

Monika Łada

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

BUDŻETY PROJEKTÓW**1. Wstęp**

Rozwój rachunkowości zarządczej i controllingu w Polsce, przejawiający się coraz powszechniejszym zastosowaniem takich systemów w praktyce przedsiębiorstw, powoduje, że w literaturze przedmiotu, po okresie propagowania ogólnych koncepcji, coraz więcej uwagi poświęca się rozwiązaniom szczegółowym, bardzo ściśle dostosowanym do specyfiki stosujących je organizacji. Jednym z takich specyficznych uwarunkowań, mających istotny wpływ na dobór rozwiązań w tym zakresie controllingu, jest realizacja działalności organizacji poprzez projekty [8; 2].

Dynamiczny rozwój koncepcji zarządzania projektami oraz zarządzania przez projekty wskazuje, że działalność o charakterze projektowym odgrywa w praktyce coraz większą rolę. Implementacja zaś systemów zarządzania opartych na tych koncepcjach w konkretnych organizacjach wymusza odpowiednie rozwiązania w zakresie konkretnych subsystemów, m.in. rachunkowości zarządczej i controllingu [5; 6]. Uwagę zwraca przy tym fakt, że w podręcznikach z tego zakresu problematyka projektów ogranicza się głównie do projektów inwestycyjnych.

Wskazane czynniki sprawiają, że w ostatnim okresie w literaturze przedmiotu coraz większym zainteresowaniem cieszy się problematyka rachunkowości zarządczej i controllingu projektów [3; 9]. Szczególną uwagę zwraca się na specyficzne rozwiązania różniące stosowane instrumenty przeznaczone dla projektów od metod stosowanych w działalności powtarzalnej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kwestii sposobu dostosowania budżetowania do działalności projektowej. Przedstawiono zwłaszcza funkcje budżetów w zarządzaniu projektami, sposób ujęcia projektów w budżetach oraz wybrane klasyfikacje budżetów sporządzanych dla projektów.

2. Budżetowanie jako instrument controllingu projektów

Budżetowanie należy, niezmiennie od wielu lat, a teraz również w Polsce, do najpopularniejszych instrumentów rachunkowości zarządczej i controllingu [10]. Ta powszechność zastosowania budżetów wynika przede wszystkim z wielorakich funkcji, jakie może pełnić proces sporządzania, zatwierdzania i kontroli realizacji sformalizowanych planów finansowych. Funkcje te proces budżetowania może z powodzeniem pełnić w działalności o charakterze projektowym. Tak więc, stosując analogię do powszechnie stosowanego ujęcia funkcji budżetowania [4], potencjalnie instrument ten może w całym cyklu projektu odgrywać następujące role:

1. Wspomaga planowanie – konieczność przygotowania budżetu i przedstawienia do zatwierdzenia wymusza staranne zaplanowanie przebiegu projektu i przeanalizowanie, jak różne możliwe warianty będą wpływały na wyniki przedsiębiorstwa. Stwarza tym samym podstawy do wskazania wariantu realizacji projektu najbardziej korzystnego z finansowego punktu widzenia.

2. Umożliwia koordynowanie projektu – prawidłowe zaplanowanie skutków projektu niezbędne do sporządzenia budżetu wymusza konieczność koordynacji przebiegu jego realizacji z innymi działaniami planowanymi do podjęcia w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

3. Poprawia komunikację – sporządzanie budżetu projektu wymaga pozyskiwania informacji o: różnych potencjalnych możliwościach przebiegu projektu, występujących ograniczeniach, zasobach potrzebnych do jego wykonania, cenach tych zasobów itp., a tym samym wpływa na poprawę wymiany informacji między wykonawcami projektu a otoczeniem.

4. Wpływa motywacyjnie na kadrę zarządzającą – fakt, że zatwierdzony budżet projektu stanowi istotne ograniczenie w realizacji projektu może pozytywnie wpływać na wysiłek osób zaangażowanych przy projekcie (szczególnie osób odpowiedzialnych za projekt), tj. zachęcać do lepszej i bardziej efektywnej pracy.

5. Służy kontroli realizacji planów – dane zawarte w budżecie projektu stanowią odpowiednią bazę informacyjną do monitorowania jego rzeczywistego przebiegu, pozwalają wskazać ewentualne nieprawidłowości (odchylenia od budżetu), a tym samym umożliwiają podejmowanie działań zapobiegawczych i korygujących.

