

Alina Kozarkiewicz-Chlebowska

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

STRATEGICZNY *CONTROLLING* PROJEKTÓW

1. Wstęp

Charakteryzując zmiany, jakie zachodzą w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, bardzo często zwraca się uwagę na wpływ uwarunkowań zewnętrznych związanych z globalizacją, nasileniem konkurencji, rozwojem technologii teleinformatycznych itp. Konieczność sprostania konkurencji i zapewnienia elastyczności działań wywołuje zmiany w uwarunkowaniach wewnętrznych, a jedną z nich jest zwiększanie udziału działalności o charakterze projektowym. Tradycyjnie pojęcie projektu w literaturze pojawiało się w kontekście projektów inwestycyjnych realizowanych przez przedsiębiorstwa lub w kontekście projektów-kontraktów realizowanych przez firmy budowlano-montażowe lub informatyczne dla zewnętrznego klienta. Obecnie o działalności projektowej przedsiębiorstw mówi się coraz częściej, określając terminem „projekt” różnorodne przedsięwzięcia z zakresu marketingu (kampania reklamowa), finansowania działalności (emisja obligacji), zarządzania zasobami ludzkimi (cykl szkoleń), badań i rozwoju, restrukturyzacji, informatyzacji i wielu innych. Coraz ważniejszą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem odgrywa zarządzanie projektami i jego różnorodne narzędzia. Widoczny jest również trend przechodzenia od zarządzania projektami do zarządzania przez projekty, a nawet do tworzenia organizacji tymczasowych w formie projektu lub portfela projektów [Łada, Kozarkiewicz-Chlebowska 2005b].

Rosnąca rola i zainteresowanie zarządzaniem projektami powoduje zapotrzebowanie na instrumenty, które umożliwiłyby efektywne zarządzanie zasobami projektów i monitorowały stopień realizacji założonych celów. Dlatego też pojawia się potrzeba wyraźnego wyodrębnienia *controllingu* projektów oraz rozwoju kon-

cepcji i instrumentów tworzących jego ramy¹. W controllingu projektów istotną rolę odgrywają narzędzia controllingu operatywnego (m.in. budżetowanie projektów), w wielu przypadkach celowe jest przeanalizowanie wpływu projektów na osiąganie nadrzędnych celów przedsiębiorstwa, co oznacza potrzebę wyodrębnienia strategicznego controllingu projektów.

Celem artykułu jest analiza celowości wyodrębnienia strategicznego controllingu projektów, próba zdefiniowania tego pojęcia, określenia zakresu i najważniejszych instrumentów. W kolejnej części artykułu zostanie przedstawiona krótka charakterystyka wybranych koncepcji i narzędzi strategicznego controllingu projektów.

2. Strategiczny *controlling* projektów

W literaturze przedmiotu bardzo często i chętnie porusza się fakt braku jednoznacznych i powszechnie akceptowanych definicji controllingu (np. [Kuc 2006; Rachunek... 2003]). Wielość definicji i perspektyw pojmowania controllingu nie ogranicza jednak ani badań teoretycznych, ani zastosowań praktycznych tej koncepcji, wręcz przeciwnie – liczba podręczników, szkoleń, kursów, studiów podyplomowych, konferencji i kongresów świadczy o ciągłym zainteresowaniu problematyką controllingu.

W literaturze dotyczącej controllingu, a nawet w podstawowych opracowaniach o charakterze encyklopedycznym, często wyodrębnia się dwie zasadnicze sfery controllingu: *controlling* operatywny i *controlling* strategiczny. Ta ostatnia sfera ma na celu dostarczanie i analizowanie informacji na potrzeby formułowania i monitorowania strategii przedsiębiorstwa. *Controlling* strategiczny ma na celu zapewnienie długofalowej egzystencji przedsiębiorstwa, nakierowany jest na potencjał tworzenia zysków i zabezpieczenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. „*Controlling* strategiczny jest podsystemem, w którym podejmuje się decyzje dotyczące najważniejszych zagadnień związanych z tym, co przedsiębiorstwo zamierza robić oraz jak chce to osiągnąć” [*Controlling*... 2004, s. 20]. Ogólnie rzecz biorąc, zadania controllingu strategicznego sprowadzają się do wskazywania metod, narzędzi i mierników realizacji celów strategicznych, uczestnictwa w planowaniu strategicznym, badaniu czynników zewnętrznych warunkujących rozwój przedsiębiorstwa oraz wzmacniania zdolności przedsiębiorstwa przystosowywania się do zmian w jego otoczeniu [Kuc 2006; Pac 2004].

