

legislacyjny zawiera kilka-, kilkanaście najważniejszych projektów politycznych rządu, publicznie ogłaszanych przez premiera. Ich terminowe urzeczywistnienie uwiarygodnia następnie cały gabinet.

Nie wymaga zatem wielkiej spostrzegawczości odkrycie, że w polskim modelu ustrojowym wyliczonych elementów brak. Niska skuteczność w działaniu nie pociąga żadnych konsekwencji – ani parlamentarnych, ani finansowych, ani politycznych. Stąd nie zaskakuje, że machinie rządowej brakuje motywacji do systematycznego planowania i dokładnego programowania legislacji⁴, warunku *sine qua non* sprawnego zarządzania. Że wreszcie, wcale pokaźna suma środków finansowych Unii Europejskiej w łącznej kwocie 67,3 mld euro⁵, alokowana dla naszego kraju w kolejnych latach perspektywy finansowej 2007–2013, nadal nie jest w stopniu zadowalającym wykorzystywana.

1.1. Operacjonizacja pojęcia projektu

Definicja słownikowa **operacjonizmu** nie pozostawia żadnych wątpliwości, że jest to ten kierunek w filozofii i metodologii nauk, według którego terminy i pojęcia naukowe mają sens empiryczny jedynie wtedy, kiedy można je trafnie zdefiniować przez podanie opisu operacji określających ich zastosowanie. Rozumieć zatem operacjonizację jako procedurę znaczy wyjaśniać sens danego terminu albo wyrażenia tegoż za pomocą wskazania operacji prowadzących do jego utworzenia.

Współcześnie sens operacjonizmu daje się sprowadzić do formuły, wedle której terminy i wyrażenia mają znaczenie empiryczne o tyle, o ile znana jest metoda rozstrzygnięcia o dowolnym przedmiocie, czy jest on desygnatem określonego terminu (względnie dowodzenia za pomocą obserwacji), czy dane wyrażenie jest prawdziwe. Tak przyjęta metodologia pozwala ująć zdefiniowanie projektu w następujące ramy (etapy):

- ▶ opracowanie definicji operacyjnej projektu przez wskazanie metod i formuł pomiaru określonych cech,
- ▶ empiryczne potwierdzenie istnienia wyróżnionych cech/własności/właściwości charakterystycznych dla desygnatów należących do zakresu przedmiotowego projektu,

⁴ Por. Michał Boni / Radosław Zubek, *Jak zaplanować zmiany w prawie*, <http://www.rp.pl/artukul/340497.html?print=tak>

⁵ <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/NSS.aspx>

▶ zweryfikowanie lub sfalsyfikowanie twierdzeń bądź hipotez w procesie ich sprawdzania,

▶ potwierdzenie lub odrzucenie danych wyjściowych i tym samym – ostatecznie określenie stopnia ich ścisłości i rzetelności⁶.

Uściślenie samej tylko metodologii operacjonizacji pomniejsza zatem ryzyko przeoczenia błędów, które mogą się pojawić w trakcie projektowania. Dzięki bowiem właściwemu sprecyzowaniu (zdefiniowaniu) istoty projektu uzyskuje się nie tylko pożądaną poziom jego funkcjonalności, ale i w ramach procedury operacjonizacji lepsze zaplanowanie prac projektowych. Nie zwalnia to jednak z poczynienia tutaj uwagi porządkującej, tej mianowicie, że zdefiniowanie projektu zawiera w sobie i różny stopień ścisłości, i różne aspekty wdrożenia.

Przyjąwszy za punkt wyjścia rozumienie definiowania projektu jako nie tylko objaśnienia jego istoty i celu, ale również jako oznaczenia treści tematu projektu i zakresu przedsięwzięcia, przyjdzie uznać, że jest to czynność polegająca przede wszystkim na ustaleniu znaczenia (sensu) problemu projektowego. Na tym dukcie interpretacyjnym pozostają i Jason Charvat, i Dennis Lock. O ile jednak ten pierwszy przy definiowaniu projektu kładzie nacisk zaledwie na przegląd zakresu zamierzenia projektowego, ocenę stanu faktycznego oraz studium jego wykonalności⁷, o tyle drugi z autorów ujmuje definiowanie projektu dalece szerzej. Znajdujemy u niego i przygotowanie specyfikacji kontraktu/zlecenia klienta, i określenie zakresu projektu z wykorzystaniem listy kontrolnej, i przygotowanie przez wykonawcę wstępnej specyfikacji, i opracowanie specyfikacji szczegółowej, i wreszcie sporządzenie studium wykonalności⁸.