6. Jest wykorzystywany do oceny kadry zarządzającej – informacja o tym, czy projekt został zrealizowany w ramach przyznanego budżetu ma istotny wpływ na ocenę pracy osób bezpośrednio zatrudnionych przy jego wykonaniu, a szczególnie osoby odpowiedzialnej za projekt (kierownika projektu).

Wszystkie przedstawione funkcje, poprzez odpowiednio przyjęte rozwiązania w systemie budżetowania, mają nadrzędny cel – zapewnić efektywną, nie tylko z finansowego punktu widzenia, realizację projektów.

3. Budżetowanie kapitałowe i operacyjne

W literaturze przedmiotu problematyka budżetowania projektów jest prezentowana w ramach dwóch koncepcji: budżetowania kapitałowego i operacyjnego. W praktyce przedsiębiorstw ta dwoistość metodologii jest również bardzo wyraźnie widoczna – zupełnie inne metody planowania, oceny efektywności oraz kontroli wykonania są stosowane dla projektów inwestycyjnych oraz projektów operacyjnych czy też finansowych. Co więcej, w praktyce koncepcje te stosowane są dla projektów w sposób bardzo wybiórczy.

Zgodnie z koncepcją budżetowanie kapitałowe jest przeznaczone przede wszystkim dla decyzji długoterminowych [1]. Z reguły dotyczy dużych wartościowo projektów inwestycyjnych, których realizacja ma istotny wpływ na wyniki i sytuację finansową przedsiębiorstwa w długim okresie (powyżej roku). Celem zastosowania budżetowania kapitałowego jest przede wszystkim ocena efektywności projektu w całym jego cyklu życia w organizacji, obejmującym nie tylko cykl samej inwestycji, ale również cykl życia produktów projektu, czyli cały okres, w którym spodziewane są efekty z wykorzystania projektu. Do oceny efektywności zaleca się stosowanie metod dyskontowych. Uwagę zwraca fakt, że koncepcja budżetowania kapitałowego koncentruje się na problemie oceny efektywności projektu w fazie podejmowania decyzji o jego realizacji, marginalizując potencjalną rolę budżetowania w innych fazach cyklu życia projektu, a szczególnie w fazie jego realizacji i zakończenia.

Druga koncepcja, budżetowanie operacyjne, to podejście stosowane w warunkach, gdy uwaga zarządzających skupiona jest na podejmowaniu decyzji dotyczących określonego krótkiego (do jednego roku) okresu czasowego [4]. W odniesieniu do projektów budżety operacyjne mogą być sporządzane potencjalnie dla: projektów kosztowych, projektów przychodowych oraz projektów inwestycyjnych, ale w zakresie, jaki dotyczy okresu, na który określany jest budżet całościowy. W praktyce jednak obserwuje się bardzo wyraźną koncentrację na projektach operacyjnych i traktowanie projektów inwestycyjnych jako „załatwionych” w procesie budżetowania kapitałowego.

Budżety operacyjne mogą być wykorzystywane do podjęcia decyzji o uruchomieniu projektów, ale z uwagi na ograniczony horyzont czasowy tradycyjnie mają charakter głównie wykonawczy i kontrolny. Należy jednak podkreślić, że ze względu na istotne zmiany obserwowane współcześnie w odniesieniu do budżetowania sytuacja ulega zmianie, przede wszystkim na skutek propagowania nowoczesnego podejścia do budżetowania operacyjnego, charakteryzującego się m.in. zastosowaniem zróżnicowanych cykli czasowych dla poszczególnych budżetów częściowych. Oznacza to możliwość elastycznego dostosowania budżetu konkretnego projektu do cyklu jego życia, pełną jego integrację w pozostałymi budżetami częściowymi przygotowanymi w ujęciu okresowym oraz sporządzanie sprawozdań kontrolnych

z wykonania budżetu projektu zgodnie z ogólnymi zasadami. Tak więc koncepcją stwarzającą największe możliwości realizacji wymienionych funkcji budżetowania dla projektów jest niewątpliwie budżetowanie operacyjne.

