodatkowych, specyficznych warunków sukcesu, które mają zastosowanie jednorazowe i stanowią uzupełnienie podstawowego zestawu. Za przykład może posłużyć tu chociażby realizacja projektu ze względów prestiżowych.

Bez względu jednak na poziom organizacyjny wszystkie mierniki satysfakcji powinny być definiowane w sposób mierzalny oraz koniecznie ustalone przed realizacją projektu. W sposób oczywisty chroni to wykonawcę przedsięwzięcia przed rozbieżnościami w postrzeganiu sukcesu projektu między nim a zlecającym. Niezbędna jest przy tym forma pisemna jako obustronna akceptacja ustalonych kryteriów.

Warto też zauważyć, że definiowanie sukcesu projektu uzależnione jest od tego, w jakim stopniu przedsiębiorstwo wykorzystuje projekty w swojej działalności [Kerzner 2005]. W organizacjach projektowych, w których przedsięwzięcia stanowią podstawę funkcjonowania, sukces projektu przekłada się zazwyczaj bezpośrednio na sukces całej organizacji. Jest wówczas łatwiej definiować wspomniane czyn-

niki. Natomiast w przedsiębiorstwach, w których projekty pojawiają się okazjonalnie, należy zachować ostrożność, aby przy definiowaniu sukcesu projektu nie zakłócić powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa. Ona bowiem w takim przypadku może mieć większe znaczenie dla przetrwania i zdobycia czy utrzymania przewagi konkurencyjnej aniżeli sam projekt. Bezrefleksyjna chęć zakończenia go z powodzeniem oznaczać może spustoszenie w ramach codziennej działalności, która jest sednem funkcjonowania. Zaznaczyć przy tym należy, że jest to kwestia indywidualna każdego przedsiębiorstwa.

Parametry wyznaczające sukces realizowanego projektu nie są zawsze stałe. Może się bowiem zdarzyć, iż klient zmieni oczekiwania względem produktu będącego efektem projektu już po rozpoczęciu prac. Wynikać to może zarówno z braku umiejętności klienta w definiowaniu swoich oczekiwań lub z powodu zmian w turbulentnym obecnie otoczeniu. Zmiana zakresu projektu jest prawie zawsze kłopotliwa, i to nie tylko ze względu na konieczność ponownego ustalenia parametrów satysfakcji, ale również z powodu renegocjacji wartości umowy. Odbiorca projektu przeważnie ma nadzieję na pozostawienie bez zmian ceny za projekty, podczas gdy dla wykonawcy zmiana zakresu oznacza najczęściej większe koszty. Ta rozbieżność negatywnie wpłynąć może ostatecznie na poziom zadowolenia klienta ze współpracy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że definiowanie sukcesu jest wielopoziomowe. W pierwszej kolejności niezbędne jest wyznaczenie celu głównego realizowanego przedsięwzięcia. Drugi poziom związany jest z wyznaczeniem triady parametrów: termin, koszt, zakres. Następnie zdefiniowania wymagają mierniki satysfakcji dla projektu i portfela projektów z jednoczesnym uwzględnieniem stopnia wykorzystania projektów w przedsiębiorstwie. Wszystko to nie wystarcza jednak, aby móc w pełni jednoznacznie zdefiniować sukces, o czym traktuje kolejny punkt niniejszego opracowania.

### **3. Optyka postrzegania sukcesu projektu**

Postrzeżenie sukcesu uzależnione może być też od odbiorcy projektu. Dla przedsięwzięć zewnętrznych cykl życia kształtuje się nieco inaczej niż w przypadku realizowanych na potrzeby wewnętrzne. W przypadku przedsięwzięć wewnętrznych bowiem perspektywa czasowa w ocenie jest zazwyczaj dłuższa niż tych wykonywanych dla odbiorcy spoza przedsiębiorstwa. Rezultat projektu zewnętrznego wyznaczany jest najczęściej zaraz po zakończeniu prac projektowych w momencie rozliczenia finansowego. Obejmuje tym samym tylko parametry możliwe do ustalenia w tym czasie. Brane są pod uwagę przede wszystkim: korzyści finansowe, dotrzymanie terminu, nieprzekroczenie budżetu oraz spełnienie wymagań stawianych przez zamawiającego. Dla projektów wewnętrznych perspektywa czasowa wydłuża się najczęściej o czas korzystania z efektów projektu. Przy ocenie w takim przypadku