Controlling strategiczny prezentowany jest w literaturze przedmiotu przede wszystkim z perspektywy całego przedsiębiorstwa lub wyodrębnionej jednostki biznesowej o określonej strategii. Wydaje się jednak, że celowe jest zastosowanie koncepcji controllingu strategicznego również do projektów realizowanych przez przedsiębiorstwo.

¹ Problematykę specyfiki controllingu projektów oraz najważniejszych koncepcji i instrumentów szerzej prezentują prace [Łada, Kozarkiewicz-Chlebowska 2005a; 2005b].

Istnieje kilka zasadniczych przesłanek, które uzasadniają analizę projektów w perspektywie strategicznej. W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego zakłada się z jednej strony, że wdrażanie strategii następuje poprzez jej odpowiednie wkomponowanie w działalność operacyjną przedsiębiorstwa oraz programy i realizowane projekty; z drugiej strony – wybór projektów do realizacji wymaga sprawdzenia zgodności celów projektu z nadrzędnymi celami przedsiębiorstwa. Fakt ten ilustruje symbolicznie rys. 1.



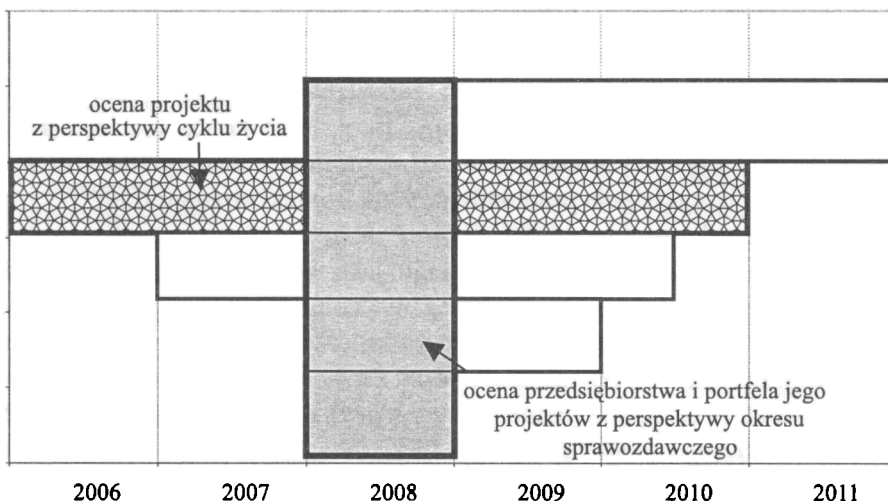
Rys. 1. Programy i projekty a strategia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Pewną szczególną klasę projektów stanowią projekty strategiczne, tzn. takie, które mają charakter dużych inwestycji, wiążą się z dużym ryzykiem, przyczyniają się w efekcie do tworzenia ważnych zasobów niematerialnych, mają istotny, długofalowy wpływ na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa. Są to np. fuzje, przejęcia, nowe linie produktów, instalacja nowych linii technologicznych, wejście na nowe rynki itp. [Asrilhant, Meadows, Dyson 2004]. Zdaniem A.J. Shenhara i in. [2001] nie tylko kompleksowe i wieloletnie projekty powinny być rozpatrywane z punktu widzenia ich wpływu strategicznego. Autorzy pracy pokazują, że wiele projektów realizowanych przez przedsiębiorstwa inicjuje ważne zmiany organizacyjne o długofalowych konsekwencjach, wpływając w efekcie na wzrost lub spadek wartości przedsiębiorstwa. Dlatego projekty muszą być zgodne z celami zarówno krótko-, jak i długoterminowymi.