4. Ujęcie projektów w budżecie rocznym

Najpopularniejszym rodzajem budżetowania operacyjnego stosowanym powszechnie w dużych i średnich przedsiębiorstwach jest budżetowanie roczne. Budżetowanie roczne jest to proces, w którym jest sporządzany, zatwierdzany i kontrolowany budżet całego przedsiębiorstwa. Budżet ten powstaje w efekcie konsolidacji budżetów częściowych sporządzonych dla poszczególnych, wyodrębnionych w przedsiębiorstwie segmentów działalności.

W budżecie rocznym skutki wszystkich realizowanych projektów muszą być uwzględniane zawsze niezależnie od tego, czy dany projekt zostanie wyodrębniony jako segment podlegający budżetowaniu, czy też nie [7]. Potencjalnie więc, w zależności od istotności konkretnego projektu, jego skutki w budżecie rocznym mogą być ujmowane w następujący sposób:

- 1) jako element budżetu jednego lub kilku jednostek wewnętrznych realizujących projekt,
- 2) jako odrębny budżet danego projektu.

Po pierwsze, w sytuacji, gdy projekt jest wykonywany w ramach jednostek wewnętrznych na stałe wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, nie musi być traktowany jako odrębny obiekt budżetowania. Wówczas projekt może być ujmowany w budżetach jednostek wewnętrznych (centrów odpowiedzialności), które go realizują. Dzieje się tak z reguły w przypadku mniejszych, krótkoterminowych projektów o charakterze kosztowym. W zależności od skali projektu dane o jego skutkach finansowych mogą być:

- w przypadku istotnych projektów – wyodrębnione jako osobne pozycje budżetu danej jednostki wewnętrznej,
- w przypadku mało znaczących projektów – uwzględnione w sumarycznych pozycjach ujętych w budżecie wykonawcy projektu.

W obu przypadkach jednak projekt jest poddawany ocenie jako integralny element działalności jednostki, dla której został sporządzony budżet.

Dla większych lub ważniejszych projektów może być przyjmowane drugie rozwiązanie, polegające na formalnym wyodrębnieniu zespołu projektowego i wskazaniu konkretnej osoby odpowiedzialnej za zarządzanie projektem. Powołanie takiej tymczasowej struktury organizacyjnej zajmującej się projektem powoduje, że dany projekt staje się jednym z centrów odpowiedzialności w przedsiębiorstwie, tj. jednostką, dla której powinien być sporządzany odrębny budżet.

Należy podkreślić, że w przedsiębiorstwach stosujących budżetowanie roczne budżetowanie projektów musi stanowić integralny element tego całościowego systemu. Miejsce budżetu konkretnego projektu w strukturze budżetu przedsiębiorstwa jest uzależnione od podstawowych kwestii:

- czy dany projekt został wyodrębniony jako osobna tymczasowa jednostka organizacyjna przedsiębiorstwa,
- na ile istotny jest wpływ projektu na wyniki przedsiębiorstwa,
- jak długi jest czas oddziaływania projektu,
- na jakie pozycje budżetu przedsiębiorstwa ma wpływ dany projekt.

Należy przy tym pamiętać, że w tradycyjnym budżecie rocznym przedsiębiorstwa budżet projektu obejmuje jedynie część planowanych jego skutków – tylko tych przewidywanych w danym roku. Pozostałe skutki projektu występujące w danym roku muszą być uwzględnione w budżetach innych jednostek wewnętrznych biorących udział w projekcie. Skutki występujące w kolejnych okresach są uwzględniane w budżetach rocznych tworzonych na następne lata.

5. Budżetowanie roczne zorientowane projektowo

Najszerzy zakres wykorzystania metodologii budżetowania projektów występuje w przedsiębiorstwach, które prowadzą działalność podstawową zorientowaną projektowo. W firmach tych projektami są przede wszystkim produkty oferowane klientom. W takiej sytuacji produkty-projekty stanowią podstawowe obiekty, na rzecz których realizowana jest działalność niemal wszystkich wyodrębnionych w przedsiębiorstwie jednostek wewnętrznych.

W budżecie działalności zorientowanej projektowo skutki realizacji poszczególnych projektów-produktów ujmowane są na dwa sposoby. Po pierwsze, określane są w odniesieniu do konkretnego produktu, w celu pomiaru jego efektywności. Po drugie, są planowane w ramach budżetów przygotowywanych przez poszczególne jednostki wewnętrzne uczestniczące w przygotowaniu produktów. Sprawnemu rozliczeniu tych „wspólnych” pozycji służą z reguły sformalizowane systemy rozliczeń.

