

Bukłaha E., Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 [w:]  
Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 421, Wyd. UE  
we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 47-63

**Emil Bukłaha**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
e-mail: ebukla@sgh.waw.pl

---

## STRATEGICZNY CONTROLLING PROJEKTÓW – WYNIKI BADAŃ 2014-2015

---

### STRATEGIC CONTROLLING OF PROJECTS – A STUDY OF ORGANIZATIONS FUNCTIONING IN POLAND 2014-2015

---

DOI: 10.15611/pn.2016.421.04

JEL Classification: O22

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja wyników autorskich badań z zakresu controlling projektów. Obejmowały one swoim zakresem analizę rodzajów controllingu stosowanego w zarządzaniu projektami w odniesieniu do cyklu życia projektów realizowanych w organizacjach działających w Polsce. Odnosiły się również do powodów wykorzystywania i sposobów wdrażania zasad i procedur strategicznego controllingu projektów. W badaniach zidentyfikowano także osoby pełniące istotną rolę w strategicznym controllingu projektów oraz ich główne obowiązki w tym zakresie. Autor przeanalizował stopień spełnienia oczekiwań respondentów w odniesieniu do obecnych procedur controllingu strategicznego w badanych organizacjach, zidentyfikował wady i zalety stosowanych obecnie rozwiązań oraz przeanalizował wybrane korelacje między badanymi aspektami controllingu projektów na poziomie strategicznym.

**Słowa kluczowe:** controlling, projekty, zarządzanie projektami, controlling projektów, strategiczny controlling projektów.

**Summary:** The purpose of this article is to present the results of the author's research concerning strategic project controlling. It concentrated on an analysis of controlling types used in project management processes in relation to the life cycle of projects implemented in organizations operating in Poland. They also refer to the reasons of usage and ways to implement rules and procedures for strategic controlling of projects. In the research people playing an important role in the strategic controlling of projects and their main responsibilities in this respect were also identified. The author took into account the degree of the respondents' expectations concerning the current procedures for controlling projects, identified the advantages and disadvantages of currently used solutions and analyzed correlations between selected aspects of project controlling procedures at the strategic level.

**Keywords:** controlling, projects, project management, controlling of projects, strategic controlling of projects.

## 1. Wstęp

Celem badań była analiza zagadnień z zakresu controllingu strategicznego stosowanego w zarządzaniu projektami. Autor dokonał m.in. analizy powodów wprowadzenia tego typu controllingu projektów do organizacji, zakresu kontroli stosowanej w praktyce projektowej, zidentyfikował stanowiska odpowiedzialne za strategiczną kontrolę w projektach i główne zadania pełnione przez kontrolera projektów. W artykule wskazano również na korzyści i wady z wprowadzenia systemu controllingu wielu projektów do organizacji.

Pomimo swojej istotności, controlling projektów jest zagadnieniem słabo opisanym w literaturze przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej. Przez ostatnie dziesięć lat powstało zaledwie kilka książek w całości poruszających tę tematykę [Łada, Kozarkiewicz 2007; Niedbała 2008; Devaux 1999; Drigani 1999; Pinto, Triller 1999; Mubarak 2010; DelPico 2013]. Jednocześnie próbuje się przenieść pojęcia z zakresu controllingu bieżącej działalności organizacji na obszar zarządzania projektami, co rodzi szereg niejasności i nieporozumień, ponieważ realizacja projektów zwykle nie jest zbiczna z działalnością procesową (powtarzalną) firmy. Dlatego autor postanowił zbadać szerzej ten zakres zarządzania projektami w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w Polsce.

Analizowane dane empiryczne zostały pozyskane podczas badań statutowych pt. „Skala, zakres i formy controllingu w realizacji projektów – badania empiryczne”, prowadzonych przez autora w roku 2015 w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, dotyczących analizy controllingu projektów w organizacjach działających w Polsce.

## 2. Controlling projektów

Controllingiem projektów określa się stosowany w organizacjach zbiór metod i technik zapewniających wspomaganie procesu zarządzania projektami odpowiednimi informacjami, niezbędnymi na poszczególnych poziomach zarządzania projektami do podejmowania racjonalnych decyzji. Jego głównym zadaniem jest scalenie oderwanych od siebie czynności kontrolnych w spójną całość, co odróżnia je od procesów kontroli, często wykonywanych przez autonomiczne jednostki organizacji i dotyczące ograniczonego obszaru jej działania. Controlling projektów stanowi przykład dostosowania systemów organizacyjnych do specyfiki realizacji projektów.

Ze względu na horyzont i szczegółowość planowania działań projektowych można w literaturze przedmiotu wyróżnić podział na controlling strategiczny oraz operatywny (inaczej nazywany operacyjnym). W literaturze przedmiotu pojęcia te często stosowane są zamiennie. Pojęciem controllingu operatywnego przedsięwzięć posługują się m.in.: [Vollmuth 1997; Preißner 2003]. O controllingu i budżetowaniu operacyjnym piszą m.in. [Łada, Kozarkiewicz 2007; Łada 2007]. Autor jest bliższy tej pierwszej formie nazewnictwa, ponieważ uznaje się, iż operacje dotyczą sposobu

realizacji wszelkich działań prowadzonych w organizacji, związanych bezpośrednio z wytwarzaniem wyrobów i usług [Leksykon zarządzania 2004], natomiast działalność operatywna traktowana jest zwyczajowo jak działalność bieżąca, właściwa specyfice pracy (a więc i kontroli) dokonywanej na linii kierownik projektu – zespół projektowy.

