

# Wstęp

W literaturze z zakresu zarządzania projektami bardzo często podkreśla się znaczenie metod i technik opracowanych w latach 50. ubiegłego wieku. Wskazuje się zwłaszcza rolę, jaką metody oparte na wyznaczaniu tzw. ścieżki krytycznej – uznawane dziś za klasyczne – odegrały w rozwoju tej dziedziny. Bardziej skrupulatni badacze odnajdują początki zarządzania projektami już w wieku XVII, za pierwszą ważną publikację uznając *An Essay on Projects* Daniela Defoe z roku 1697. [Cleland, 2004, s. 396]. Analizując rozwój zarządzania projektami, trudno jednak nie zgodzić się z twierdzeniem, że ostatnie lata stanowią najdynamiczniejszy okres rozwoju tej dziedziny wiedzy. I chociaż – jak twierdzą niektórzy – nie ma na to „twardych dowodów” w postaci liczb czy wskaźników dynamiki, to jednak rozwój ten jest niepodważalny. Obecnie coraz większa część działalności przedsiębiorstw jest realizowana zgodnie z zasadami zarządzania projektami. Przedsięwzięcia o charakterze jednorazowym, niepowtarzalnym, prowadzone przez specjalnie do tego celu powoływane zespoły projektowe, pojawiają się dziś regularnie zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i w administracji publicznej, w organizacjach *non-profit* i wielu innych. Podejście projektowe jest z jednej strony odpowiedzią na najważniejsze wyzwania współczesności i (konieczność dostosowywania oferty produktowej do specyficznych wymagań klientów) oraz na wymóg elastyczności w działaniu, determinowany niespotykaną dotąd zmiennością otoczenia, z drugiej zaś – sposobem na szybkie wprowadzanie zmian wewnątrz organizacji, wdrażanie nowych systemów informatycznych czy nowych programów szkoleniowych. Rozwój branż nowych technologii: informatyki, telekomunikacji i mediów oraz sektorów opartych na wiedzy i relacjach (konsulting, agencje marketingowe), wywołuje wzrost zainteresowania zarówno zarządzaniem pojedynczymi projektami, jak i portfelami projektów oraz całymi organizacjami o charakterze projektowym.

W ostatnich latach rośnie zapotrzebowanie na wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania projektami. Stało się ono elementem podstawowego kanonu wiedzy menedżerskiej. Istniejące i nowo powoływane organizacje o światowym i lokalnym zasięgu wspierają menedżerów projektów – dostarczają wiedzę, organizują certyfikację, tworzą fora do dyskusji w postaci realnej (kongresy, warsztaty) i wirtualnej. Z konieczności kształcenia przyszłych menedżerów projektów zdają sobie również sprawę uczelnie wyższe. Zarządzanie projektami stało się istotnym elementem programów studiów na kierunkach ekonomicznych i technicznych. Organizuje się

studia podyplomowe, kursy i seminaria pozwalające na zdobywanie lub poszerzanie wiedzy. Uniwersytety i jednostki badawcze coraz częściej prowadzą badania w zakresie zarządzania projektami, zarówno analizując praktykę gospodarczą, jak i tworząc nowe teorie, takie jak np. teoria organizacji tymczasowych.

Problematyka zarządzania projektami w XXI wieku znacznie się poszerzyła. Ponad 50 lat rozwoju wzbogaciło ją o nowe koncepcje bądź osiągnięcia adaptowane z wielu innych, mniej lub bardziej powiązanych z nią dziedzin, takich jak badania operacyjne, finanse przedsiębiorstw, rachunkowość zarządcza, marketing czy zarządzanie strategiczne. W efekcie pojawiły się nowe pojęcia, nowe koncepcje, a także nowe instrumenty wspierające działania menedżerów projektów.

Jedną z takich nowości jest koncepcja wartości projektu, będąca efektem syntezy i wykorzystania pojęć i narzędzi stosowanych w kilku pokrewnych dyscyplinach. Pojęcie wartości projektu wyrosło i rozwija się nadal dzięki rozwojowi innych kategorii i modeli szeroko wykorzystywanych przez nauki o zarządzaniu, m.in. takich jak: interesariusze i wartość dla interesariuszy, analiza i wycena wartości przedsiębiorstwa i jego jednostek, łańcuch wartości, analiza wartości, proces kreowania wartości i wiele innych.

Zarządzanie wartością projektu jest procesem wielowątkowym i wielowymiarowym. Może być przedstawiane z perspektywy finansowej i pozafinansowej, a także z punktu widzenia innych obszarów wiedzy: finansów, marketingu lub zarządzania strategicznego. Celem tej książki jest analiza procesu identyfikacji, kreacji i pomiaru wartości projektów z perspektywy rachunkowości zarządczej i controllingu. Zasadnicza jej część prezentuje możliwości aplikacji narzędzi rachunkowości zarządczej do zarządzania projektami zarówno w operacyjnej, jak i w strategicznej warstwie.

Biorąc pod uwagę nowość podejścia i jego różne wymiary, nie sposób właściwie pokazać instrumentów rachunkowości zarządczej w zarządzaniu wartością projektów bez wskazania związku między rozwojem zarządzania projektami a rozwojem rachunkowości zarządczej, bez prezentacji szerszego kontekstu tworzenia wartości projektu, a także bez omówienia najważniejszych trendów i przewidywanych, dalszych etapów rozwoju projektowej rachunkowości zarządczej.