6. Rodzaje budżetów projektów

W literaturze przedstawianych jest wiele rodzajów podejścia do sporządzania budżetów projektów. Do budżetów projektów odnieść można zwłaszcza większość ogólnych klasyfikacji stosowanych dla budżetów operacyjnych [4]. Budżety projektu mogą być określane jako: budżety przychodów, budżety kosztów, budżety nakładów inwestycyjnych oraz budżety zysku lub też budżety wpływów i wydatków. Ponadto jako kryteria klasyfikacyjne przyjmuje się takie charakterystyki budżetu, jak: okres, którego doty-

czy budżet; dane, jakie są w nim zawarte, sposób ustalenia tych danych oraz sposób ich uzgadniania.

Tabela 1. Rodzaje budżetów projektów

Kryterium	Budżety
Czas	– krótkoterminowe – długoterminowe
Okres, którego budżet dotyczy	– stałe – kroczące
Zakres projektu objęty budżetem	– częściowe – całościowe
Zakres danych ujętych w budżecie	– netto – brutto
Sposób ustalania danych budżetowych	– na zasadzie analogii – od podstaw
Sposób uzgadniania danych budżetowych	– tworzone oddzielnie – tworzone oddzielnie
Przygotowanie danych budżetu do kontroli	– statyczne – elastyczne

Źródło: opracowanie własne.

W tab. 1 przedstawiono podstawowe przekroje klasyfikacji budżetów projektów. Poniżej przedstawiono ogólną charakterystykę budżetów określonych według przyjętej klasyfikacji.

6.1. Budżety długo- i krótkookresowe

Z punktu widzenia kryterium czasu budżety projektów mogą zostać podzielone na długo- lub krótkoterminowe. Budżety długoterminowe to budżety projektów obejmujące okres dłuższy niż jeden rok. Sporządzane są z reguły w ramach procesu budżetowania kapitałowego i dotyczą wyłącznie projektów długoterminowych. Budżety krótkoterminowe natomiast mogą być sporządzane potencjalnie, dla projektów zarówno długo-, jak i krótkoterminowych. Mogą być stosowane wyłącznie dla danego projektu, bez powiązania z budżetami innych obszarów działalności, lub też, jak ma to najczęściej miejsce w praktyce, mogą stanowić integralny element procesu budżetowania działalności całego przedsiębiorstwa. W tym drugim przypadku okres, na jaki sporządzany jest budżet projektu, powinien się pokrywać z okresem, jaki obejmuje budżet całego przedsiębiorstwa.

6.2. Budżety stałe i kroczące

Drugim z wymienionych kryteriów podziału budżetów projektów związanych z czasem jest okres, jaki obejmuje budżet. Tradycyjnie budżet sporządzany dla całego projektu to budżet stały. Oznacza to, że okres, jaki obejmuje budżet, jest kalendarzowo

stały, równy cyklowi realizacji projektu (z możliwością podziału na podokresy), a zatwierdzony budżet obowiązuje aż do chwili ukończenia projektu. W sytuacji, gdy okres budżetowy jest krótszy niż cykl projektu, konieczne jest sporządzenie dwóch lub więcej budżetów dotyczących kolejnych okresów budżetowych. W przypadku stałych budżetów po zakończeniu realizacji budżetu jednego okresu sporządza się budżet na kolejny okres i tak dalej aż do końca cyklu projektu.

Budżet kroczący projektu to budżet, który jest systematycznie weryfikowany i uzupełniany na kolejne okresy budżetowe w trakcie realizacji projektu. Na przykład budżet kroczący projektu o cyklu realizacji trzech lat może obejmować okres budżetowy jednego roku i po upływie każdego miesiąca być wydłużany na kolejny miesiąc i przy okazji aktualizowany – zatem zawsze obejmuje obowiązujący budżet na okres roku. Zastosowanie budżetów kroczących związane jest zawsze ze zwiększeniem pracochłonności sporządzania budżetów projektów, ale umożliwia bardziej wiarygodne określenie danych budżetowych. Rozwiązanie takie można stosować w przypadku projektów długoterminowych o dużym stopniu niepewności lub w sytuacji, gdy budżet całego przedsiębiorstwa jest budżetem krocącym.