Propozycja Adama Stabryły zdaje się łączyć wymienione cechy w sposób nader przejrzysty. Przez **definiowanie projektu** rozumie on czynność złożoną z trzech etapów:

1) interpretacji tematu projektu pojmowanej jako określenie ścisłego sensu definiowania projektu,

2) zdefiniowania zakresu przedmiotowego (rzeczowego) projektu oraz

3) określenia zakresu funkcjonalnego projektu⁹.

Pierwszy etap wymaga wpięrcw określenia celu projektu, wyjaśnienia pomyślni i problemu projektowego, a wreszcie przywołania i objaśnienia słów kluczowych, niezbędnych do zrozumienia przedmiotowej problematyki. W dalszej ko-

⁶ Por. Adam Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa 2006, s. 54–55.

⁷ Por. Jason Charvat, *Project Management Methodologies*, Hoboken N.J. 2003, s. 5.

⁸ Por. Dennis Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, Warszawa 2009, s. 25–41.

⁹ Por. Adam Stabryła, *Zarządzanie projektami...*, *op.cit.*, s. 53–54.

lejności istotne jest omówienie stosowanej terminologii, przy zwróceniu uwagi na podobieństwa i różnice między poszczególnymi koncepcjami metodologicznymi. Na etap drugi składa się z jednej strony klasyfikacja badanego systemu, tj. wyróżnienie określonych kategorii systematyzujących, z drugiej zaś wskazanie desygnatów, które odpowiadają określonym kategoriom. Z trzecim etapem wiąże się nieodłącznie wskazanie na specyficzne zadania projektowe, jakie zostaną podjęte w związku z wyróżnionymi obiektami badawczymi. Konieczna jest tutaj uwaga, że wspomniane zadania wiążą obiekty badawcze z określonymi funkcjami. Stąd dla przykładu zadaniami projektowymi są najrozmaitsze przedsięwzięcia inwestycyjne lub organizacyjne, gdy tymczasem do przykładowych funkcji zalicza się identyfikację stanu faktycznego, analizę przyczynową, badania historyczno-porównawcze (komparatystyka), ocenę efektywności czy projektowanie procedur koordynacyjnych¹⁰.

1.2. Projekt i jego elementy składowe

Powyższy przegląd metodologiczny daje dobre przygotowanie do zajęcia się samym pojęciem projektu, jego typologią, a wreszcie odróżniającymi go cechami specyficznymi. Łaciński źródłosłów *proiectus* oddaje treść definicyjną pojęcia projektu jako czegoś, co jest ‘wysunięte do przodu’. Termin ten można zatem z powodzeniem wyłożyć, nie pretendując wszakże do wyczerpania tematu, jako przedstawienie opisu rozwiązania określonego problemu, które ma zostać dopiero wykonane. Ponieważ wykonanie w projekcie nie jest obojętne, toteż zwraca się tutaj uwagę na te wymiary (cechy), które odróżniają projekt od przykładowo codziennego działania niepodlegającego określonym mechanizmom planistycznym bądź koordynacyjnym (tab. 1.1). W literaturze przedmiotu panuje co prawda zgodność poglądów w kwestii rozumienia pojęcia projektu, aczkolwiek wciąż jeszcze występują w definicjach różnice terminologiczne. Odwołajmy się przykładowo do kilku z nich, aby lepiej uwypuklić dzielące je elementy definicyjne. I tak, u Roberta K. Wysockiego i Rudda McGary’ego czytamy, że projekt oznacza „sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym czasie, bez przekraczania ustalonego terminu, zgodnie z założonymi wymaganiami”¹¹. W podobnym duchu przedstawia problem także J. Davidson Frame, który konstruuje pojęcie projektu za pomocą następujących wyróżników: zorientowania na cel,

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ Robert K. Wysocki / Rudd McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Gliwice 2005, s. 47.

Tabela 1.1. Projekt a codzienne działanie

Wyszczególnione cechy	Projekt	Codzienne działanie
Czas	Metodyczne działanie czasowe ze ściśle zdefiniowanym początkiem i końcem	Działanie permanentne bez określonej daty zakończenia
Cel	Wprowadzenie zmiany za pomocą osiągnięcia określonego, jedynego w swoim rodzaju rezultatu projektu	Generowanie identycznych rezultatów bądź rezultatów określonego rodzaju; rezultaty standardowe
Proces	Jednorazowy, wykorzystujący środki czasowo	Ciągle trwający, wykorzystujący środki w sposób ciągły
Natura	Unikatowa, czasowa oraz przejściowa	Kontynuowana i powtarzalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Phil Baguley, *Project Management*, London 2008, s. 10.

koordynacji w podejmowaniu powiązanych ze sobą działań, wskazania początku i końca projektowanego przedsięwzięcia oraz jego wyjątkowości¹². Nie inaczej widzi projekt Harold Kerzner, dodając jedynie do wymienionych wyznaczników wymagane zasoby oraz koszty i poziom wykonania¹³.

