

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego	66
Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej	82
Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu.....	94
Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów	125
Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym	135
Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego	208
Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej	219
Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej	238
Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	246
Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej	255
Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami	265
Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym	278
Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa	289
Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management	298
Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem	308
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP	319
Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling	331
Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym	341
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych	353
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich	364
Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej	380
Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego	393
Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	404
Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu	415
Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego	425
Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań	435
Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA	446
Paweł Rumniak , Jeden raport	457
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa	469

Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego	481
Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą	494
Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym	503
Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa	512
Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia	522
Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki	531
Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS	541
Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu	552
Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości	564

Summaries

Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies	22
Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators	32
Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy	42
Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling	53
Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management	65
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity	81
Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources	93
Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling	105
Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling	114
Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins	124
Wiktor Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting	134
Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions	146

Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results	187
Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry	197
Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units.....	207
Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation	226
Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management.....	254
Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative	264
Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants	277
Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year	288
Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling	340
Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company	352
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups.....	363
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutyłowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities	414
Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
Michał Poszwa , Costs in the tax result statement	434
Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results	445
Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A.	456
Paweł Rumniak , One report.....	468
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education	502
Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling	511
Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling	521
Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area	540
Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS	551
Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis	577

Marcin Klinowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BIURO WSPARCIA PROJEKTÓW JAKO NOWY WYMIAR RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

Streszczenie: Prowadzenie działalności w formie projektów (przedsięwzięć) staje się obecnie normą w prawie każdym średnim i dużym przedsiębiorstwie. Wraz ze wzrostem zainteresowania projektami wśród przedsiębiorstw pojawiła się potrzeba wspierania ich odpowiednimi instrumentami, które umożliwią efektywną realizację tych przedsięwzięć. Obecnie takie wsparcie realizowane jest przez tzw. biura wsparcia projektów. Dlatego głównym celem niniejszego artykułu jest wskazanie roli oraz przesłanek tworzenia biur wsparcia projektów.

Słowa kluczowe: projekt, biuro projektów, zarządzanie projektami.

1. Wstęp

Prowadzenie działalności w formie projektów (przedsięwzięć) staje się obecnie normą w prawie każdym średnim i dużym przedsiębiorstwie. Funkcjonowanie oparte tylko na powtarzalnych procesach czy działaniach jest już niewystarczające. Wpływ na tak zaistniałą sytuację w znacznej mierze ma stale postępująca globalizacja oraz turbulentne otoczenie. W takich warunkach bowiem najlepiej sprawdzają się elastyczne metody zarządzania. Umożliwiają one nie tylko szybką adaptację do ciągle zmieniających się potrzeb klientów, ale również przeciwstawianie się silnej konkurencji.

Na potrzeby niniejszego opracowania projekt traktowany jest jako tymczasowy, niepowtarzalny zbiór zaplanowanych, powiązanych ze sobą działań, ograniczonych zasobowo, zmierzających do osiągnięcia wyznaczonego celu oraz z wyznaczonymi datami rozpoczęcia i zakończenia. Ponadto termin „projekt” stosowany będzie zamiennie z określeniem „przedsięwzięcie”.

Wraz ze wzrostem zainteresowania projektami wśród przedsiębiorstw pojawiła się potrzeba wspierania ich odpowiednimi instrumentami, które umożliwią efektywną realizację tych przedsięwzięć. Stanowi to bez wątpienia nowe wyzwanie dla rachunkowości zarządczej. Jedną z podstawowych funkcji rachunkowości zarządczej jest bowiem wspomaganie procesów decyzyjnych.

Obecnie w środowisku projektowym takie wsparcie może być realizowane przez tzw. biura wsparcia. Dlatego głównym celem niniejszego artykułu jest wskazanie roli oraz przesłanek tworzenia biur wsparcia dla projektów w przedsiębiorstwach (PSO – Project Support Office). Można postawić tezę, że stworzenie takiego wsparcia umożliwi nie tylko zredukowanie kosztów projektu, ale również uzyskanie przewagi konkurencyjnej w postaci większego zadowolenia klientów. Aby osiągnąć założony cel oraz zweryfikować tezę, najpierw przedstawione zostaną przesłanki tworzenia biur wsparcia dla projektów, następnie zaprezentowane zostaną modelowe rozwiązania biur projektów i na koniec wskazane będzie umiejscowienie biur w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa w uwzględnieniu zadań przed nimi stawianych.