6.3. Budżety całościowe i częściowe

Budżety tworzone dla projektów mogą obejmować cały projekt lub jego części. Budżety całościowe to budżety obejmujące cały cykl i zakres realizacji projektu. Sporządzane dla projektów zarówno długo-, jak i krótkoterminowych umożliwiają ocenę ich efektywności i wykonalności. Budżety częściowe natomiast to budżety obejmujące jedynie część zakresu projektu. Wyodrębnienie budżetu częściowego może być dokonane z punktu widzenia okresu czasu lub zakresu rzeczowego. W pierwszym przypadku na budżet całego projektu składają się budżety częściowe obejmujące kolejne podokresy cyklu projektu, a w drugim budżety dotyczące kolejnych etapów jego realizacji (zadań lub działań). Stosowanie budżetów częściowych powoduje powstanie wieloszczeblowej struktury budżetu projektu i przyczynia się do poprawy możliwości kontroli jego przebiegu. Jednym z przykładów budżetu częściowego jest „budżet kamienia milowego”. Stosuje się go w sytuacji, gdy budżet projektu sporządzany jest z podziałem na poszczególne istotne etapy jego realizacji (tzw. kamienie milowe). „Budżet kamienia milowego” jest więc budżetem częściowym projektu dotyczącym właśnie jednego z takich ważnych etapów.

6.4. Budżety netto i brutto

Dane zawarte w budżecie projektu mogą obejmować różny zakres jego skutków finansowych. Budżet netto projektu jest to budżet, w którym ujęte są jedynie pozycje i dane (przychody, koszty, nakłady lub przepływy pieniężne) bezpośrednio związane z projektem. Budżet brutto natomiast to budżet, który obok bezpośrednich

skutków projektu obejmuje pozycje prezentujące pośrednie oddziaływanie projektów, np. koszty świadczeń wewnętrznych zrealizowanych przez inne ośrodki odpowiedzialności na rzecz projektu.

Sporządzanie budżetu brutto dla projektu jest z uwagi na szerszy zakres informacyjny bardziej pracochłonne – wymaga pozyskania i alokacji danych pochodzących z budżetów innych segmentów działalności przedsiębiorstwa powiązanych z projektem. Stosowane jest zazwyczaj w sytuacji, gdy zakres skutków pośrednich jest istotny dla prawidłowej oceny efektywności projektu.

6.5. Budżety tworzone od podstaw i na zasadzie analogii

Poszczególne pozycje budżetu mogą być ustalane na różnej podstawie. Tradycyjnie w przedsiębiorstwach budżety ustalane są na bazie danych historycznych, np. poprzez korektę faktycznych wyników o zakładany poziom zmian – są to tzw. budżety przyrostowe. W odniesieniu do projektów, ze względu na ich wyjątkowość (niepowtarzalność), dane historyczne mogą służyć jedynie do określenia budżetu na zasadzie analogii.

Z tego powodu również dla projektów znacznie częściej niż dla pozostałej systematycznie prowadzonej działalności stosuje się budżety tworzone od podstaw. Budżety takie są sporządzane na podstawie harmonogramu projektu i przy uwzględnieniu spodziewanego w trakcie jego przebiegu zapotrzebowania na poszczególne zasoby.

6.6. Budżety tworzone oddolnie i odgórnie

Budżet projektu może być sporządzany przez osobę zarządzającą projektem. Taki budżet określany jest jako budżet tworzony oddolnie. Budżet ten jest następnie negocjowany z przełożonymi i po ewentualnych korektach zatwierdzany do realizacji. Budżet może być również sporządzany pod nadzorem przełożonych przez inne działy (np. dział controllingu) i narzucany do wykonania osobie prowadzącej projekt – jest to budżet tworzony odgórnie. Podkreślić należy, że niezależnie od sposobu uzgadniania danych, ostatecznie zatwierdzony budżet projektu powinien być zaakceptowany zarówno przez realizującego budżet, jak i przez przełożonych – jest to warunek efektywnej realizacji budżetu.