**Strategiczny controlling projektów** zajmuje się przede wszystkim koordynacją informacji służących do kontroli i analizy wielu projektów realizowanych równocześnie (portfeli i programów projektów) w celu podejmowania bardziej racjonalnych decyzji o sposobach i zakresie ich dalszej realizacji oraz oceną mocnych i słabych stron projektów w stosunku do aktualnej strategii rozwoju organizacji. Bada wstępną wykonalność projektów, ocenę ich opłacalności i efektywności z punktu widzenia przyjętych wytycznych, tworzy listy rankingowe projektów, analizuje zbieżność ich celów z celami strategicznymi organizacji. W ramach struktur projektowych ten poziom controllingu jest reprezentowany najczęściej przez Komitet Sterujący portfelem lub programem projektów, a także zarządzający pojedynczymi, strategicznie istotnymi przedsięwzięciami. Zastosowanie znajdują tu takie narzędzia, jak:

- ocena strategiczna projektu (wieloaspektowa ocena efektywności projektu, uwzględniająca uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne),
- analiza wartości projektu dla klienta (służąca do ustalenia ostatecznej ceny projektu metodą „rynkową”),
- rachunek kosztów docelowych projektu (określenie zakresu, jakości i terminu projektu na podstawie kosztów projektu i jego ceny docelowej),
- rachunek kosztów cyklu życia projektu (analiza kosztów projektu uwzględniająca, oprócz fazy realizacji, również fazę wykorzystania produktów projektu),
- analiza kosztów w łańcuchu wartości projektu (tj. wartości i kosztów na wszystkich etapach tworzenia projektu, realizowanych zarówno w organizacji, jak i poza nią),
- analiza portfelowa projektów (analiza wartości i kosztów uwzględniająca projekty jako element całego portfela powiązanych przedsięwzięć),
- analiza ryzyka prowadzenia programu lub portfela projektów jak też pojedynczych projektów, strategicznie istotnych dla organizacji,
- pomiar dokonań w projektach, np. poprzez zrównoważoną kartę wyników (*Balanced Scorecard* – ocena w trakcie realizacji, czy projekt przynosi spodziewane korzyści)<sup>1</sup>.

Narzędzia controllingu strategicznego pozwalają na lepsze opracowanie portfela realizowanych projektów, uświadomienie rzeczywistych oczekiwań zleceniodawców co do zakresu, jakości i kosztów najistotniejszych przedsięwzięć, określenie siły wpływu interesariuszy, analizę ryzyka itp. Od narzędzi i technik stosowanych w strategicznym controllingu projektów oczekuje się wzrostu możliwości i szans

<sup>1</sup> Na podstawie: [Łada, Kozarkiewicz 2007, s. 32-33].

zapewnienia stabilnej realizacji przedsięwzięć realizowanych w ramach programów czy portfeli projektów oraz podejmowania trafnych decyzji strategicznych w tym zakresie.

**Operatywny controlling projektów** zorientowany jest na regulację realizacji projektów w krótkich horyzontach czasowych (najczęściej do roku). Skupia się na zaplanowaniu, wykonaniu i kontroli projektów wytypowanych do realizacji na etapie controllingu strategicznego. W projekcie reprezentowany jest najczęściej na poziomie kierownika projektu. Informacje zebrane w jego ramach służą przede wszystkim do usprawnienia procesu podejmowania decyzji w ramach bieżącego zarządzania etapami projektu.

Biorąc pod uwagę specyfikę niniejszego artykułu, w dalszej jego części autor skupił się na controllingu strategicznym, odnoszącym się do procesu zarządzania wieloma projektami. Ze względu na ograniczenia wydawnicze niniejszego artykułu, autor zdecydował się na przedstawienie wybranych wyników analiz, będących rezultatem powyższego badania statutowego (bez uwzględniania oceny portfelowej projektów i analizy ich wartości dla klientów).

### **3. Controlling projektów w polskich organizacjach – wyniki badań empirycznych**

#### **3.1. Próba badawcza**

Badania wykonane w latach 2014-2015 były badaniami celowanymi – grupę docelową stanowili wyłącznie uczestnicy projektów realizowanych w organizacjach działających w Polsce, przede wszystkim na stanowiskach kierowników projektów, ale również członków zespołów projektowych i komitetów sterujących, będący słuchaczami i absolwentami Podyplomowych Studiów Zarządzania Projektami SGH w Warszawie. Badania objęły swoim zakresem 638 osób, zaś zwrot z ankiet (próba badawcza) był na poziomie 53 kompletnych odpowiedzi, co daje ok. 8,3% udzielonych odpowiedzi z badanej populacji. Należy jednak podkreślić, że choć uzyskano interesujące wyniki, powinny one stanowić jedynie przyczynek do dalszych badań, ponieważ to w przekonaniu autora powyższa wielkość próby badawczej nie daje podstaw do odniesienia uzyskanych wniosków do całej populacji badawczej.

Ankietowani reprezentowali organizacje o przede wszystkim usługowym (60% wskazań) i produkcyjno-handlowym (13% wskazań) charakterze. Co trzeci z badanych reprezentował bardzo duże (ponad 500 pracowników), zaś co czwarty średnie (50-249 pracowników) przedsiębiorstwa, o własności całkowicie polskiej (45% wskazań) lub zagranicznej (35% wskazań). Połowa respondentów pracowała w firmach o zasięgu krajowym, zaś prawie co trzeci w korporacjach globalnych. Organizacje reprezentowane w prowadzonych badaniach wykazywały się przede wszystkim dużą, bardzo dużą i średnią intensywnością prowadzonych projektów (odpowiednio 38%, 32% i 24,5% wskazań) i charakteryzowały się przede wszyst-

kim niskim i średnim poziomem dojrzałości projektowej (odpowiednio 4 na 10 i 2 na 10 ankietowanych placówek). Szerzej zagadnienie dojrzałości projektowej, jak też sposoby jej klasyfikacji i oceny zostały opisane np. w [Juchniewicz 2009].