2. Przesłanki tworzenia biur wsparcia projektów

Wraz ze wzrostem liczby przeprowadzonych przedsięwzięć zwiększa się doświadczenie w zarządzaniu nimi. Dotyczy to nie tylko samych kierowników projektów, ale również członków zespołów zadaniowych, zarządu przedsiębiorstwa, a nawet kooperantów. Niekiedy zdobyta w praktyce wiedza przeradza się w zestaw wypracowanych procedur, przyjmując z czasem postać nawet metodyki.

Ponadto realizując kilka projektów jednocześnie, bez trudu można zauważyć, że niektóre działania czy procesy są podobne lub nawet identyczne we wszystkich przedsięwzięciach. Dotyczy to najczęściej, chociaż nie tylko, etapu planowania projektów. Wówczas w celu usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz projektu zasadne jest wyodrębnienie komórki lub jednostki organizacyjnej, która przejęłaby część powtarzalnych zadań. Wykorzystywany jest wtedy efekt synergii w przedsiębiorstwie. Redukcji mogą ulec zatem koszty realizacji poszczególnych projektów i w konsekwencji całej firmy.

Takie wyodrębnione jednostki organizacyjne, które wspierają realizację przedsięwzięć w praktyce gospodarczej, przyjmują odmienną nazwę. Najczęściej można się spotkać z określeniami: biuro zarządzania projektem (PMO – Project Management Office), biuro wsparcia projektów (PSO – Project Support Office), centrum zarządzania projektami (PMC – Project Management Center), centrum doskonałości (COE – Center of Excellence), czy skrótowo biuro projektów (PO – Project Office). W niniejszym opracowaniu określenia te stosowane są zamiennie. Taka wielorakość w nazywaniu podyktowana jest przede wszystkim różnym postrzeganiem przez przedsiębiorstwa głównego celu, w jakim powołuje się te względnie autonomiczne części struktury organizacyjnej.

Biuro projektów jest wyodrębnioną ze struktury organizacyjnej czasowo lub na stałe względnie autonomiczną jednostką, która przede wszystkim ma dbać zarówno o skuteczność, jak i o efektywność projektów realizowanych w przedsiębiorstwie.

Powołanie biura wsparcia projektów sprawia, że łatwiejsze jest archiwizowanie wiedzy i doświadczeń z realizacji projektów i następnie wykorzystanie tych danych

do poprawy efektywności kolejnych przedsięwzięć. W wielu przypadkach źródła negatywnego ryzyka mogą być wówczas wyeliminowane na samym początku procesu związanego z realizacją projektu.

O potrzebie tworzenia biur projektów świadczyć mogą wyniki badań przeprowadzonych w 2003 r. przez „CIO Magazine” wspólnie z Project Management Institute. Okazało się bowiem, że aż 76% badanych przedsiębiorstw zdecydowało się utworzyć biura projektów, uznając takie rozwiązanie za przełomowe w zarządzaniu projektami.

Wśród podstawowych przesłanek tworzenia biur wsparcia projektów można wymienić przede wszystkim cztery [Wysocki, McGary 2005]:

1. Kiedy rośnie liczba i złożoność projektów w portfelach organizacji, trzeba wdrożyć formalne procedury zarządzania, które będą w stanie obsłużyć wzrost skali zarządzania projektami w organizacji.

2. Wraz ze wzrostem liczby projektów potrzebni są coraz lepiej wykwalifikowani menedżerowie. Pojawia się potrzeba selekcji i szkolenia kandydatów na menedżerów projektów.

3. Brak systematycznych zasad i standardów prowadzi do ograniczenia wydajności i produktywności. Konsekwencją tego jest wzrost stopy porażek projektów.