Kolejny aspekt, który należy wziąć pod uwagę w ocenie i wyborze projektów, związany jest z czasem realizacji projektu. Wiele projektów ma wieloletni cykl życia (rys. 2), co ma istotne znaczenie dla systemu controllingu – z jednej strony ocena projektu wkomponowuje się w ocenę okresów sprawozdawczych (lat), z drugiej – wymagana jest ocena wieloletnia w cyklu życia projektu, a nawet cyklu życia produktu (powstałego w efekcie) projektu. Wynika stąd konieczność nie tylko uwzględniania perspektywy długoterminowej, ale też wprowadzania narzędzi pozyskiwania informacji i nadzoru w całym cyklu życia.

Konieczność uwzględniania aspektów strategicznych w ocenie i kontroli projektów uzasadnia potrzebę wyodrębnienia strategicznego controllingu projektów. Należy przyjąć, że podstawowym zadaniem strategicznego controllingu projektów jest zapewnienie zgodności celów projektu z celami przedsiębiorstwa. Celem strategicznego controllingu projektów jest pozyskiwanie informacji zewnętrznych i wewnętrznych, ocena i wybór projektów i portfeli projektów oraz kontrola i nadzór strategiczny umożliwiający w efekcie wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego potencjału strategicznego.



Rys. 2. Roczna i wieloletnia perspektywa w controllingu projektów

Źródło: opracowanie własne

Z punktu widzenia controllingu strategicznego projektów istotne jest zapewnienie, aby realizowane projekty przyczyniały się do osiągania długofalowych celów, ale także do wykorzystywania nadarzających się okazji. Pozyskiwane informacje powinny pomóc zarządzającym odpowiedzieć na takie pytania, jak: Czy projekt jest zgodny z celami przedsiębiorstwa? Czy projekt przyczynia się do wzrostu jego wartości? Czy jest zgodny z oczekiwaniami interesariuszy? Czy poprawia pozycję konkurencyjną? Czy tworzy zasoby strategiczne? Czy zasoby są

alokowane pomiędzy projekty zgodnie ze strategią? Czy realizacja projektu przyczyni się do wzmocnienia silnych stron przedsiębiorstwa, przeciwdziałania zagrożeniom, wykorzystywania szans? Obok planowania i informowania strategiczny *controlling* projektów powinien obejmować również kontrolę strategiczną w zakresie założeń, nadzoru i wychwytywania krytycznych wydarzeń i niepokojących sygnałów. *Controlling* strategiczny projektów powinien dostarczać metod, narzędzi i mierników pozwalających na dostosowywanie projektów i portfeli projektów do strategii przedsiębiorstwa.

3. Koncepcje i instrumenty strategicznego controllingu projektów

Wskazanie najważniejszych instrumentów strategicznego controllingu projektów wymaga przynajmniej pobieżnej analizy metod i narzędzi tworzących system controllingu strategicznego w przedsiębiorstwie. Jak wspomniano na wstępie, jest to zadanie o tyle trudne, że w literaturze przedmiotu istnieje różnorodność definicji controllingu, co ma podstawowy wpływ na zakres proponowanych instrumentów strategicznego controllingu.