### 3.2. Metody badawcze i zakres badań

Badania polegały na przeprowadzeniu standaryzowanych badań ankietowych<sup>2</sup> oraz dokonaniu zbiorczej analizy uzyskanych danych. Obejmowały one m.in. analizę rodzajów controllingu stosowanego w zarządzaniu projektami w odniesieniu do cyklu życia projektów realizowanych w organizacjach działających w Polsce. Odnosiły się również do powodów wykorzystywania i sposobów wdrażania zasad i procedur strategicznego controllingu projektów. W badaniach zidentyfikowano także osoby pełniące istotną rolę w strategicznym controllingu projektów oraz ich główne obowiązki w tym zakresie. Autor przeanalizował stopień spełnienia oczekiwań respondentów w odniesieniu do obecnych procedur controllingu strategicznego w badanych organizacjach, zidentyfikował wady i zalety stosowanych obecnie rozwiązań oraz przeanalizował wybrane korelacje między badanymi aspektami controllingu projektów na poziomie strategicznym (istotność korelacji: współczynnik V Kramera). Zbiorcze wyniki badań przedstawiono w ostatnim punkcie artykułu. Należy przy tym zaznaczyć, że opisany zakres i poziom szczegółowości badań nie wyczerpuje wyników rzeczonych badań prowadzonych przez autora, a wynika przede wszystkim z ograniczeń redakcyjnych (maksymalna liczba stron) niniejszego artykułu.

### 3.3. Wyniki badań empirycznych

#### Pytanie 1. Czy w badanych organizacjach istnieją ustalone procedury strategicznego controllingu projektów?

Na to pytanie twierdząco odpowiedziało ponad 43% respondentów. Oznacza to, że w 4 przypadkach na 10 wykorzystywano narzędzia i procedury właściwe świadomemu zarządzaniu wieloma projektami, w tym nadzoru nad projektami sprawo-

Tabela 1. Skala występowania procedur strategicznego controllingu projektów w badanych organizacjach

Wyszczególnienie	Częstość	Procent
Tak	23	43
Nie	6	11
Trudno powiedzieć	13	24
Brak odpowiedzi	11	21

Źródło: opracowanie własne.

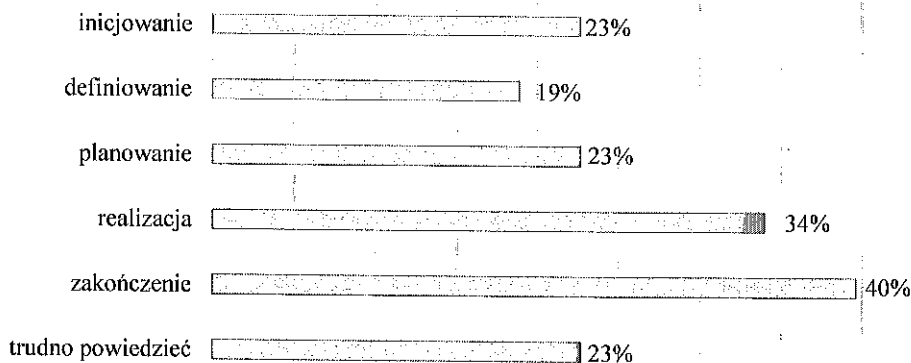
<sup>2</sup> Pełna ankieta badawcza znajduje się pod adresem [<http://www.ebadania.pl/ba62ee86d2008ec7>].

wanego przez Komitet Sterujący lub jego odpowiednik w stosunku do kierowników przedsięwzięć realizowanych w badanych organizacjach, ich oceny z punktu widzenia realizowanych celów strategicznych, wyboru inicjatyw z punktu widzenia optymalizacji wykorzystania ograniczonych zasobów w dyspozycji organizacji itp.

Co dziesiąty respondent stwierdził, że w jego organizacji nie stosuje się procedur controllingu strategicznego, zaś co czwarty badany nie miał orientacji w tym temacie.

### Pytanie 2. Na jakich etapach zarządzania projektami w badanych organizacjach stosuje się narzędzia i techniki strategicznego controllingu projektów?

W trakcie prowadzonych badań respondenci wskazywali na to, że stosują narzędzia i techniki controllingu strategicznego na więcej niż jednym etapie realizowanych projektów równocześnie. W odniesieniu do częstotliwości wykorzystywania odpowiednich procedur controllingu strategicznego w poszczególnych elementach cyklu życia projektów najczęściej wskazań dotyczyło etapu zakończenia, w którym ten typ controllingu koncentruje się na wynikach postaudytu wszystkich zadań składających się na główne produkty (efekty) projektu (40% wskazań), a następnie realizacji oraz po równo planowania i inicjowania (odpowiednio 34% i 23% wskazań). Prawie co czwarty respondent nie miał wyrobionego zdania w zakresie tego pytania badawczego.



Rys. 1. Controlling strategiczny w cyklu życia projektu (możliwy wielokrotny wybór)

Źródło: opracowanie własne.

Należy przy tym zauważyć, że wynikający z badań najczęściej wskazywany obszar controllingu strategicznego dotyczący realizacji i zakończenia prac jest zbliżony z zaleceniami wiodących, klasycznych metodyk zarządzania projektami, takich jak PMBoK czy PRINCE2.