4. Konsekwencją wzrostu liczby projektów i stopnia ich złożoności są ostrzejsze wymagania dotyczące zasobów.

Biuro projektów niekiedy kontynuuje działalność komórek organizacyjnych, takich jak koordynator, lider czy szef projektu. Takie stanowiska szczególnie często można spotkać w przedsiębiorstwach opartych na strukturach funkcjonalnych, w których owo rozwiązanie nie burzy istniejącego porządku organizacyjnego. Rola przytoczonej komórki sprowadzona jest wówczas do nadzorowania i nie wiąże się z bezpośrednią odpowiedzialnością za przedsięwzięcie. Niestety, władza takiego pracownika rzadko wykracza poza jeden pion funkcjonalny, przez co jego działania są najczęściej nieefektywne. Stąd potrzeba utworzenia biura wsparcia projektów.

3. Oblicza biur wsparcia projektów

W zależności od potrzeb biura projektów przyjmują różnorodną postać. Klasyfikacji biur można bowiem dokonać, uwzględniając odmienne czynniki je kształtujące. Wśród nich są [Hobbs, Aubry 2007]:

- charakter organizacyjny – odgrywanie roli komórki sztabowej (wsparcia) lub liniowej z przypisanymi kierownikami projektów,
- zasięg organizacyjny – mniejszy lub większy wpływ na funkcjonowanie organizacji,
- pozycja w hierarchii organizacji – od najniższego poziomu, po naczelne kierownictwo,
- siła oddziaływania na projekty – od biernego, wspierającego, po aktywne i rozkazodawcze,

- powiązanie z poziomami zarządzania – koncentracja na zagadnieniach operacyjnych lub strategicznych,
- orientacja na procesy lub biznes,
- poziom kultury projektowej w organizacji – od słabej, niesprzyjającej projektom, po silną, w pełni na nie nastawioną.

Wskazane klasyfikacje nie wyczerpują oczywiście wszystkich wariantów.

R. Wysocki i R. McGary proponują sześciostopniowy podział biur projektów na [Wysocki, McGary 2005]:

- 1) wirtualne i rzeczywiste,
- 2) proaktywne i reaktywne,
- 3) powołane na czas określony i na stałe,
- 4) programu i projektu,
- 5) korporacyjne i funkcjonalne,
- 6) centralne i regionalne

Wirtualne i rzeczywiste biura pod względem pełnionej funkcji nie różnią się między sobą. Ich odmienność dotyczy w zasadzie składu osobowego. Biuro wirtualne tworzą pracownicy zatrudnieni na co dzień w pozostałych jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa. W razie konieczności są oddelegowywani na pewien czas do pracy w biurach wsparcia projektów. W takim układzie organizacyjnym mamy do czynienia ze stałą rotacją pracowników. Istotne jest natomiast to, że wirtualne biura funkcjonują tylko wówczas, gdy pojawia się na nie zapotrzebowanie. Odstępstwem od tej zasady może być tylko lider takiego biura i ewentualnie osoba pełniąca obowiązki administracyjne. Pozostali pracownicy zatrudnieni są poza biurem wsparcia.

Natomiast w przypadku rzeczywistych biur pracownicy zatrudnieni są w tych jednostkach, a ich rotacja jest zdecydowanie mniejsza. Rzeczywiste biura dysponują zatem swoim budżetem i funkcjonują w sposób bardziej zestandaryzowany. Najczęściej też wśród członków takiego biura pojawia się kierownik projektu odpowiedzialny bezpośrednio za realizację całego przedsięwzięcia.

Biura proaktywne przypominają najczęściej rzeczywiste, które dysponują zatrudnionymi na stałe specjalistami. Umożliwia to zdecydowanie większe zaangażowanie we wspieranie realizacji projektów. Praktyki zarządzania projektami mogą być wówczas bardziej doskonałe.

Biura reaktywne funkcjonują na zasadzie „gaszenia pożaru”. Ponieważ nie dysponują własnym personelem, ich działania wynikają wprost z potrzeby chwili. Oznacza to najczęściej zaspokojenie pewnych potrzeb powstałych przy realizacji projektu, a nie wyznaczanie drogi do wzrostu efektywności.