Przykłady piśmiennictwa anglosaskiego warto uzupełnić o interpretację pojęcia projektu w niemieckiej literaturze fachowej. Najprostszą definicję przedstawiają Gerold Patzak i Günter Rattay, według których projektami są kompleksowe przedsięwzięcia ograniczone czasowo¹⁴. U Hansa D. Litkego inkryminowany termin wyznaczają takie oto wyróżniki: pojedyncze przedsięwzięcia o ustalonym początku i końcu, nowatorskie i pełne ryzyka, kompleksowe, tzn. obejmujące albo wiele podmiotów (wielu uczestników) z różnych dziedzin, albo tworzące nową strukturę organizacyjną, a wreszcie – w trakcie trwania projektu – podlegające zmieniającym się potrzebom organizacyjnym o wielkim znaczeniu dla samego przedsięwzięcia (lub państwa), i z tego powodu silnie uwarunkowane czasowo¹⁵. Lakoniczną, lecz logicznie spójną definicję projektu znajdujemy u Manfreda Burghardta¹⁶. Nie byłaby ona być może aż tak godna naszej uwa-

¹² Por. J. Davidson Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Warszawa 2001, s. 2. Zbliżone do niego podejście prezentuje Phil Baguley, wskazując, iż jest to sekwencja powiązanych ze sobą działań, przeprowadzanych w określonym przedziale czasowym podporządkowanych ściśle unikatowemu, jasno zdefiniowanemu celowi. Por. Phil Baguley, *Project Management, op.cit.*, s. 12.

¹³ Por. Harold Kerzner, *Project management. A systems approach to planning, scheduling, and controlling*, Hoboken N.J. 2009, s. 3 i nast.

¹⁴ Por. Gerold Patzak / Günter Rattay, *Projektmanagement*, Wien 2009, s. 20.

¹⁵ Por. Hans-D. Litke, *Projektmanagement*, München 2007, s. 19.

¹⁶ Por. Manfred Burghardt, *Projektmanagement*, Berlin-München 2008, s. 22.

gi, gdyby nie fakt, że jest jedynie przeformułowaniem definicji określonej przez Deutsche Industrie Norm (DIN)¹⁷. To pozwala ostatecznie przedstawić, w formie tabelarycznej, zestawienie cech projektu według niemieckiej normy przemysłowej oraz innych cech, wspólnych dla podanych wyżej definicji (tab. 1.2).

Tabela 1.2. Cechy projektu według niemieckiej normy przemysłowej DIN 69 901

Cechy projektu według DIN 69 901	Inne cechy
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zachodzenie wyjątkowych warunków/okoliczności ▶ Jasno określony cel (lub cele) ▶ Czasowo ograniczone ramy, tzn. określony początek i koniec ▶ Występowanie ograniczeń m.in. natury finansowej i kadrowej ▶ Odróżnienie w stosunku do innych przedsięwzięć ▶ Istnienie specyficznej organizacji projektowej 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kompleksowość ▶ Interdyscyplinarność ▶ Praca zespołowa ▶ Różnorodność rozwiązań ▶ Szczególne znaczenie ▶ Ryzyko ▶ Nowatorstwo ▶ Unikatowość

Polscy autorzy, których przegląd stanowisk uznajemy tutaj również za niezbędny, nie ograniczają swoich definicji do cech już wyliczonych. Emil Bukłaha zwraca uwagę w swojej propozycji analizowanego terminu na wnoszenie za pośrednictwem projektu wartości dodanej¹⁸. Przyjmując zaś, że projekt jest zaplanowanym i zorganizowanym działaniem, podczas którego stan zastany (początkowy) zmienia się w stan oczekiwany, zgodnie z wyznaczonym celem, Adrian Guranowski podkreśla, iż stan oczekiwany to inaczej rezultat projektu, najczęściej określony mierzalnym wskaźnikiem¹⁹. System monitorowania i ewaluacji projektu jest ważnym elementem definicji projektu dla Bartosza Gruczy²⁰. Natomiast Marek Pawlak wskazuje, że projekty mogą być realizowane także przez różne podmioty na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego lub przez osoby fizyczne²¹.

Przedstawione definicje łączą eksponowanie w nich elementu unikatowości (niepowtarzalności, wyjątkowości) i traktowanie projektu jako zadania indywidualnego (jednorazowego). Tymczasem nie sposób odmówić racji argumentacji Adama Stabryły, iż w rzeczywistości znakomita większość projektów ma cha-

¹⁷ Por. niemiecką normę przemysłową DIN 69 901, <http://www.ibim.de/projekt/1-2.htm>

¹⁸ Por. Emil Bukłaha, *Inicjowanie, definiowanie i planowanie projektu*, [w:] Michał Szwabę (red.), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Kraków 2007, s. 16.