6.7. Budżety statyczne i elastyczne

Ostatnią z przedstawionych klasyfikacji budżetów projektów jest ich podział ze względu na przygotowanie budżetu do kontroli wykonania. Tradycyjnie dla projektów sporządzane są budżety statyczne. Poszczególne pozycje zawarte w takich budżetach określone są kwotowo. Wartość tych pozycji jest następnie w fazie kontrol-

nej bazą porównawczą dla wielkości faktycznych oraz podstawą obliczania odchyleń. Analiza odchyleń prowadzona jest w takim ujęciu niezależnie od tego, czy faktyczny przebieg realizacji projektu jest zgodny z planem, czy też nie.

Ten istotny aspekt kontrolny budżetu projektu, jakim jest analizowanie tempa realizacji projektu, jest uwzględniony w budżetach elastycznych. Budżet elastyczny projektu jest to budżet, w którym poszczególne pozycje są opisane formułą uwzględniającą stopień realizacji projektu. Dane zawarte w budżecie elastycznym mogą być łatwo przeliczane dla różnych możliwych zmian w harmonogramie przebiegu projektu. Podstawą kontroli wykonania budżetu elastycznego są dane przeliczone dla takiego stopnia wykonania projektu, jaki został faktycznie osiągnięty. W literaturze z zakresu zarządzania projektami kontrola budżetów projektów wykonywana na podstawie budżetów elastycznych nazywana jest metodą wartości wypracowanej [3; 9] i bardzo szeroko propagowana jako właściwy sposób analizy postępów prac nad projektem oraz podstawa do przygotowania prognozy wykonania budżetu całego projektu.

7. Zakończenie

Budżetowanie projektów, wraz z innymi instrumentami zorientowanymi na projekty, należy niewątpliwie do tych obszarów rachunkowości zarządczej i controllingu, które wymagają dalszych badań, zarówno literaturowych, jak i empirycznych. Zrozumienie specyfiki działalności projektowej oraz określenie wpływu tego istotnego czynnika na systemy rachunkowości zarządczej i controllingu oraz ich składowe (poszczególne instrumenty) jest niezbędne do propagowania tych koncepcji, diagnozowania aktualnego stanu ich wykorzystania w praktyce oraz oceny efektywności ich wykorzystania w różnych innych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych.

W przyszłości do poszerzenia aktualnego spektrum tej problematyki przyczyniać się będą obserwowane zmiany w praktyce gospodarczej, związane ze zwiększaniem się zakresu i rodzajów działalności prowadzonej poprzez projekty, popularyzacją metodologii zarządzania zorientowanego na projekty, jak również upowszechnieniem szczególnej formy funkcjonowania podmiotów gospodarczych – organizacji tymczasowych.

Literatura

- [1] *Budżetowanie kapitałów*, red. W. Pluta, PWE, Warszawa 2000.
- [2] *Cases in Management Accounting. Current Practices in European Companies*, red. T. Groot, K. Lukka, Pearson Education Limited, 2000.
- [3] *Kontrakty długoterminowe. Przychód – koszty – wyniki*, red. I. Sobańska, Difin, Warszawa 2004.

-
- [4] Krawczyk W., Bek-Gaik B., Łada-Cieślak M., *Budżetowanie działalności przedsiębiorstw*, Art-tekst, Kraków 2001.
 - [5] Kerzner H., *Advanced Project Management*, edycja polska, Wyd. Helion, Gliwice 2005.
 - [6] Łada M., Kozakiewicz-Chlebowska A., *Controlling projektów – zarys koncepcji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005 nr 8.
 - [7] Łada M., Kozakiewicz-Chlebowska A., *Podstawy controllingu projektów*, Centrum Badań nad Projektami, Kraków 2005.
 - [8] *Management Control of Projects*, “Statement on Management Accounting” no.4, IFAC 1991.
 - [9] *Strategiczny rachunek kosztów*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
 - [10] Szychta A., *Praktyka rachunkowości zarządczej w świetle badań ankietowych*, [w:] *Międzynarodowe i krajowe regulacje rachunkowości i ich implementacja. Wyzwania i bariery*, red. I. Sobańska, W.A. Nowak, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

THE BUDGETS OF THE PROJECTS

Summary

In Polish management accounting literature the growing interest on applications in project environment are currently observed. The focus of this paper is on the concept of project budgeting. In particular such issues as budgeting functions in project management process, project data presentation in budgets and classifications of project budgets are discussed.