nie ograniczamy się tylko do spełnienia wymienionych już parametrów. Istotne znaczenie mają również rezultaty, jakie otrzymuje się w wyniku użytkowania produktu projektu. Co więcej, korzyści te pojawiają się sukcesywnie w czasie eksploatacji owego produktu i przez to są trudniejsze w ocenie. W takich sytuacjach problematyczne bywa również jednoznaczne określenie cyklu życia projektu. Jego granice mogą bowiem być zatarte przez kolejne przedsięwzięcia. Wszystko to sprawia, że wyznaczenie sukcesu projektów wewnętrznych jest zazwyczaj bardziej kłopotliwe niż zewnętrznych.

Warto zauważyć też, że sukces projektu nie jest pojęciem obiektywnym. Dla poszczególnych interesariuszy projektu może on oznaczać coś innego. Jeżeli przyjąć, że interesariusz to osoba lub podmiot, który wpływa na realizację projektu lub jest pod jego wpływem, to oczywista staje się rozbieżność w postrzeganiu sukcesu. Na zadowolenie z przedsięwzięcia przy tym wpływa za każdym razem inny zbiór cech efektu projektu lub odmienny poziom poszczególnych cech [Klinowski 2013]. Przykładowo, dla przedsięwzięcia polegającego na produkcji gry komputerowej wyróżnić można głównie następujących interesariuszy: właściciele przedsiębiorstwa realizującego projekt, jego zarząd, odbiorcy produktu (klienci), zespół projektowy z kierownikiem na czele, osoby odpowiedzialne za sprzedaż, instytucja kredytująca i inni. Dla każdego z wymienionych interesariuszy sukces projektu uzależniony będzie od innego zestawu parametrów produktu. Właściciele przedsiębiorstwa interesować będą w takim przypadku przede wszystkim wartość dodana wygenerowana przez projekt, a w szczególności perspektywy dalszej ekspansji, zwiększenie udziału w rynku czy wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa. Zarząd w ocenie projektu koncentrować się będzie z kolei przede wszystkim na tym, czy realizacja projektu przyczyniła się do osiągnięcia założonych wcześniej celów finansowych oraz na strukturze przepływów pieniężnych. Satisfakcja klientów (szeroko pojęty odbiorca produktu) natomiast uzależniona jest głównie od funkcjonalności, ceny, walorów estetycznych, łatwości obsługi, obsługi technicznej itp. Dla zespołu projektowego (w tym przypadku głównie programistów) oraz kierownika projektu najistotniejsze w ocenie będą głównie wynagrodzenie za projekt oraz uznanie w oczach klientów lub konkurencji. Podobnie sukces projektu definiowany może być przez dział handlowy. Dla osób odpowiedzialnych za sprzedaż najważniejsza jest względnie wysoka wartość sprzedaży, która przekłada się na wynagrodzenie oraz satysfakcję ze zdobytego udziału w rynku. Dla instytucji kredytującej projekt zakończony sukcesem oznaczać będzie przede wszystkim duży zysk z pożyczonego kapitału, terminowość spłat oraz kompetencję osób, z którymi instytucja ta współpracowała. Wymienieni interesariusze nie wyczerpują oczywiście możliwego ich zbioru. Nie to jednak stanowi sedno opisywanego zjawiska. Istotne jest natomiast, że sukces projektu postrzegany może być odmiennie przez poszczególne osoby lub podmioty z nim związane, co zostało zaprezentowane na przykładzie.

## 4. Czynniki sukcesu projektu

Sukces projektu przyjmować może wielorakie oblicza. Jego postrzeganie uzależnione jest od wielu czynników i nie oznacza tego samego dla wszystkich interesariuszy przedsięwzięcia. Ponadto niepowtarzalność i jednorazowość wynikająca z definicji projektu dodatkowo potęguje wieloznaczność. Z tego powodu przed realizacją każdego projektu właściwe wydaje się wskazanie poziomów indywidualnie wyznaczanych parametrów, które jednoznacznie wskazywać będą na osiągnięcie sukcesu w projekcie. Sukces projektu powinien być zdefiniowany jeszcze przed przystąpieniem do realizacji. Wysoce pożądana jest przy tym pisemna forma tych ustaleń. Umożliwi to uniknięcie nieporozumień podczas końcowej oceny. Przy tej okazji warto zwrócić uwagę na co najmniej dwa aspekty.