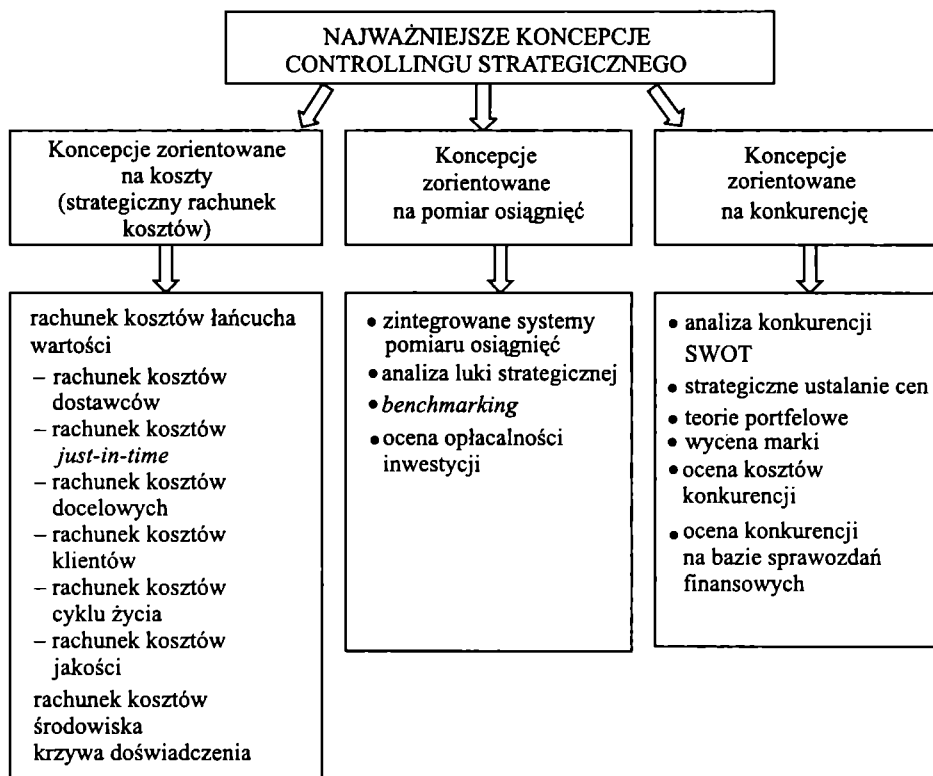
W często cytowanej pracy H.J. Vollmutha [1995] do najważniejszych instrumentów controllingu strategicznego zalicza się koncepcje prezentowane w większości polskich podręczników z zakresu zarządzania strategicznego. Zdaniem Vollmutha *controlling* strategiczny obejmuje m.in. takie koncepcje, jak: analiza SWOT, kluczowe czynniki sukcesu, metody portfelowe, analizy scenariuszowe, analizy konkurencji, cykl życia produktów czy analiza luki strategicznej.

Inne podejście do problemu koncepcji i instrumentów controllingu strategicznego wynika z postrzegania controllingu jako koncepcji bliskiej rachunkowości zarządczej, czyli w efekcie postrzegania controllingu strategicznego jako odpowiednika strategicznej rachunkowości zarządczej². Do najważniejszych koncepcji i narzędzi strategicznej rachunkowości zarządczej zalicza się następujące: zrównoważona karta osiągnięć (*balanced scorecard*), analiza porównawcza konkurentów (*benchmarking, competitor accounting*), zarządzanie działaniami (*activity based management*), rachunek kosztów łańcucha wartości (*value chain costing*), analiza czynników kosztotwórczych (*cost drivers analysis*), rachunek rentowności klientów (*customer account profitability*), rachunek kosztów cyklu życia (*life cycle costing*), rachunek kosztów docelowych (*target costing*) oraz rachunek kosztów jakości (*costs of quality*)³ [Informacja... 2003].

² Zdaniem Sobańskiej: „przyczyny rozwoju controllingu strategicznego oraz stosowane narzędzia nie wykazują istotnych różnic w porównaniu z rozwojem rachunkowości zarządczej” [Rachunek... 2003, s. 51].

³ Ważną rolę wśród instrumentów strategicznej rachunkowości zarządczej odgrywają instrumenty związane ze strategicznym rachunkiem kosztów. Szczegółową analizę koncepcji i narzędzi strategicznego rachunku kosztów zawiera praca [Strategiczne... 2006].

Pewnym ciekawym kompromisem wydaje się propozycja przedstawiona w pracy A. Hoffjana, M. Krafta i A. Wompenera [Hoffjan, Kraft, Wompener 2005]. Ponieważ autorzy pracy analizują instrumenty strategicznej rachunkowości zarządczej, wykorzystując w opracowaniu najważniejsze książki anglo- i niemieckojęzyczne (w tym dotyczące controllingu strategicznego), zaproponowany układ instrumentów strategicznego controllingu – przygotowany z niemieckiej perspektywy – wydaje się uwzględniać zarówno najważniejsze instrumenty strategicznej rachunkowości zarządczej, jak i najistotniejsze instrumenty klasycznej analizy strategicznej. W sposób syntetyczny układ najważniejszych instrumentów strategicznego controllingu zaprezentowano na rys. 3.



Rys. 3. Koncepcje i narzędzia controllingu strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hoffjan, Kraft, Wompener 2005].