¹⁹ Por. Adrian Guranowski, *Planowanie i przygotowanie projektu*, [w:] Marek Dylewski et al, *Zarządzanie finansami projektu europejskiego*, Warszawa 2009, s. 58.

²⁰ Por. Bartosz Grucza, *Podstawowe pojęcia i zasady zarządzania projektami europejskimi*, [w:] Michał Trocki / Bartosz Grucza (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Warszawa 2007, s. 13.

²¹ Por. Marek Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2006, s. 17.

rakter typowy i powtarzalny, nawet jeśli mają one cechy, które mogą nadać – i najczęściej nadają – projektom określoną specyfikę i znamiona oryginalności. Dla każdego bowiem rodzaju przedsięwzięcia, niezależnie od jego rozmiaru, konieczne jest przygotowanie zarówno koncepcji modelowej, jak i wstępnego oraz szczegółowego projektu. Modele rozumiane jako wzorcowe projekty modelowe (przykłady dobrych praktyk), ekspertyzy, scenariusze, prognozy, strategie, plany gospodarcze, projekty techniczne bądź budowlane – są to przecież wszystko przykłady projektów, w których mogą występować w takim samym stopniu rozwiązania wyjątkowe i spektakularne, jak stereotypowe²².

Tymczasem Phil Baguley, co pokazuje tabela 1.3, zwraca uwagę na masę krytyczną cech projektu, które występując łącznie, odróżniają ogół działań związanych z projektem od innych czynności. Wyliczenie autora, aczkolwiek nie może aspirować do w pełni kompletnego, pozostaje jednak narzędziem umożliwiającym identyfikację albo (jeszcze) działania codziennego, albo (już) projektu.

Tabela 1.3. Cechy projektu

Cechy projektu	Wyjaśnienie
Zmiana	Każdy projekt oznacza podejmowanie interwencji w tym sensie, iż w obszarze oddziaływania następuje skorygowanie istniejącej sytuacji negatywnej w celu osiągnięcia pozytywnego, zaplanowanego wcześniej efektu. Wobec tego projekt każdorazowo wprowadza zmianę.
Unikatowość	Projekty, nawet jeśli realizowane za pomocą standardowych działań przy założeniu analogicznych kosztów, to udział osób oraz perspektywa czasowa świadczą o odmienności każdego z nich.
Ograniczenie czasowe	Cechą każdego projektu jest osadzenie go w ramach czasowych (tj. rozpoczęcie i jego zakończenie). Oznacza to również, iż cykl życia projektu jest limitowany czasowo (niepowtarzalność cyklu). Wraz z osiągnięciem określonych rezultatów projekt kończy własne działanie.
Cele, rezultaty	Pozytywny, oczekiwany stan osiągnięty w wyniku interwencji projektu. W ramach projektu wyróżnia się również cele częściowe, zależne od wykonania określonych działań i jednocześnie warunkujące osiągnięcie celu projektu.
Wykorzystuje zasoby	Projekt wymaga zasobów co najmniej w trzech wymiarach: finansowym, rzeczowym i ludzkim (o czym poniżej).
Ryzyko	Każdy projekt zakłada wprowadzenie zmian, co automatycznie pociąga za sobą ryzyko. Ryzyko w każdym projekcie już na etapie projektowania powinno zostać zidentyfikowane w kontekście cyklu życia projektu.
Zaangażowanie zasobów ludzkich	Projekty są zorientowane na człowieka w tym sensie, że ich powodzenie zależy od umiejętności osób nim zarządzających, począwszy od etapu koncepcyjnego, na ostatecznym rozliczeniu skończywszy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Phil Baguley, *Project Management, op.cit.*, s. 6–9.

²² Por. Adam Stabryła, *Zarządzanie projektami...*, *op.cit.*, s. 30.

Brak, nazwijmy to tak, znamion nadzwyczajności nie wyklucza jednak potrzeby wyróżniania danego projektu pod względem racjonalności czy innowacyjności. Takie podejście uprawnia do dwojakiemu ujęciu problemu: w szerokim i wąskim znaczeniu. W pierwszym wypadku mowa jest o projekcie jako modelu stanowiącym usprawnienie (modernizację) określonego obiektu lub systemu. Projekt tak rozumiany może być więc rozwiązaniem bazowym (innowacją), wytworem o nowatorskiej formie lub konstrukcji, który umożliwi realizację przedsięwzięcia jako zadania inwestycyjnego, operacyjnego bądź publicznego. W szerokim ujęciu stanowi zatem projekt kompleksowe przedsięwzięcie, którego częściami składowymi są:

- ▶ opracowania studialne,
- ▶ modele (projekty modelowe),
- ▶ dokumentacja rozwiązań użytkowych/aplikacyjnych,
- ▶ efekty rzeczowe.