Po pierwsze, osoby ustalające kryteria sukcesu muszą osiągnąć kompromis, który będzie realnie satysfakcjonował obie strony (np. wykonawca-zlecający). Inaczej mówiąc, wskazane poziomy tych parametrów muszą wynikać z przekonania o słuszności i tym samym nie mogą zostać wymuszone. Nie bez znaczenia jest przy tym fakt, że bardzo często zlecający realizację projektu nie do końca potrafi wyartykułować pożądaną efekt końcowy a wykonawca nie rozumie oczekiwań swojego klienta. Niekiedy bywa też tak, że odbiorca początkowo nawet nie wie, jakimi cechami powinien odznaczać się produkt będący efektem projektu. Dokładne rozpoznanie potrzeb klienta zatem istotnie rzutuje na ustalenie parametrów sukcesu. Jednocześnie nieporozumienia dotyczące oczekiwań klienta i związanych z nimi cech produktu niekorzystnie wpływają na satysfakcję odbiorcy.

Po drugie, parametry definiujące sukces nie są identyczne dla wszystkich interesariuszy. Konieczne jest zatem przygotowanie indywidualnych zestawów atrybutów dla każdej pary zależności angażowanej w projekt (np. kierownik projektu–zarząd, przedsiębiorstwo–instytucja kredytująca, zespół zadaniowy–kierownik projektu itd.). Bez ustalenia tych kryteriów poszczególni interesariusze nie znają kierunku, w którym powinni zmierzać.

Aby osiągnąć sukces w realizacji projektu, należy uwzględnić szereg parametrów, które są z nim związane. Powodzenie przedsięwzięcia nie zależy bowiem od jednego, lecz od wielu czynników na nie oddziałujących. Okazuje się przy tym, że wraz z rozwojem metodyk zarządzania projektami stopniowo zmieniały się też czynniki sukcesu. Zależność tę opisał między innymi L. Ika [2009]. Tab. 1 prezentuje ewolucję kryteriów i czynników sukcesu na przestrzeni XX i XXI w.

Początkowo, w latach 60-80. XX w., uwaga oceniających skupiona była tylko na triadzie wymiarów czas, koszt, zakres, a czynniki sukcesu wskazywane były w dość pobieżny sposób. Pod koniec XX w. zaczęto definiować tzw. krytyczne czynniki sukcesu, bazując dodatkowo między innymi na satysfakcji klienta oraz korzyściach dla interesariuszy. Dopiero od XXI w. czynniki sukcesu projektu nakierowano dodatkowo na osiąganie strategicznych celów przedsiębiorstwa. Wymaga to skupienia się zarządzających nie tylko na pojedynczych projektach, ale przede wszystkim na

**Tabela 1.** Ewolucja kryteriów i czynników sukcesu projektów

Kryteria i czynniki	Lata 1960-1980	Lata 1980-2000	XXI wiek
Kryteria sukcesu	– czas, – koszt, – zakres	– czas, koszt, zakres, – satysfakcja klienta, – korzyści dla organizacji – satysfakcja użytkowników końcowych, – korzyści dla interesariuszy, – korzyści dla personelu projektowego	– czas, koszt, zakres, – cele strategiczne klienta oraz sukces operacyjny, – satysfakcja użytkowników końcowych – korzyści dla interesariuszy, – korzyści dla personelu projektowego, – symboliczna i retoryczna ocena kryteriów sukcesu i porażki
Czynniki sukcesu	– pobieżna lista	– listy i struktury – krytycznych czynników – sukcesu	– bardziej globalna struktura krytycznych czynników sukcesu oraz symboliczne i retoryczne czynniki sukcesu
Obszar skupienia	– sukces w zarządzaniu projektem	– sukces projektu i jego produktu	– sukces projektu, produktu, programu i portfela oraz narracja sukcesu lub porażki

Źródło: [Ika 2009, s. 11].

ich portfelach z uwzględnieniem zewnętrznych uwarunkowań. Bazą jednak jest nadal lista kluczowych czynników sukcesu CSF (*Critical Success Factors*).