Podział na biura powołane na czas określony i na stałe nie wymaga chyba rozwinięcia. Istota podziału wynika wprost z nazwy. Warto jednak zauważyć, że zdecydowana większość biur projektów powoływana jest na stałe do świadczenia usługi kolejnym projektom realizowanym w przedsiębiorstwie. Biura na czas określony natomiast występują głównie przy realizacji programu, rozumianego jako zbiór pro-

jektów ze wspólnym celem. W takich okolicznościach wsparcie ze strony biura jest zazwyczaj tymczasowe.

Kontynuując ostatnią myśl, wyszczególnić można kolejny podział na biuro wsparcia projektu i programu. Jeżeli przedsiębiorstwo (samodzielnie lub w kooperacji) realizuje kilka projektów wyodrębnionych z większej całości (programu), zachodzi potrzeba koordynacji powiązań między projektami. Problemy te mogą dotyczyć przede wszystkim optymalizacji zasobów, ale również spójności czy wewnętrznych konfliktów. Dlatego też zasadne wydaje się powołanie biura do całego programu.

Biura korporacyjne tworzone są na poziomie całej organizacji i tym samym mogą wspierać realizację przedsięwzięć w sposób kompleksowy, tzn. w zakresie rozmaitych dziedzin. Biura te pełnią zatem funkcje strategiczne, i dlatego są zazwyczaj dobrze dofinansowane oraz zatrudniają specjalistów wysokiej klasy.

Biura funkcjonalne natomiast są wyspecjalizowane we wspomaganium projektów w jednej, konkretnej dziedzinie. Biura wsparcia tworzone na poziomie funkcjonalnym nie są przez to tak hojnie finansowane jak w poprzednim przypadku i są mniej liczne.

Wraz ze wzrostem dojrzałości przedsiębiorstwa, zarówno pod względem organizacyjnym, jak i w zakresie zarządzania projektami, często zachodzi konieczność rozdzielnia biura projektu na co najmniej dwa szczeble. Sytuacja taka ma miejsce w zasadzie tylko w dużych przedsiębiorstwach. Wówczas na poziomie centrali tworzone jest centralne biuro projektów, które wyznacza przede wszystkim standardy zarządzania projektami, niekiedy tworząc metodykę. Biuro to zlokalizowane jest najczęściej w siedzibie przedsiębiorstwa, a z czasem, w miarę rozwijania się organizacji, część zadań zostaje oddelegowana do regionalnych biur projektów zlokalizowanych na przykład w oddziałach firmy. Istotne jest przy tym to, że biura regionalne podlegają centrali, świadcząc usługi na poziomie operacyjnym.

Oprócz zaprezentowanych klasyfikacji biur wsparcia projektów na uwagę zasługuje z całą pewnością ich podział ze względu na etap rozwoju. Biorąc pod uwagę etapy kształtowania się biur projektów w przedsiębiorstwach, warto wskazać na doradczy w pierwszym etapie i następnie zarządczy charakter biura. Takie dwa modele funkcjonowania biur projektów wyróżniają np. R. Wysocki i R. McGary [2005].

Zazwyczaj przy ustanowieniu jednostki wspierającej realizację projektu, aby uniknąć źle znoszonej przez pracowników „rewolucji”, zaczyna się od modelu doradczego. Wówczas rola biura sprowadzona jest do wspierania projektów głównie przez propozycje usprawnień. Biuro funkcjonuje zatem jako ciało doradcze i nie ma możliwości wymuszenia określonych procedur działania. Takie rozwiązanie z kolei nie zmniejsza autonomii kierownika projektu i dlatego jest przez niego chętnie akceptowane.