O znaczeniu wąskim projektu mówimy natomiast wtedy, kiedy przedsięwzięcie jest pracą analityczno-badawczą, koncepcją budowy i funkcjonowania jakiegoś systemu, a wreszcie dokumentacją techniczną, programem lub planem działania. I stąd w tym ujęciu projekt nie obejmuje efektów rzeczowych²³.

Niedoskonałość dotychczasowego opisu zawartości pojęcia projektu zmusza do sięgnięcia po narzędzia metodologicznie sprawniejsze i wymowniejsze. Są nimi bezsprzecznie takie parametry projektów, jak:

- ▶ rezultat (efekt),
- ▶ produkt,
- ▶ wartość dodana,
- ▶ czas,
- ▶ koszt,
- ▶ zadania/czynności.

Jeżeli przyjąć definicję projektu jako zaplanowanego i zorganizowanego działania, podczas którego stan wyjściowy ulega zmianie zgodnie z wyznaczonym celem, to **zmiana** odczytywana jako stan pożądany jest inaczej **rezultatem (efektem)** projektu, określonym za pomocą mierzalnego wskaźnika. Wskaźnik ten obrazuje jednak nie tylko efekt wykonanych zadań, ale i stopień ich zgodności z wymaganiami określonymi przez zleceniodawcę, stanowiąc dla tego ostatniego źródło informacji o zmianach, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia projektu²⁴.

²³ *Ibidem*, s. 31.

²⁴ Por. Pierre Charette *et al*, *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Kraków 2004, s. 40.

W wymiarze materialnym z parametrem rezultatu łączy się kolejny, tj. **produkt**. Rozumie się przezeń tutaj bieżący wynik przedsięwzięcia projektowego, czyli bezpośredni, materialny efekt realizacji związanych z nim zadań, mierzony konkretnymi wskaźnikami produktu. Zauważmy przy tym, że zgodny ilościowo produkt musi spełniać również wymagania jakościowe. Szczególne znaczenie trzeba przypisać w tym kontekście **wartości dodanej**, która – jeśli powstaje przy okazji wdrożenia projektu – stanowi dodatkowy walor całego przedsięwzięcia.

Jeżeli rezultat, produkt i wartość dodana odnoszą się do wyniku projektu, to pozostałe parametry: **czas, koszt i działania** determinują proces jego realizacji. Ponieważ są one współzależne w stosunku do wymagań zlecniodawcy, można je tu opisać za pomocą następującej funkcji liniowej:

$$D = f(T, C, M),$$

gdzie: D – wymagania stawiane realizatorowi projektu; T – czas; C – koszt; M – działania.

Pisząc o wymaganiach, mamy tutaj na myśli wskazany bezpośrednio przez zlecniodawcę cel projektu. Ale nie tylko. Równie ważne, aczkolwiek pośrednio, jest wskazanie ze strony zlecniodawcy ograniczeń co do czasu trwania projektu i przeznaczonych nań zasobów finansowo-rzeczowych, a których przekroczenie naraża beneficjenta na zerwanie umowy, konieczność zwrotu otrzymanych środków, a niekiedy także zapłacenie kar umownych²⁵.

Elastyczność zadań/czynności, będąca wynikiem swobody decydowania przez wykonawcę o ich kształcie, prowadzi do konkluzji, że ostatecznie najważniejsze są:

- ▶ oczekiwane/pożądane efekty,
- ▶ koszt realizacji,
- ▶ czas realizacji²⁶.

Tak przedstawiona elastyczność nie oznacza tutaj naturalnie dowolności. Aczkolwiek jedną z istotnych cech projektu jest niepewność oszacowania czasu jego realizacji oraz kosztów, jakie muszą zostać poniesione, podobnie jak prac, które muszą być w związku z projektem wykonane, to stopień tej niepewności zmienia się: na początku działań jest on stosunkowo duży, natomiast w końcowej fazie spada niemalże do zera. Stąd **realizację projektu** można sprowadzić do prostej formuły: (1) dobrze (rezultaty), (2) tanio (koszty) i (3) szybko (czas).

²⁵ Por. Adrian Guranowski, *Planowanie i przygotowanie projektu*, op.cit., s. 60.

²⁶ Por. Manfred Burghardt, *Projektmanagement*, op.cit., s. 39.