W literaturze z zakresu zarządzania można odnaleźć wiele zestawień takich czynników sukcesu. Przykładowo, według T. Younga powodzenie projektu w największej mierze zależy od [Young 2007]:

- zdefiniowania celów, rezultatów i korzyści projektu,
- wsparcia i zaangażowania ze strony sponsora projektu,
- konsultowania i informowania interesariuszy o postępach prac w ramach projektu,
- właściwego doboru pracowników (z odpowiednimi cechami) do zespołu projektowego,
- starannie sporządzonego planu projektu, który jest na bieżąco aktualizowany,
- zrozumiałych dla każdego procedur monitorowania i kontroli projektu,
- prowadzenia prac zgodnie z planem,
- regularnego analizowania i monitorowania ryzyka,
- niezwłocznego rozwiązywania pojawiających się w projekcie problemów na odpowiednim poziomie zarządzania,
- ustanowionych i dobrze funkcjonujących procedur raportowania i komunikacji.

Interesujące wyniki badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach prezentuje S. Spałek. Jako główne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami wskazano [Spałek 2004]:

- ustanowienie kierownika projektu (93% wpływu na sukces),
- jasno określony cel projektu (90%),



- ustanowienie zespołu projektowego (86%),
- wysoki autorytet kierownika projektu (85%),
- poparcie zarządu dla projektu (84%).

Niemal wszystkie wymienione czynniki mają charakter osobowy. Zgodnie z przytoczonymi badaniami to właśnie czynnik ludzki, w tym wybór właściwego kierownika (odpowiednia wiedza, doświadczenie, autorytet) i zespołu projektowego w znacznej mierze przesądzają o powodzeniu przedsięwzięć.

Mając na uwadze między innymi przedstawione zagadnienia z zakresu sukcesu projektów, można wskazać na pewien ogólny zbiór czynników determinujących powodzenie przedsięwzięć. Nie ulega przy tym wątpliwości, że nie istnieje jeden, uniwersalny zestaw determinant dla wszystkich projektów. Wynika to wprost z ich definicji i specyfiki. Zestaw czynników powodzenia dla jednego przedsięwzięcia nie zawsze jest odpowiedni dla kolejnych, nawet bardzo zbliżonych do siebie. Co więcej, taki indywidualny zestaw należy traktować jako całość powiązanych ze sobą czynników decydujących o sukcesie lub porażce.

Właściwy jest przy tym podział na dwie grupy czynników – zewnętrznych oraz wewnętrznych. Jednocześnie dla przejrzystości rozważań warto zawęzić obszar analizy do projektów zewnętrznych oraz interesariuszy w postaci właścicieli przedsiębiorstwa.

Wśród czynników zewnętrznych z całą pewnością wymienić należy przede wszystkim powiązania kapitałowe (właścicielskie) oraz lobbing polityczny.

Powiązania własnościowe nie tylko przesądzić mogą o wyborze wykonawcy dla projektu, ale również istotnie wpływają na komunikację na linii zlecający–wykonawca. Już same negocjacje dotyczące warunków umowy wynikają najczęściej z optymalizacji w ramach grupy kapitałowej, a nie indywidualnych uwarunkowań. Ponadto zlecający jest niejako współodpowiedzialny za sukces, przez co z większym zaangażowaniem uczestniczy w projekcie. Bywa również, że w ocenie końcowej jest znacznie bardziej wyrozumiały niż w przypadku zupełnie „obcego” wykonawcy.

Powiązania biznesowo-polityczne niestety również mogą mieć istotny wpływ na sukces projektu. Związane jest to między innymi z dofinansowaniem określonych działań, wyborem specyficznej oferty dopasowanej do konkretnego oferenta, tworzeniem prawa sprzyjającego pewnym podmiotom oraz wydawaniem niezbędnych zezwoleń.

Czynniki wewnętrzne natomiast związane są już z samą metodyką zarządzania projektami. Im przedsiębiorstwo ma większe doświadczenia w realizacji projektów, tym bardziej procesy z nimi związane są zazwyczaj uporządkowane. Sprzyja to naturalnie powodzeniu projektów. Wśród podstawowych wewnętrznych czynników sukcesu wymienić należy przede wszystkim:

- Dobór właściwych osób do realizacji projektu – czynnik ludzki jest jednym z najbardziej zawodnych, dlatego zawsze warto poświęcić mu dużo uwagi. Dotyczy to zarówno kierownika projektu, jak również zespołu projektowego oraz zespołów pełniących funkcje doradcze.