Badając zależności pomiędzy częstością stosowania procedur controllingu strategicznego a wielkością badanych organizacji, zauważono, że jedynie w przypadku

przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 500 osób statystycznie częściej niż w innych wykorzystuje się controlling strategiczny na etapie planowania (współczynnik  $V$  Kramera = 0,359 przy poziomie istotności  $p \leq 0,05$ ). Może być to spowodowane tym, że firmy o takiej wielkości, realizując zwykle wiele przedsięwzięć rocznie, mają wdrożone procedury rangowania inicjatyw projektowych oraz równoczesnego zarządzania wieloma projektami, co ułatwia im optymalizację zasobów i podejmowanie bardziej racjonalnych decyzji już od momentu decydowania o powołaniu projektu do życia.

**Pytanie 3. Jakie były główne powody wprowadzenia strategicznego controllingu projektów w badanych organizacjach?**

W przypadku controllingu strategicznego respondenci wskazywali jako podstawowe: potrzebę uzyskania dodatkowych informacji o kosztach realizacji projektów oraz obniżenia kosztów i/lub poprawy płynności finansowej organizacji (ponad 15% wskazań). Następnie wymieniano potrzeby: uzyskania dodatkowych informacji o czasie i jakości realizowanych projektów (odpowiednio 14 i 12 odpowiedzi), a także zapewnienie lepszego przepływu informacji pomiędzy projektami a nadzorującymi je komitetami sterującymi czy innymi jednostkami uprawnionymi do ich kontroli (10 wskazań). Preferencja wymienionych powodów stosowania controllingu strategicznego w projektach wskazuje na ich ścisły związek z podstawowymi wymiarami projektów monitorowanymi właśnie na wyższym poziomie kontroli, tj. kosztów, tempa prac i jakości powstającego rezultatu, uzupełnionych o potrzebę wdrożenia efektywnego systemu przepływu informacji o projektach realizowanych w firmie.

**Tabela 2.** Główne powody wprowadzenia strategicznego controllingu projektów w badanych organizacjach

Wyszczególnienie	Częstość	Procent
Uzyskanie dodatkowych informacji o kosztach realizacji projektów	17	16
Obniżenie kosztów i/lub poprawy płynności finansowej organizacji	16	15
Uzyskanie dodatkowych informacji o czasie realizacji projektów	14	13
Uzyskanie dodatkowych informacji o jakości realizacji projektów	12	11
Zapewnienie lepszego przepływu informacji	10	10
Zwiększenie zaangażowania ze strony pracowników	8	8
Uzyskanie dodatkowych informacji o dostępnych zasobach	7	7
Uzyskanie dodatkowych informacji o zakresie wykonywanych prac	6	6
Zmniejszenie ryzyka prowadzenia działalności projektowej	5	5
Inny powód	2	2
Trudno powiedzieć	7	7

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc to pod uwagę, należy zauważyć, że poza powyższymi powodami tworzenia procedur controllingu strategicznego w zasadzie pozostałe z nich występowały z podobnym natężeniem. Przeczy to postrzeganiu controllingu projektów wyłącznie przez pryzmat kosztów realizacji prac, co jest charakterystyczne dla rozbudowanego, rachunkowego podejścia do kontroli projektów. Co ciekawe, potrzeba zmniejszenia ryzyka prowadzonej działalności poprzez działania controllingowe znalazła się na dalszym miejscu wśród powodów wskazywanych przez respondentów.

#### **Pytanie 4. W jaki sposób były wdrażane procedury strategicznego controllingu projektów w badanych organizacjach?**

W odniesieniu do strategicznego controllingu projektów respondenci wskazywali, iż wprowadzenie procedur controllingu dokonywało się przede wszystkim przez samodzielne ich wdrażanie w badanych organizacjach, bez udziału konsultantów zewnętrznych, lub że zostały one wdrożone przez podmiot nadrzędny, np. spółkę matkę (odpowiednio 34% i 11,3% wskazań).

**Tabela 3.** Sposób wdrażania procedur strategicznego controllingu projektów w badanych organizacjach

Wyszczególnienie	Częstość	Procent
Samodzielnie, bez udziału konsultantów zewnętrznych	18	34
Przez podmiot nadrzędny, np. spółkę matkę	6	11
Z udziałem konsultantów zewnętrznych	2	4
W inny sposób	1	2
Trudno powiedzieć	11	21
Brak odpowiedzi	15	28

Źródło: opracowanie własne.

Wdrożenia procedur controllingu strategicznego z aktywnym udziałem konsultantów zewnętrznych dokonały tylko dwie badane organizacje. Prawie połowa respondentów albo nie znała odpowiedzi na to pytanie, albo jej nie udzieliła.

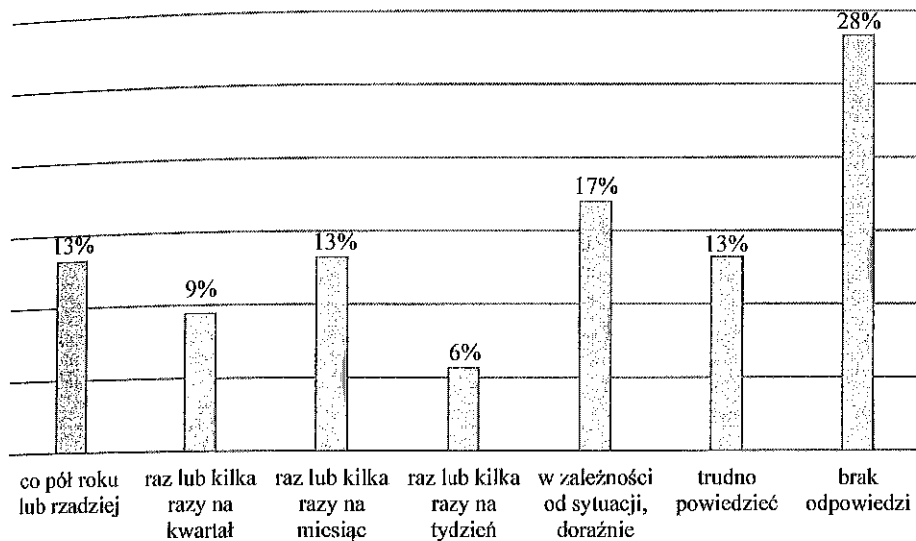
Szukając korelacji pomiędzy przebiegiem wprowadzania procedur controllingu a formą własności badanych przedsiębiorstw, stwierdzono, że firmy polskie częściej wprowadzały procedury samodzielnie niż pozostałe, choć siła związku między tymi zmiennymi nie jest silna (współczynnik V Kramera = 0,309 przy poziomie istotności  $p \leq 0,05$ ).