Z perspektywy strategicznego controllingu projektów celowe jest wskazanie tych koncepcji i instrumentów, które w największym stopniu przyczyniają się do spełniania zadań controllingu działalności projektowej.

- **Analiza SWOT** – stanowi ogólne podejście do analizy strategicznej projektu, wymaga wskazania mocnych i słabych stron projektu oraz szans i zagrożeń,

jakie wynikają z jego otoczenia – zarówno w ramach danego przedsiębiorstwa, tworzącego wewnętrzne otoczenie projektu, jak i otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa. Jest to analiza stosunkowo prosta i użyteczna, od ponad pół wieku stosowana w odniesieniu do przedsiębiorstw lub ich strategicznych jednostek biznesowych. Wydaje się, że przeprowadzenie analizy SWOT w ramach oceny projektu, poza uczuleniem kierownictwa projektu na słabe strony projektu i zagrożenia zewnętrzne, ułatwia również przygotowanie informacji dla innych instrumentów controllingu strategicznego, np. bazujących na ważnych cechach produktu projektu (poszukiwanie generatorów wartości lub czynników kosztotwórczych) lub na analizie konkurencji.

- **Metody portfelowe** – odgrywają istotną rolę w ocenie i kontroli portfeli projektów w środowiskach multiprojektowych. W strategicznym controllingu projektów można wykorzystać zarówno znane, klasyczne metody portfelowe typu BCG, jak i bardziej specyficzne dla działań projektowych (por. np. [Kerzner 2005]).
- **Benchmarking** – czyli porównywanie się z najlepszymi – powinien być wykorzystywany na różnych etapach oceny projektów i portfeli projektów, stanowiąc podstawę uczenia się od najlepszych i doskonalenia działań zarządzających.
- **Analiza kosztów łańcucha wartości** bazuje na koncepcji łańcucha wartości spopularyzowanej przez M. Portera. W koncepcji tej traktuje się przedsiębiorstwo jako ogniwo łańcucha wartości całego sektora oraz analizuje ogniwa tworzenia wartości – działania – wewnątrz przedsiębiorstwa. W zarządzaniu w środowisku zorientowanym na projekty należy potraktować przedsiębiorstwo jako zespół projektów, a w ramach projektów wyróżnić najważniejsze działania. W rezultacie konstruowany jest model tworzenia wartości projektu poprzez zestaw działań podstawowych i wspomagających. Działania mogą odpowiadać przyjętemu przez Portera układowi działań⁴ lub innemu, zależnie od specyfiki projektu – np. w projektach budowlanych istotną rolę odgrywają działania związane z logistyką wewnętrzną i zaopatrzeniem, a w projektach informatycznych bardziej istotny staje się rozwój technologii informatycznych i obsługa posprzedażna. Analiza kosztów w łańcuchu wartości wymaga zidentyfikowania czynników determinujących poziom kosztów projektu w ramach poszczególnych działań oraz przychodów generowanych przez poszczególne działania – z uwzględnieniem porównań z pozyskaniem usługi od zewnętrznego dostawcy. Różnica pomiędzy przychodami, jakie generują dane działania, a kosztami informuje o wartości dodanej do łącznej wartości projektu, a w efekcie o wartości dodanej przez cały projekt. Analiza łańcucha wartości postrzegana w szerszej perspektywie daje odpowiedź na pytanie, w jaki sposób projekt może

⁴ Działania podstawowe: logistyka wewnętrzna, produkcja, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż, obsługa posprzedażna; działania wspomagające: zarządzanie infrastrukturą, zasobami ludzkimi, rozwój technologii i zaopatrzenie.

przyczynić się do realizacji strategii, które działania ogrywają istotną rolę w koordynowaniu celów projektu z celami przedsiębiorstwa. Należy przeanalizować możliwości wywierania wpływu na te działania, które decydują o obniżeniu kosztów (w przypadku realizacji strategii kosztowych) lub o wyróżnianiu produktów.