Kolejnym etapem funkcjonowania biura wsparcia projektów jest model zarządczy. To niejako konsekwencja rozwoju przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania przedsięwzięciami. Kiedy funkcja doradcza jest już niewystarczająca i większą wagę zaczyna się przywiązywać do optymalizacji zasobów, wprowadza się (poprzez

przekształcenie istniejącej) jednostkę organizacyjną o większych możliwościach decyzyjnych. Biuro ma wówczas zdecydowanie większy wpływ na działania w ramach przedsięwzięcia i tym samym ponosi razem z kierownikiem projektu odpowiedzialność za jego realizację. Pewne rozwiązania i procedury są więc narzucane kierownikom, co nie spotyka się z ich aprobatą i często prowadzi do konfliktów. Niemniej model zarządczy preferowany jest zazwyczaj przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem i dlatego stanowi on nieuchronny element rozwoju firmy. Przeważają bowiem względy ekonomiczne, gdyż zarządca biuro projektów w większym stopniu może zracjonalizować działania w przedsiębiorstwie i w pewnym zakresie ogranicza ryzyko związane z niewystarczającymi umiejętnościami kierownika i zespołu zadaniowego.

4. Umiejscowienie biur wsparcia w strukturze organizacyjnej

Modelowo biuro wsparcia projektów może być umiejscowione na trzech szczeblach w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa [Nowoczesne... 2009]:

- operacyjnym,
- taktycznym,
- strategicznym.

Warto zauważyć, że biura wsparcia projektów mogą być tworzone na jednym z trzech poziomów w strukturze organizacyjnej lub też występować jednocześnie na dwóch lub trzech poziomach. Wybór rozwiązania podyktowany jest przede wszystkim wielkością przedsiębiorstwa oraz ilością realizowanych jednocześnie przedsięwzięć. Ponadto w układzie rozbudowanym, składającym się z co najmniej dwóch biur wsparcia, na różnych poziomach struktury organizacyjnej, występują rozwiązania nastawione zarówno na centralizację, jak i decentralizację. Uzależnione jest to od indywidualnych preferencji przedsiębiorstwa.

Najniżej w hierarchii struktury organizacyjnej występują **operacyjne biura projektów**. Tworzone są zazwyczaj w celu wsparcia pojedynczych projektów. Ma to najczęściej związek z koniecznością zwrócenia szczególnej uwagi na dane przedsięwzięcie. Głównym zadaniem biura jest wtedy odciążenie kierownika projektu i przejęcie od niego typowych, rutynowych działań, takich jak monitorowanie prac, aktualizacja i archiwizacja dokumentacji, identyfikacja ryzyka czy obsługa administracyjna. Biura na poziomie operacyjnym tworzone są w szczególności wówczas, gdy dany projekt jest dla przedsiębiorstwa strategiczny. Ponadto powołanie biura operacyjnego znajduje również uzasadnienie w przypadku projektów złożonych, w których wymagana jest specjalistyczna wiedza, niekoniecznie wykorzystywana przy pozostałych przedsięwzięciach.

Kolejny poziom organizacyjny stanowią **taktyczne biura projektów**. Są one tworzone, w zależności od rozbudowania struktury organizacyjnej: w ramach funkcji, działu, oddziału czy nawet regionu geograficznego. Podstawowy cel taktycznego biura wsparcia to koordynacja i integracja projektów realizowanych

w przedsiębiorstwie. Nieoceniona jest w tym przypadku sprawna komunikacja oraz wymiana informacji. Umożliwia to podnoszenie efektywności projektów poprzez lepsze wykorzystanie zasobów lub wskazanie możliwości ich pozyskania. Taktyczne biuro wsparcia znajdzie zastosowanie w szczególności w przedsiębiorstwach, w których realizowane są portfele projektów. Wówczas koordynacja i integracja prac jest szczególnie istotna. Wśród podstawowych zadań biura wymienia najczęściej: tworzenie standardów związanych z praktykami i dokumentacją zarządzania projektami w firmie, dbałość o przestrzeganie tych standardów oraz bezpośrednie wsparcie dla kierownika projektu.

Najwyżej usytuowane w hierarchii organizacyjnej jest **strategiczne biuro projektów**. Zajmuje się ono przede wszystkim wstępną eliminacją, wyborem i oceną projektów realizowanych w przedsiębiorstwie. Jako wysoko ułożone w strukturze organizacyjnej biuro ma wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. Wyraża się przede wszystkim w ustalaniu priorytetów dla poszczególnych projektów i w konsekwencji w przydzielaniu im zasobów. Podstawowym zadaniem stawianym przed strategicznym biurem projektów jest najpierw opracowanie, a następnie ewaluacja metodyki zarządzania przedsięwzięciami. Ponadto biuro to powinno przeprowadzać audyty wewnętrzne ze szczególnym uwzględnieniem efektywności procesów projektowych. Właściwe wydaje się również stosowanie okresowego benchmarkingu zarówno wewnątrz, jak i z uwzględnieniem otoczenia konkurencji.