#### **Pytanie 5. Jak często zwyczajowo dokonuje się strategicznej kontroli projektów w badanych organizacjach?**

W przypadku controllingu strategicznego respondenci wskazywali na to, iż kontrole w trakcie realizacji projektów dokonywane są najczęściej doraźnie, w zależno-



ści od sytuacji (17% odpowiedzi). Na drugim miejscu *ex aequo* wskazano kontrole co pół roku lub rzadziej oraz raz lub kilka razy na miesiąc (13% wskazań). Jest to zbliżone ze specyfiką kontroli etapowych, związanych najczęściej z zakończeniem poszczególnych ważnych etapów prac czy wyznaczeniem kamieni milowych w projekcie w mniej lub bardziej regularnych interwałach czasowych.



Rys. 2. Częstość dokonywania strategicznej kontroli projektów w badanych organizacjach

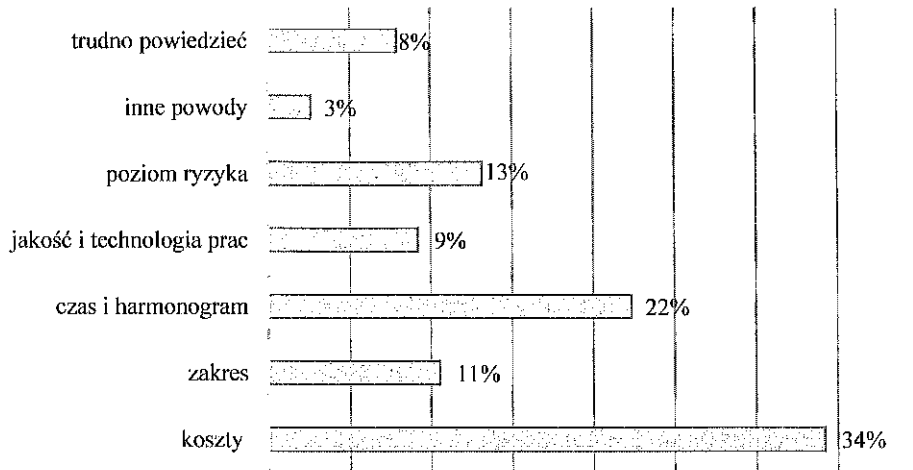
Źródło: opracowanie własne.

Do znacznie rzadszych przypadków respondenci zaliczyli strategiczne kontrole w projektach raz lub kilka razy na tydzień, na miesiąc oraz na kwartał. Około 4 na 10 respondentów albo nie znało albo nie było w stanie udzielić odpowiedzi na to pytanie.

#### Pytanie 6. Jakich aspektów najczęściej dotyczy strategiczna kontrola projektów w badanych organizacjach?

W odniesieniu do controllingu strategicznego aspekt kosztowy (budżet, poziom wydatków, płynność finansowa realizowanych projektów itp.) wyraźnie dominuje nad pozostałymi (34% wskazań w poniższym zestawieniu). Kolejne co do liczności odpowiedzi dotyczyły kontroli czasu i harmonogramu projektu (co piąte badane przedsiębiorstwo), a także poziomu ryzyka realizowanych projektów oraz zakresu i jakości realizowanych prac (co dziesiąta udzielona odpowiedź).

W przypadku tego rodzaju controllingu można zauważyć, że rzeczywisty zakres kontroli projektów w przeważającej większości (poza kwestiami zarządzania ryzykiem) pokrywa się z opisywanymi powyżej powodami wprowadzenia procedur



Rys. 3. Zakres strategicznej kontroli projektów w badanych organizacjach (możliwy wielokrotny wybór)

Źródło: opracowanie własne.

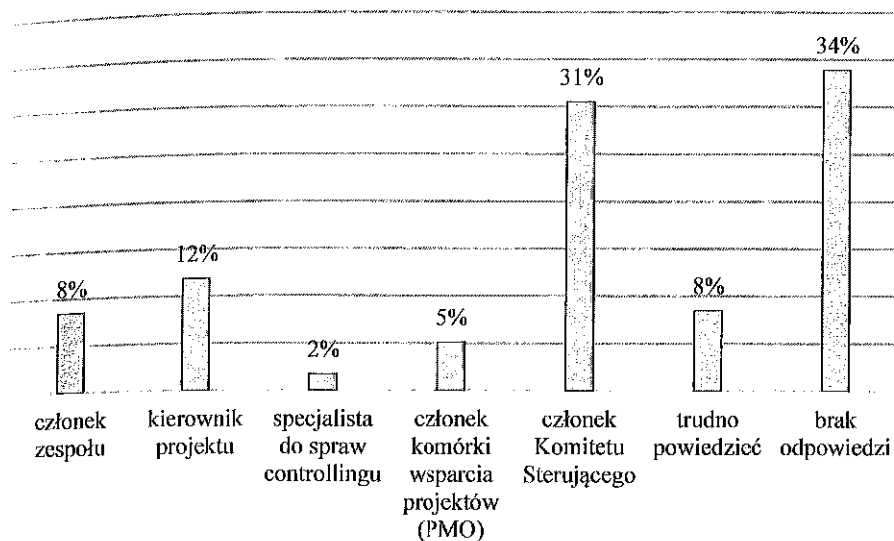
controllingu. Świadczyć to może o skuteczności i konsekwencji w tworzeniu procedur kontroli strategicznej i stosowaniu ich w praktyce, niezależnie od wielkości i pochodzenia organizacji.