- ***Rachunek kosztów docelowych*** związany jest przede wszystkim z projektami, które mają na celu tworzenie nowych produktów lub nowych technologii. Polega na takim zaprojektowaniu nowego produktu, aby przy założonej funkcjonalności, jakości oraz cenie narzuconej przez warunki rynkowe poziom kosztów pozwolił na osiągnięcie wymaganej marży zysku w całym cyklu życia produktu. Poziom cen i cechy jakościowe produktu są uzależnione od oczekiwań klientów i ofert firm konkurencyjnych. Poziom marży z kolei zależy od oczekiwań właścicieli. Etap projektowania nowego produktu może być zakończony dopiero po przeprowadzeniu analiz – ekonomicznych, technologicznych i marketingowych – oraz możliwych redukcjach kosztów, jeśli zarządzający dojdą do wniosku, że mogą spełnić narzucone wymagania co do cen, oczekiwań klientów i marż.
- ***Rachunek kosztów cyklu życia*** może dotyczyć zarówno cyklu życia projektu, jak i cyklu życia produktu projektu [Łada, Kozarkiewicz-Chlebowska 2005b, s. 22]. Ogólnie rzecz biorąc, jego celem jest analizowanie kosztów od najwcześniejszej fazy życia (powstawania określonej koncepcji) do zakończenia użytkowania. Koszty cyklu życia projektu są zsumowanymi kosztami, które pojawiają się od początku pierwszej fazy cyklu życia projektu (tworzenia koncepcji) do zakończenia fazy wdrożeniowej. W projekcie produktu należy uwzględniać koszty w trakcie użytkowania produktu aż do wycofania go z produkcji i utylizacji. Z punktu widzenia zakresu analizy istotne znaczenie dla wykonawcy projektu ma rodzaj projektu – czy jest to projekt zewnętrzny (dla klientów zewnętrznych), czy wewnętrzny, realizowany na własne potrzeby. W projektach zewnętrznych analizą obejmowany jest zazwyczaj tylko cykl życia projektu, w projektach wewnętrznych należy przeanalizować również cykl życia produktu projektu, co wynika ze ścisłych powiązań, jakie występują pomiędzy nimi. Przebieg i działania projektu bardzo często determinują bowiem charakterystykę uzyskanego produktu, a w konsekwencji późniejsze koszty i korzyści wynikające z jego użytkowania (np. technologia wykonania budynku determinuje koszty jego eksploatacji). W takich przypadkach celowe jest prowadzenie analiz całościowych, w przekroju obu cykli życia.
- ***Budżetowanie kapitałowe*** obejmuje zestaw metod i narzędzi wykorzystywanych do oceny opłacalności projektów. Są to metody stosunkowo dobrze znane i omawiane w literaturze przede wszystkim w kontekście opłacalności projektów inwestycyjnych. Należy jednak zwrócić uwagę na konieczność uwzględniania w ocenie projektów ryzyka i niepewności, które są związane np. z konkurencją, rynkiem kapitałowym, pewnością dostaw itp. Uwzględnianie

ryzyka i niepewności odbywa się najczęściej dzięki podejściom bazującym na analizie wrażliwości, budowaniu scenariuszy lub drzewek decyzyjnych. Ostatnie lata wzbogaciły koncepcje oceny projektów w warunkach ryzyka o analizę opcji rzeczowych związanych z realizacją projektów.

- **Systemy pomiaru osiągnięć** związane są z ważnym obecnie przekonaniem, że mierniki finansowe nie są wystarczającym źródłem informacji dla zarządzających i że niezbędne jest uwzględnianie w ocenie przedsiębiorstw mierników o charakterze niefinansowym. Podobne założenie należy odnieść do projektów realizowanych przez przedsiębiorstwo – projekty kształtują również relacje z klientami oraz możliwości pozyskiwania nowych klientów i wchodzenia na nowe rynki lub rozwijanie umiejętności pracowników. Podobnie jak w pomiarze osiągnięć przedsiębiorstw, w projektach należy zachować równowagę pomiędzy perspektywami finansowymi i niefinansowymi w ich ocenie. W tworzeniu systemu oceny projektów można wykorzystać popularną koncepcję Kaplana i Nortona w postaci zbilansowanej karty wyników. Analiza projektu może obejmować tradycyjną sferę oceny bazującej na finansowych miernikach oceny efektywności projektu oraz trzy dodatkowe perspektywy: wpływu projektu na kształtowanie relacji z klientami, na doskonalenie procesów wewnętrznych oraz zdobywanie doświadczenia i uczenie się⁵.