Pytanie, czy i w jakim stopniu jeden bądź wszystkie wymienione elementy przekraczają wyznaczony w projekcie zakres, otwiera drogę do zastanowienia się nad typologią projektów. Trudno bowiem nie zgodzić się z twierdzeniem, że ponieważ cele projektu nie mogą być autonomiczne, muszą uwzględniać wzajemne ograniczenia i oddziaływania. Związek ten oddaje kategoryzacja projektów według następujących kryteriów:

- ▶ zawartość projektu (np. projekty inwestycyjne, badawcze, założycielskie),
- ▶ pozycja projektodawcy (zewnątrzny albo wewnętrzny zleceniodawca),
- ▶ stopień powtarzalności (projekty pionierskie lub standardowe),
- ▶ udział jednostek organizacyjnych (wewnątrz-, między- oraz pozajednostkowe),
- ▶ stopień trudności (np. zasięg, kompleksowość, długość trwania projektu, ograniczenia prawne)²⁷.

Jeżeli nie brać pod uwagę typologii uwzględniającej poziom abstrakcji projektów (należą do nich np. projekty teoretyczne, porównawcze, użytkowe, wdrożeniowe) ani kryterium przedmiotowego (np. projekty badawcze, techniczne, produkcyjne, systemów zarządzania), to kierując się pełnionymi przez nie funkcjami ogólnymi, można projekty sklasyfikować jako:

- ▶ **identyfikacyjne**, służące do prezentacji stanu dowolnego obiektu, procesu lub zjawiska;
- ▶ **diagnostyczne**, których główne funkcje to ocena stanu faktycznego, analiza przyczynowa bądź badania porównawcze;
- ▶ **prognostyczne**, mające charakter opinii, przewidywań, także różnego rodzaju opracowania planistyczne²⁸.

Nawet jeżeli jednak uzupełnimy tę systematyzację o kolejną – według źródła zlecenia wykonawstwa, według orientacji, a wreszcie według nowatorstwa i wielkości projektu – to i tak musimy pamiętać, że w przypadku przedsięwzięć projektowych (strategicznych, taktycznych lub operacyjnych) zawsze pozostaje element niepewności, czyli ryzyka. Zawsze bowiem, rozpoczynając prace nad projektem, dysponujemy informacjami niepełnymi i często niesprawdzonymi.

1.3. Elementy planowania projektu

U polskich autorów w przywołanej literaturze przedmiotu znajdujemy na temat planowania projektu jedynie fragmentaryczne uwagi. A i to, jeżeli już, najczęściej jako element opisu zarządzania projektem. To, nazwijmy tak, niedocenia-

²⁷ Por. Gerold Patzak / Günter Rattay, *Projektmanagement*, *op.cit.*, s. 21–22.

²⁸ Por. Adam Stabryła, *Zarządzanie projektami...*, *op.cit.*, s. 32.

re z nich dotyczą intensywności wsparcia, wysokości pomocy bądź wydatków kwalifikowanych. W praktyce określenie statusu przedsiębiorstwa nastęrcza wielu problemów interpretacyjnych, m.in. dlatego, że uregulowania wspólnotowe dotyczące statusu przedsiębiorstw odznaczają się dużym stopniem ogólności. To po pierwsze. Po drugie natomiast przeniesienie wprost przepisów określonych w rozporządzeniu nr 800/2009²⁵ na polski grunt prawny jest niezwykle trudne.

7.3.1. Kryteria konstrukcyjne definicji MŚP

Określając konkretny status przedsiębiorstwa, należy przypomnieć, iż na takie miano zasługują podmioty prowadzące **działalność gospodarczą** rozumianą jako oferowanie towarów lub usług na danym rynku. Do kategorii przedsiębiorstw zalicza się również m.in. osoby prowadzące działalność na własny rachunek²⁶, firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością. Są to także spółki bądź konsorcja prowadzące regularną działalność gospodarczą²⁷. W praktyce określenie, czy dany podmiot spełnia przesłanki pojęcia „przedsiębiorstwa”, w kontekście określania jego statusu nie stanowi problemu. Nie można już tego powiedzieć w odniesieniu do konkretnych kryteriów określonych w prawie wspólnotowym, o czym poniżej (rys. 7.1).

Jak wynika z rysunku 7.1, przyporządkowanie danego przedsiębiorstwa do konkretnej grupy MŚP (mikro, mały, średni) zależy od pułapów, jakie osiąga pod względem: (a) liczby osób zatrudnionych; (b) rocznego obrotu; (c) całkowitego bilansu rocznego (tab. 7.2). Należy zwrócić uwagę, że jeśli zachowanie odpowiedniego pułapu zatrudnienia jest obligatoryjne, to w odniesieniu do pułapu finansowego istnieje pewna dowolność. Przedsiębiorstwo nie musi spełnić obu pułapów finansowych (rocznego obrotu oraz całkowitego bilansu rocznego), może więc dokonać wyboru wskaźnika, który jest dla niego korzystniejszy. Prowadzi to do tego, że może ono wówczas przekroczyć jeden z pułapów, nie tracąc przy tym swego statusu²⁸.