#### Pytanie 7. Kto zazwyczaj w badanych organizacjach pełni rolę kontrolera na poziomie strategicznego controllingu projektów?

W procesie controllingu strategicznego rolę głównego kontrolera odgrywają przede wszystkim członkowie Komitetu Sterującego (na taką odpowiedź wskazywała co trzecia badana organizacja). Należy zauważyć, że takie rozwiązanie odpowiada specyfice strategicznej kontroli projektów, za którą odpowiada w większości przypadków właśnie Komitet Sterujący lub jego odpowiednik.

Co ciekawe, według respondentów w co dziesiątej firmie taką wiodącą rolę pełnili kierownicy projektów i członkowie zespołów projektowych. To o tyle zastanawiające, że te osoby powinny koncentrować się przede wszystkim na podejmowaniu decyzji operatywnych w odniesieniu do działań w projektach, a nie decyzji o charakterze regulacyjno-nadzorczym. Albo więc w badanych organizacjach wystąpił nietypowy podział ról i obowiązków w odniesieniu do controllingu projektów, albo respondenci nie zrozumieli sensu pytania badawczego, myląc czynność zbierania informacji i tworzenia raportów kontrolnych z faktycznym prawem podejmowania decyzji strategicznych w odniesieniu do pojedynczych projektów, programów i portfeli.

Na pozostałych miejscach w zestawieniu znaleźli się pracownicy komórki wsparcia projektów, takiej jak biuro projektów (PMO – *Project Management Office*)



Rys. 4. Jednostki sprawujące funkcję wiodącego kontrolera projektów w badanych organizacjach w odniesieniu do controllingu strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

i dedykowani specjaliści do spraw controllingu. Około 4 na 10 respondentów albo nie znało odpowiedzi na to pytanie, albo nie było w stanie jej udzielić.

#### Pytanie 8. Jakie zadania realizuje kontroler projektów w badanych organizacjach?

W ramach controllingu strategicznego głównym zadaniem, za które odpowiada kontroler projektów, było budżetowanie i kontrola kosztów, jak też analizy postępów prac i analizy odchyleń. Wskazywał na to co piąty z respondentów. Kolejnymi zadaniami kontrolera w ramach tego typu controllingu było raportowanie wewnętrzorganizacyjne (w tym wyższej kadry kierowniczej) oraz zewnętrzne (m.in. zlecniodawcom i sponsorom projektów).

Tabela 4. Zadania kontrolera projektów w badanych organizacjach w odniesieniu do controllingu strategicznego (możliwy wielokrotny wybór)

Wyszczególnienie	Częstość	Procent
I	2	3
Budżetowanie i kontrola kosztów	14	19
Analizy postępów prac, analiza odchyleń	14	19
Raportowanie wewnętrzorganizacyjne	12	17
Raportowanie zewnętrzne (m.in. zlecniodawcy, sponsorowi)	11	15

Tabela 4, cd.

1	2	3
Koordinacja planowania i kontroli prac	4	6
Dostarczanie informacji z otoczenia	3	4
Analiza ryzyka projektowego	3	4
Inne, niewymienione powyżej	4	6
Trudno powiedzieć	7	10

Źródło: opracowanie własne.

Najmniej licznie respondenci wskazywali na takie zadania kontrolera strategicznego, jak: koordynacja planowania i kontroli prac (6% ankietowanych), dostarczanie informacji z otoczenia projektów i analiza ryzyka w zarządzanych projektach (po 4% wskazań).

#### Pytanie 9. Jakie są korzyści ze stosowania procedur strategicznego controllingu projektów w badanych organizacjach?

W przypadku controllingu strategicznego wybory respondentów koncentrowały się głównie wokół korzyści finansowych: obniżenia kosztów realizowanych projektów i poprawy płynności lub rentowności organizacji (po 17% wskazań), zwiększenia szybkości podejmowania decyzji i zmniejszenia ryzyka prowadzonych projektów (odpowiednio 13 i 12% odpowiedzi). Na dalszych miejscach znalazły się następujące korzyści ze stosowania procedur controllingu strategicznego: uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji (12% wskazań) i lepszy przepływ informacji odnośnie do procesów decyzyjnych w organizacji stosującej procedury strategicznego controllingu projektów (11% odpowiedzi). Najmniej korzystny wpływ wdrożonych procedur strategicznego controllingu projektów respondenci zidentyfikowali w przypadku kwestii wzrostu sprawności podejmowanych działań na podstawie uzyskanych informacji zarządczych oraz niskiego stopnia wpływu tych procedur na zaangażowanie i poziom motywacji pracowników badanych organizacji.