5. Podsumowanie

Utworzenie w strukturze organizacyjnej nowych jednostek w postaci biur wsparcia projektów jest kolejną dużą zmianą w przedsiębiorstwach, zaraz po wprowadzeniu względnie autonomicznych zespołów zadaniowych realizujących projekty. Jest to naturalne następstwo wzrastającego doświadczenia w przedsięwzięciach. Rachunkowość zarządcza, której podstawową funkcją jest przecież wspomaganie zarządzających, przybiera dzięki biurom postać instytucjonalną. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy wcześniej nie wyodrębniano komórek czy jednostek rachunkowości zarządczej. Istotne jest przy tym, aby wraz z wysokimi zazwyczaj oczekiwaniami wobec biur nadawane były odpowiednie im kompetencje. W przeciwnym razie utworzenie biura projektów nie jest zasadne, gdyż bez odpowiedniej mocy decyzyjnej nie ma możliwości realnego wpływania na optymalizację działań w projektach. Innymi słowy, wartość dodana wynikająca z powstania biura zależy wprost od wysokości zredukowanych kosztów w wyniku jego działań. Ponadto wśród korzyści wynikających z utworzenia biura wsparcia projektów najczęściej wymienia się [Kerzner 2005]:

- ujednoczenie działań operacyjnych,
- podejmowanie decyzji w całej firmie, a nie tylko w pionie organizacyjnym,
- lepsze planowanie wykorzystania potencjału, czyli lepsze wykorzystanie zasobów,
- szybszy dostęp do dobrych jakościowo informacji,

- otwarta współpraca między pionami organizacyjnymi,
- bardziej wydajne i efektywne działania,
- mniejsza potrzeba restrukturyzacji,
- mniej spotkań niepotrzebnie zabierających zarządzającym czas,
- bardziej realistyczne przypisywanie priorytetów do poszczególnych prac,
- rozwój przyszłej kadry kierowniczej.

Przedstawione korzyści są w mniejszym lub większym zakresie związane z własnością intelektualną, dlatego często powstają problemy z jednoznaczną wyceną użyteczności biur projektów. W praktyce jednak zarządzający, którzy zdecydowali się na utworzenie biur wsparcia, wskazują – choć często intuicyjnie – na słuszność takiego rozwiązania. Potwierdzają to chociażby badania L. Ware [2003], które wykazały, że w 50% przypadków utworzenie biura bezpośrednio wpłynęło na wzrost liczby projektów zakończonych sukcesem. Wśród pozostałych korzyści wymieniano: wdrożenie standardów zarządzania projektami (62%), zwiększenie wydajności pracowników (39%), wzrost satysfakcji klientów wewnętrznych (38%), niższe koszty realizacji projektów (27%) oraz wzrost satysfakcji klientów zewnętrznych (25%).

Wyniki tych badań utwierdzają zatem w przekonaniu, że zasadne jest tworzenie biur wsparcia projektów. Po ich implementacji często faktem staje się redukcja kosztów oraz wzrost satysfakcji klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. To z kolei znacząco zdecydować może o przewadze konkurencyjnej.

Literatura

- Hobbs B., Aubry M., *A multi-phase research program investigating project management offices. The results of phase I*, Project Management Journal, Vol. 38, No. 1, 2007.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, edycja polska, Helion, Gliwice 2005.
- Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2009.
- Ware L.C., *Best practices for project management offices*, „CIO Magazine”, www.cio.com, July, 2003.
- Wysocki R., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2005.

PROJECT SUPPORT OFFICE AS A NEW DIMENSION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

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. Currently, such support is carried out by the Project Support Offices. Therefore, showing the role and premises of project support offices creation is the main objective of this article.

Keywords: project, project support office, projects management.