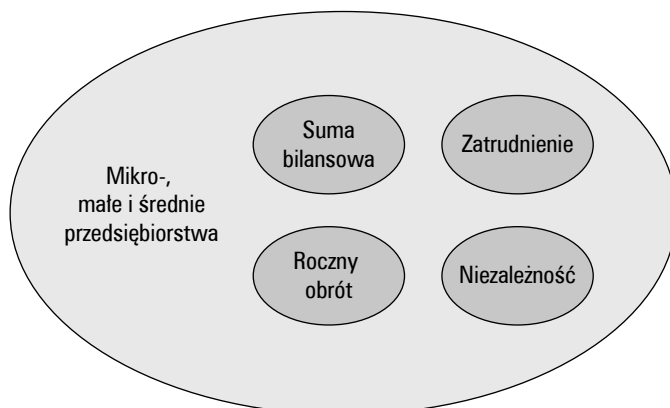
Takie ujęcie definicji MŚP stanowi podejście niewątpliwie elastyczne, ponieważ uwzględnia specyfikę przedsiębiorstw podejmujących się prowadzenia dzia-

²⁵ Mowa tutaj o rozporządzeniu definiującym m.in. status mikro, małego i średniego przedsiębiorstwa. Por. *Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 ...*, *op.cit.*

²⁶ Na polskim gruncie prawnym mowa jest o osobie fizycznej prowadzącej własną działalność gospodarczą, tzw. jednoosobową działalność gospodarczą.

²⁷ Por. art. 1 załącznika I do *Rozporządzenia KE nr 800/2008 ...*, *op.cit.*

²⁸ *Ibidem*, art. 2.



Rysunek 7.1. Kryteria selekcji przedsiębiorstw ze względu na ich status

Źródło: opracowanie własne.

łałności np. w sektorach handlu i dystrybucji, a które zazwyczaj legitymują się wyższymi wskaźnikami obrotu aniżeli przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji. Przedmiotowe podejście jest o tyle uzasadnione, że daje możliwość wyboru między rocznym obrotem a całkowitym bilansem odzwierciedlającym ogólną sytuację materialną przedsiębiorstwa i jednocześnie biorącym pod uwagę specyfikę MŚP, które prowadzą często różne rodzaje działalności gospodarczej.

Tabela 7.2. Wysokości pułapów w zależności od kategorii przedsiębiorstwa

Kategoria przedsiębiorstwa	Liczba osób zatrudnionych	Roczny obrót / Całkowity bilans roczny
Średnie	<250	≤50 mln euro / ≤43 mln euro
Małe	<50	≤10 mln euro / ≤10 mln euro
Mikro	<10	≤2 mln euro / ≤2 mln euro

Źródło: opracowanie własne na podstawie: art. 2 załącznika I do Rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z 6 sierpnia 2008 roku uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i art. 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych), Dz.U. UE nr L 214 z 9 sierpnia 2008 roku.

Za **mikroprzedsiębiorcę** uznaje się tego, który w co najmniej dwóch ostatnich latach obrotowych zatrudniał mniej niż 10 pracowników i którego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro. Za **małego przedsiębiorcę** uważa się tego, który w co najmniej dwóch ostatnich latach obrotowych zatrudniał mniej niż 50 pracowników i którego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro. Za **średniego przedsiębiorcę** uważa się natomiast tego, który w co najmniej dwóch ostatnich latach obrotowych

zatrudniał mniej niż 250 pracowników i którego roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub którego całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro²⁹. Dane służące do obliczenia wskaźnika zatrudnienia i kwot finansowych odnoszą się do zamkniętego okresu obrachunkowego oraz obliczane są w skali rocznej. Kwota wybrana jako obrót jest obliczana z pominięciem podatku VAT i innych podatków pośrednich.

Przykład

Weryfikacji statusu podlegają trzy przedsiębiorstwa w marcu 2011 roku, w momencie przyznawania pomocy publicznej w ramach konkursu przeznaczonego dla mikroprzedsiębiorstw. Wszystkie mają zamknięte sprawozdanie finansowe za 2010 rok, a ich statusy przedstawiają się następująco:

Firma	2008	2009	2010	Status na marzec 2011
A	małe	mikro	mikro	mikro
B	małe	małe	mikro	małe
C	średnie	średnie	mikro	średnie

W przypadku przedsiębiorstwa A w roku 2011 posiada ono status mikroprzedsiębiorstwa, ponieważ zmiana statusu, która nastąpiła w roku 2009, powtórzyła się także w 2010, co oznacza, iż nastąpiło to w ciągu dwóch kolejnych okresów obrachunkowych. W żadnym wypadku nie należy rozpoczynać liczenia dwóch kolejnych okresów obrachunkowych po roku następnym, w którym nastąpiła po raz pierwszy zmiana statusu (tutaj rok 2009), a więc 2010 i 2011. Zmiana statusu nastąpiłaby wówczas dopiero w 2012, przy założeniu, że w 2011 przedsiębiorstwo A utrzymałoby status mikro. Przedsiębiorstwo A kwalifikuje się do otrzymania pomocy.