4. Podsumowanie

Strategiczny *controlling* projektów nie jest koncepcją znaną i propagowaną w polskiej literaturze. Wydaje się jednak, że zainteresowanie działalnością projektową, zarówno ze strony teoretyków (i zarządzania, i rachunkowości), jak i ze strony kadry zarządzającej wielu przedsiębiorstw skłania do bardziej szczegółowej analizy tej problematyki. Rozwój rachunkowości zarządczej i controllingu w Polsce widoczny w ostatnich latach, próby przenoszenia na polski grunt rozwiązań stosowanych w krajach zachodnich zachęca do badań w zakresie strategicznego controllingu projektów. Wstępne badania pilotażowe nie dają wprawdzie pozytywnych rezultatów, jeśli chodzi o powszechność zastosowań koncepcji z tego zakresu w polskich przedsiębiorstwach branż projektowych⁶, jednak propagowanie nowoczesnych rozwiązań może się przyczynić do odkrywania potencjału rozwoju przedsiębiorstw lekceważonego do tej pory przez zarządzających.

⁵ Przykłady dostosowania zrównoważonej karty wyników do działalności projektowej prezentowane były m.in. przez niemieckie pismo „Projektmagazin”, np. [Selders, Markle 2003].

⁶ Wstępne badania pilotażowe przeprowadzone na próbie kilkudziesięciu przedsiębiorstw branży budowlanej i informatycznej pokazały m.in., że ocena efektywności przeprowadzana jest zazwyczaj na podstawie tradycyjnych mierników rentowności opartych na przychodach i kosztach projektów, podobnie w ocenie ryzyka dominują metody tradycyjne, takie jak planowanie scenariuszowe. Wśród innych metod strategicznego controllingu projektów badane firmy deklarowały stosowanie rachunku kosztów docelowych, rachunku kosztów działań i rachunku cyklu życia projektu. Dokładniej wyniki badań prezentuje praca [Łada, Kozarkiewicz-Chlebowska 2006].

Literatura

- Asrilhant B., Meadows M., Dyson R.G., *Exploring Decision Support and Strategic Project Management in the Oil and Gas Sector*, „European Management Journal” 2004 vol. 22 nr 1, s. 63-73.
- Controlling w działalności przedsiębiorstw*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
- Hoffjan A., Kraft M., Wompener A., *Framework or Patchwork? Analysis of Strategic Management Accounting in German and English-language Management Accounting Textbooks*, artykuł prezentowany na 28 Kongresie EAA, Geteborg 2005.
- Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, red. G.K. Świdzka, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
- Kerzner H., *Advanced Project Management. Edycja polska*. Wyd. Helion, Gliwice 2005.
- Kuc B.R., *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
- Łada M., Kozarkiewicz-Chlebowska A., *Controlling projektów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005a nr 8, s. 12-18.
- Łada M., Kozarkiewicz-Chlebowska A., *Podstawy controllingu projektów*, Wyd. Centrum Badań nad Projektami, Kraków, 2005b.
- Łada M., Kozarkiewicz-Chlebowska A., *Target Costing – a Tool for Project-oriented Companies*, artykuł prezentowany na 29. Kongresie EAA, Dublin 2006.
- Pac R., *Rola controllingu strategicznego w banku komercyjnym*, [w:] *Controlling. Możliwości nowoczesnego zarządzania*, Oficyna Controllingu EUROCON, Katowice 2004.
- Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Selders M., Markle L., *Project Scorecard: Mehr Transparenz für strategische Projekte*, „Projekt-magazin” 2003 nr 20.
- Shenhar A.J. i in., *Project Success – a Multidivisional Strategic Concept*, „Long Range Planning” 2001 vol. 34, s. 699-725.
- Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Vollmuth H. J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 1995.

STRATEGIC CONTROLLERSHIP PROJECTS

Summary

The main aim of this paper is to discuss the need for distinguishing the concept of strategic controllership of projects as well as to define this concept and describe its scope and instruments. In the second part of this article the major tools of strategic controllership of projects are briefly presented.