Tabela 5. Korzyści ze stosowania obecnych procedur strategicznego controllingu projektów w badanych organizacjach (możliwy wielokrotny wybór)

Wyszczególnienie	Częstość	Procent
1	2	3
Obniżenie kosztów realizowanych projektów	18	17
Poprawa płynności lub rentowności organizacji	18	17
Zwiększenie szybkości podejmowania decyzji	14	13
Zmniejszenie ryzyka prowadzonych projektów	13	12
Uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji	12	11

	1	2	3
Lepszy przepływ informacji		11	10
Wzrost sprawności działania		7	7
Większe zaangażowanie i/lub motywacja pracowników		5	5
Inne, niewymienione korzyści		2	2
Nie widzę żadnych korzyści		1	1
Trudno powiedzieć		6	6

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane zestawienie, nie powinna dziwić wysoka pozycja pozytywnego wpływu controllingu na poziom ryzyka prowadzonych projektów, gdyż tak naprawdę jest ono ściśle powiązane z większością zagadnień wymienionych w tab. 5. W ocenie autora wzrost sprawności działania, lepszy przepływ informacji, zwiększenie szybkości podejmowania decyzji czy uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji są czynnikami w znaczącym stopniu obniżającymi poziom ryzyka prowadzonych projektów.

#### Pytanie 10. Jakie są wady obecnego systemu strategicznego controllingu projektów w badanych organizacjach?

Największe zastrzeżenia koncentrowały się wokół wzrostu zbędnej biurokracji (co czwarta badana organizacja), konieczności dostarczania zbyt szczegółowych informacji o projekcie osobom odpowiedzialnym za bieżącą kontrolę projektu (17% odpowiedzi), a także wydłużenia czasu pracy w projekcie oraz konieczności zaangażowania zbyt wielu osób w proces controllingu strategicznego w projektach (odpowiednio 10 i 8% wskazań).

**Tabela 6.** Wady stosowania obecnego systemu controllingu projektów w badanych organizacjach (możliwy wielokrotny wybór)

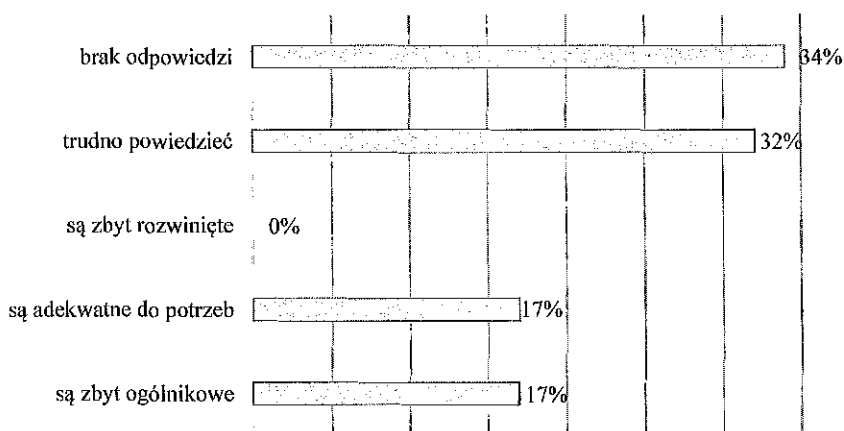
Wyszczególnienie	Częstość	Procent
Wzrost zbędnej biurokracji	11	23
Konieczność dostarczania zbyt szczegółowych informacji	8	17
Wydłużenie czasu pracy w projekcie	5	10
Zaangażowanie zbyt wielu osób w controlling	4	8
Controlling generuje dodatkowe koszty w projekcie	3	6
Inne, niewymienione powyżej	4	8
Nie widzę żadnych wad	5	10
Trudno powiedzieć	8	17

Źródło: opracowanie własne.

W ramach identyfikacji wad związanych z tą formą controllingu projektów respondenci najrzadziej wskazywali na fakt generowania przez controlling dodatkowych kosztów w projekcie (8% odpowiedzi). Na inne, niezdefiniowane szczegółowo problemy w zakresie obecnego systemu controllingu strategicznego wskazało czterech respondentów, zaś co dziesiąta badana organizacja była zadowolona z funkcjonowania systemu kontroli strategicznej w projektach w jej aktualnym kształcie.

**Pytanie 11. W jakim stopniu obecne rozwiązania w zakresie strategicznego controllingu projektów spełniają oczekiwania respondentów w badanych organizacjach?**

W przypadku aktualnie stosowanych procedur controllingu strategicznego 17% ankietowanych uważa, że są one zbyt ogólnikowe i nie dostarczają istotnych informacji, potrzebnych do podejmowania decyzji w odniesieniu do realizowanych projektów. Tyle samo badanych ocenia te procedury jako adekwatne do stawianych wymagań. Ani jeden ankietowany nie wskazywał, że procedury controllingu strategicznego są zbyt rozwinięte i zanadto drobiazgowe, oferują nadmiar informacji, który utrudnia podejmowanie decyzji w odniesieniu do monitorowanych projektów. Prawie 2/3 respondentów albo nie znało odpowiedzi na to pytanie, albo nic było w stanie jej udzielić.



**Rys. 5.** Zakres spełnienia oczekiwań respondentów w odniesieniu do obecnych procedur controllingu strategicznego w badanych organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc powyższe pod uwagę, okazuje się, że obecnie obowiązujące procedury w stosunku do controllingu strategicznego nie są tworzone „na wyrost” i jeśli powodują dyskomfort informacyjny, to wyłącznie odnoszący się do zbytnej ogólnikowości informacji kontrolnych, płynących z raportów controllingowych i pociągających za sobą trudności w jednoznacznej ocenie stanu projektu.

#### 4. Zakończenie

W przeprowadzonych badaniach autor podjął próbę odpowiedzi na wiele pytań badawczych, istotnych z punktu widzenia strategicznego controllingu projektów.