Książka obejmuje pięć rozdziałów. Każdy z nich poprzedzono krótkim wstępem zawierającym cel i syntezę zawartości danego rozdziału.

Rozdział pierwszy prezentuje istotę koncepcji wartości projektu. Omówiono w nim problematykę wartości projektu dla różnych grup interesariuszy, zwłaszcza zaś dla interesariuszy najważniejszych: właścicieli i klientów. Przedstawiono także powiązania istniejące w procesie kreowania wartości projektu. Podkreślono zwłaszcza konieczność priorytetowego traktowania oczekiwań i wymagań interesariuszy, jak również wynikającą stąd konieczność znajdowania kompromisów między różnymi sferami wartości projektu.

Rozdział drugi omawia najważniejsze relacje między rozwojem dwóch obszarów wiedzy, będących zasadniczym przedmiotem analizy, tzn. między rozwojem zarządzania projektami a rozwojem rachunkowości zarządczej i controllingu.

Synteza wiedzy pochodzącej z obu tych obszarów pozwala na konstruowanie instrumentów pomiaru wartości projektów. Pomiar i monitorowanie tej wartości jest zaś podstawą zarządzania wartością projektu, a co za tym idzie – podstawą wielu decyzji podejmowanych przez menedżerów projektów. W rozdziale tym zaprezentowano szczegółowo metody pomiaru wartości zarówno dla właścicieli, jak i dla klientów.

Zarządzanie wartością projektów obejmuje jednak nie tylko pomiar, ale również procesy związane z tworzeniem tej wartości. Odbywa się ono we wszystkich fazach cyklu życia projektu, obejmuje sferę strategiczną i operacyjną, wymaga aplikacji różnych metod identyfikacji i analizy wartości projektu. W rozdziale trzecim skupiono się na instrumentach operacyjnej rachunkowości zarządczej, stosowanych w poszczególnych fazach cyklu życia projektów. Omówiono m.in. problematykę ustalania cen projektów, budżetowania projektów, kontroli wykonania oraz audytu powykonawczego. Rozdział ten prezentuje w istocie metody tworzenia wartości dla właściciela i skupia się na sferze korzyści finansowych z realizacji projektu.

W rozdziale czwartym zaprezentowano najważniejsze instrumenty strategicznej rachunkowości zarządczej projektów. Pokazano takie instrumenty, jak rachunek kosztów cyklu życia, rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów w łańcuchu wartości oraz zbilansowaną kartę osiągnięć dla projektów i organizacji projektowych. W rozdziale tym zaprezentowano instrumenty służące do zarządzania wartością dla właścicieli, dla klientów oraz będące rodzajem kompromisu między obiema tymi grupami interesariuszy.

Rozdział piąty rozszerza analizę wartości projektu o partnerów biznesowych i sieci wartości. Wpływ, jaki na wartość projektu mają relacje z dostawcami, podwykonawcami, kooperantami i innymi organizacjami współpracującymi, jest dostrzegany w wielu najnowszych opracowaniach. Ważnym wyzwaniem dla rachunkowości projektów jest tzw. rachunkowość otwartych ksiąg – podejście wymuszone przez konieczność odpowiedniego kształtowania relacji biznesowych.

Książka ta jest rozwinięciem naszej poprzedniej publikacji pt. *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, wydanej przez Wydawnictwo C.H. Beck w roku 2007. Od tego czasu pojawiło się wiele nowych, interesujących idei, zarówno w zarządzaniu projektami, jak i w rachunkowości zarządczej. Dlatego też, choć w pewnej części powracamy do metod i narzędzi prezentowanych poprzednio, nieco je tylko rozwijając i rozszerzając, to zasadniczo ogólna koncepcja i perspektywa prezentacji uległy istotnej zmianie.

W nowej publikacji prezentujemy zarówno współczesną wiedzę z dziedziny zarządzania wartością projektów, jak i nasze najnowsze przemyślenia, będące wynikiem przeprowadzanych przez nas badań, oraz nowych doświadczeń zdobytych w trakcie dwóch ogromnie ważnych dla nas staży naukowych na uniwersytetach w Umei w Szwecji i w Dundee w Szkocji. Niektóre z tych przemyśleń były już publikowane w postaci artykułów ukazujących się w rozmaitych pismach naukowych, takich jak „Organizacja i Kierowanie”, „Przegląd Organizacji”, „Zeszyty

Teoretyczne Rachunkowości”. Przy okazji chcielibyśmy serdecznie podziękować kadrze obu goszczących nas ośrodków naukowych za cenne wskazówki, które – mamy nadzieję z powodzeniem – wykorzystaliśmy w tej pracy. Chcielibyśmy oczywiście także serdecznie podziękować recenzentom tej książki za wszystkie uwagi, które nadały jej ostateczny kształt, a także Wydawnictwu C.H. Beck za pomoc w jej opracowaniu oraz wszystkim, którzy po raz kolejny służyli nam radą i pomocą.

Zapewne jak wszyscy inni autorzy, którzy w swoje prace wkładają nie tylko koncepcje i teorie, ale także opinie, przemyślenia, a czasem wątpliwości, mamy nadzieję, że ta książka będzie ważnym źródłem inspiracji dla Czytelników – zarówno tych zdobywających wiedzę, jak i tych, którzy chcą skonfrontować swoje praktyczne doświadczenia.

*Alina Kozarkiewicz i Monika Łada*