- Rzetelne zdefiniowanie parametrów projektu – wyznaczenie nie tylko celu głównego projektu, jego podstawowych parametrów (terminu, kosztu, zakresu), ale również mierników sukcesu dla poszczególnych par interesariuszy. Związane jest to w dużej mierze z właściwym rozpoznaniem potrzeb klienta.
- Analiza zgodności z portfelem projektów oraz przyjętą strategią – tworzenie optymalnego dla przedsiębiorstwa portfela projektów nie jest równoznaczne z optymalizacją każdego przedsięwzięcia z osobna.
- Zaangażowanie kierownictwa oraz przydział odpowiednich zasobów.
- Sumienne planowanie przebiegu projektu – dobrze opracowany harmonogram działania z podziałem na zadania i osobami za nie odpowiedzialnymi.
- Monitorowanie i kontrola przebiegu prac – jako naturalna konsekwencja planowania, mająca na celu wprowadzenie możliwie jak najwcześniej niezbędnych korekt w działaniach nad projektem.
- Dbłość o utrzymywanie poprawnych relacji z klientem – właściwe relacje z odbiorcą projektu umożliwiają eliminację nieporozumień np. co do funkcjonalności produktu.
- Właściwe zarządzanie ryzykiem – zdarzenia, które mogą mieć wpływ na realizację projektu powinny zostać poddane analizie. Ważne aby nie ograniczać się przy tym tylko do zagrożeń (choć te są najczęściej w centrum uwagi). Równie istotna jest analiza pojawiających się szans, ich zignorowanie może pozbawić w wielu przypadkach zdobycie przewagi konkurencyjnej. Ponadto analiza ryzyka nie może ograniczać się tylko do samego projektu, ale również powinna uwzględniać bezpośrednio otoczenie przedsiębiorstwa oraz zdarzenia o charakterze globalnym.

Wymienione czynniki nie wyczerpują naturalnie wszystkich możliwości. Spełnienie tych warunków nie gwarantuje też osiągnięcia sukcesu w realizacji projektu. Wskazane działania mogą jednak stanowić trzon indywidualnego zbioru czynników decydujących o powodzeniu przedsięwzięcia.

## 5. Zakończenie

Konkludując rozważania na temat sukcesu projektu, należy stwierdzić, że jego zdefiniowanie w sposób uniwersalny, jednoznaczny i akceptowalny przez wszystkich zainteresowanych nie jest możliwe. Sukces powinien być zatem określany każdorazowo indywidualnie przy uwzględnieniu zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu zjawisk i uwarunkowań. Powodzenie w projekcie łatwiej jest osiągnąć, jeżeli od początku ustalone są jego wyznaczniki. Istotne jest przy tym, aby sukces był definiowany zawsze przed przystąpieniem do realizacji przedsięwzięć, gdyż dopiero wówczas możliwa jest jego obiektywna ocena.

Niezmiennie pozostaje też stwierdzenie, że na sukces każdego projektu składa się indywidualny zestaw czynników właściwy w danym momencie dla danego przed-



siębiorstwa. Powodzenie projektu rzadko też bywa przypadkowe. Najczęściej jest to wynik analizy i adekwatnych działań wobec specyficznych uwarunkowań.

Niemal wszystkie determinanty sukcesu projektu związane są z czynnikiem ludzkim. To ludzie bowiem zamawiają, planują, realizują, kontrolują i oceniają ostatecznie projekty. Spośród wewnętrznych czynników sukcesu najistotniejszy jest dobór właściwych osób do realizacji projektu. To z kolei umożliwia spełnienie kolejnych warunków zwiększających szansę powodzenia przedsięwzięć, takich jak np. rzetelne zdefiniowanie parametrów projektu, analiza zgodności ze strategią, czy utrzymywanie poprawnych relacji z klientem i wiele innych.

## Literatura

- Ika L., 2009, *Project success as a topic in project management journals*, Project Management Journal, no. 40 (4).
- Kerzner H., 2005, *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice.
- Klinowski M., 2013, *Jakość wobec kosztów projektu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 287.
- Spałek S., 2004, *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Spałek S., 2012, *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, Helion, Gliwice.
- Trocki M., Gruzca B., Ogonek K., 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Young T., 2007, *The Handbook of Project Management. A Practical Guide to Effective Policies, Techniques and Procedures*, Kogan Page, London.