W większości badanych organizacji stosuje się procedury tego poziomu controllingu projektów, przede wszystkim na etapie ich realizacji i zakończenia. Badania wykazały, że powodami wprowadzenia reguł i procedur controllingu była potrzeba nie tylko uzyskania dodatkowych informacji o kosztach realizacji projektów, ale także obniżenia kosztów i poprawy płynności finansowej organizacji, uzyskania dodatkowych informacji o czasie i jakości realizacji projektów oraz zapewnienia lepszego przepływu informacji w organizacji.

Procedury controllingu strategicznego były wdrażane przede wszystkim własnymi siłami organizacji, bez udziału konsultantów zewnętrznych. Jego reguły w co dziesiątej badanej organizacji były wdrażane przez podmiot nadrzędny, np. spółkę matkę. Strategiczne kontrole w projektach były dokonywane doraźnie, w zależności od potrzeb, a dodatkowo co pół roku lub rzadziej oraz raz lub kilka razy w miesiącu. W zakres kontroli projektów w badanych organizacjach wchodziły najczęściej kwestie kosztów prowadzonych działań (budżet, poziom wydatków, płynność finansowa realizowanych projektów itp.), a także – w mniejszym stopniu – kontroli czasu i harmonogramu, poziomu ryzyka oraz zakresu i jakości prac wykonywanych w monitorowanych projektach.

W procesie strategicznego controllingu projektów rolę wiodącego kontrolera projektów odgrywają przede wszystkim osoby najsilniej zwyczajowo związane z tym typem controllingu, tj. członkowie Komitetu Sterującego. W nielicznych przypadkach są oni wspierani przez specjalistów do spraw controllingu lub członków komórek wsparcia projektów (PMO).

Na poziomie strategicznym w badanych organizacjach kontroler projektów najczęściej odpowiada za:

- budżetowanie i kontrolę kosztów,
- analizę postępów prac i analizę odchyłeń,
- raportowanie wewnątrzorganizacyjne,
- raportowanie zewnętrzne (m.in. do zleceniodawcy, sponsora).

Respondenci wskazywali na szereg korzyści ze stosowania controllingu projektów w badanych organizacjach. Można było do nich zaliczyć obniżenie kosztów realizowanych projektów, poprawę płynności/rentowności organizacji, zwiększenie szybkości podejmowania decyzji, zmniejszenie ryzyka prowadzonych projektów, uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji i lepszy przepływ informacji odnośnie do procesów decyzyjnych. Dzięki uzyskanym odpowiedziom udało się również zidentyfikować wiele wad w zakresie stosowanych obecnie systemów strategicznego controllingu w projektach. Dotyczyły one przede wszystkim wzrostu zbędnej biurokracji, konieczności dostarczania zbyt szczegółowych informacji o projekcie osobom odpowiedzialnym za bieżącą kontrolę projektu, a także

wydłużenia czasu pracy w projekcie i konieczności zaangażowania zbyt wielu osób w proces controllingu tego rodzaju.

Przeprowadzone badania ukazują ciekawe prawidłowości, które – w odniesieniu do strategicznego controllingu projektów – można zaobserwować w ramach podobnych badań prowadzonych przez autora w poprzednich latach [Bukłaha 2014]. Problematyka poruszanych padań, jak też zaprezentowane wyniki powinny stanowić inspirację do dalszych poszukiwań w obszarze strategicznego controllingu projektów, m.in. w zakresie relacji między projektami a strategią organizacji, typów i form controllingu projektów, wad i zalet stosowanych w tym zakresie rozwiązań oraz dobrych praktyk we wdrażaniu i w funkcjonowaniu procedur strategicznego controllingu projektów. Biorąc pod uwagę słowa Ryszarda Kapuścińskiego: „paradoks polega na tym, że im więcej wiemy, tym większą mamy świadomość naszej niewiedzy” [Kapuściński 2007], z całą pewnością należy kontynuować i pogłębiać te badania w przyszłości, aby monitorować to zagadnienie i stale poszerzać stan wiedzy z tego zakresu.

## Literatura

- Bukłaha E., 2014, *Controlling projektów w organizacjach działających w Polsce – wyniki badań*, Studia i Prace KZiF, Zeszyty Naukowe KZiF nr 136, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- DelPico W., 2013, *Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction*, Wiley.
- Devaux S., 1999, *Total Project Control: A Manager's Guide to Integrated Project Planning, Measuring, and Tracking*, Wiley.
- Drigani F., 1999, *Computerized Project Control*, CRC.
- Pinto J., Trailer J., 1999, *Essentials of Project Control*, PMI.
- Juchniewicz M., 2009, *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa.
- Kapuściński R., 2007, *Lapidarium VI*, Czytelnik, Warszawa.
- Leksykon zarządzania*, 2004, Difin, Warszawa.
- Łada M., 2007, *Budżetowanie projektów*, *Finanse. Przegląd Organizacji*, nr 3.
- Łada M., Kozarkiewicz A., 2007, *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa.
- Mubarak S., 2010, *Construction Project Scheduling and Control*, Wiley.
- Niedbała B., 2008, *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pinto J., Trailer J., 1988, *Essentials of Project Control*, PMI.
- Preißner A., 2003, *Projekte budgetieren und planen*, Carl Hanser Verlag.
- Vollmuth H., 1997, *Controlling*, Placet, Warszawa.



18.30

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,  
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Redakcja wydawnicza: zespół  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Magdalena Kot  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowc.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowc.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 2016

ISSN 1899-3192  
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
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> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel:</b> Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect) .....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling) .....	25
<b>Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship) .....	35
<b>Emil Bukłaha:</b> Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015) .....	47
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context) .....	63
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki:</b> Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises' Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
<b>Wojciech Czakon:</b> Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels) .....	82
<b>Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos:</b> Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups) .....	90
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results) .....	102
<b>Marcin Flieger:</b> Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network) .....	114
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions' reconciliation in management science) .....	128