Przy określaniu statusu przedsiębiorstwa B należy zwrócić uwagę, iż zmiana statusu nastąpiła dopiero w 2010, a więc nie został spełniony warunek w postaci dwóch kolejnych okresów obrachunkowych. Stąd też przedsiębiorstwo B w momencie weryfikacji nadal będzie posiadać status małego. Przedsiębiorstwo B nie kwalifikuje się do otrzymania pomocy. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku przedsiębiorstwa C. Pomimo zmiany statusu przedsiębiorstwa w roku 2010 na skutek grupowych zwolnień przedsiębiorstwo za rok 2010 legitymuje się danymi świadczącymi o tym, iż posiada status mikroprzedsiębiorstwa. Tak jak w przypadku przedsiębiorstwa B, zmiana statusu ma miejsce w 2010 roku, a więc na dzień badania (marzec 2011) przedsiębiorstwo nie spełniło przesłanki w postaci dwóch kolejnych okresów obrachunkowych. Wobec tego przedsiębiorstwo zachowuje status średniego i tym samym nie kwalifikuje się do objęcia wsparciem w ramach konkursu.

²⁹ *Ibidem*.

Status przedsiębiorstwa weryfikowany jest na dzień udzielenia pomocy. Oznacza to, że gdy dane przedsiębiorstwo – mikro, małe czy średnie – po dniu udzielenia pomocy (podpisaniu umowy o dofinansowanie) ulegnie zmianie, wciąż nie traci prawa do przyznanej pomocy, czy nawet zmiany (zwiększenia bądź zmniejszenia) jej intensywności. Uzyskanie lub utrata statusu mikro, małego, średniego przedsiębiorstwa następuje tylko wtedy, gdy przekroczenie pułapów zatrudnienia i pułapów finansowych powtarza się w ciągu dwóch kolejnych okresów obrachunkowych³⁰.

7.3.2. Kryterium niezależności

W celu wyliczenia powyższych pułapów bierze się pod uwagę dane określonego przedsiębiorstwa bądź innych przedsiębiorstw w zależności od jego rodzaju (niezależne, partnerskie, związane). Obliczenia w każdej z tych trzech kategorii przedsiębiorstw dokonywane są w inny sposób, a skumulowane w ten sposób dane ostatecznie decydują o tym, czy dane przedsiębiorstwo zachowuje progi i pułapy ustanowione w definicji MŚP. I tak **przedsiębiorstwo niezależne** oznacza każde przedsiębiorstwo działające samodzielnie (rys. 7.2). Jest to podmiot, który nie jest zaliczony do przedsiębiorstwa partnerskiego, związanego. Może posiadać jedynie do 25% udziałów w innym bądź innych przedsiębiorstwach, te zaś mogą posiadać poniżej 25% udziałów w tym przedsiębiorstwie.

Z kolei **przedsiębiorstwo partnerskie** może posiadać mniejszościowe udziały w jednym lub kilku przedsiębiorstwach. Są to podmioty, których nie można zakwalifikować jako przedsiębiorstw powiązanych, między którymi zachodzi następujący związek: przedsiębiorstwo posiada samodzielnie lub łącznie z jednym lub więcej powiązanymi przedsiębiorstwami 25% lub więcej kapitału lub praw głosu w innym przedsiębiorstwie. Są to więc przedsiębiorstwa, które posiadają od 25 do 50% kapitału lub praw głosu w innym przedsiębiorstwie (rys. 7.3).

Jednocześnie oceniane przedsiębiorstwo i przedsiębiorstwo, z którym pozostaje w partnerstwie, muszą działać na rynku pokrewnym – na rynku wyższego bądź niższego szczebla (odpowiednio *upstream* lub *downstream*) w stosunku do rynku właściwego³¹. Za **rynek niższego szczebla** uznaje się rynek sąsiedni pokrewny, znajdujący się bezpośrednio na poziomie niższym w stosunku do rynku wytwarzanego produktu lub usługi, na jakim działa przedsiębiorstwo poddawane ocenie – rynek produkcji i dostaw. Tymczasem **rynek wyższego szczebla**

³⁰ *Ibidem*, art. 4.

³¹ *Ibidem*, art. 3, ust. 3.