

Adriana Kaszuba-Perz, Sabina Pydo

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

**WYBRANE INSTRUMENTY
RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ
W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI
NA PRZYKŁADZIE WYŻSZEJ SZKOŁY INFORMATYKI
I ZARZĄDZANIA W RZESZOWIE**

*Człowiek winien tyleż wysiłku
dać w upraszczanie swego życia,
ile go daje w komplikowanie.*

Henri Bergson

1. Wstęp

W praktyce przedsiębiorstw popularne stają się koncepcje zarządzania projektowego. Metody te często prowadzą do zwiększenia efektywności działania i rywalizacji na konkurencyjnym rynku. Niewątpliwie, z jednej strony, podejście takie stwarza możliwości wykorzystania wielu narzędzi, zapewniających osiągnięcie celów. Z drugiej zaś strony, duża liczba projektów (procesów) może powodować znaczne odchylenia od planowanych budżetów i harmonogramów – stąd rosnąca rola narzędzi rachunkowości zarządczej oraz informatycznych narzędzi wspomagających zarządzanie, które mogą usprawnić planowanie, zarządzanie, kontrolę i ocenę realizacji projektów czy też procesów w przedsiębiorstwie. Często praktyką staje się zatem wdrażanie oprócz koncepcji zarządzania projektowego również systemów controllingowych. Są one wyposażone w różnorodne instrumenty pozwalające na gromadzenie i przetwarzanie informacji zarządczej oraz bieżące monitorowanie procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa.

2. Systemy wspomagające zarządzanie a zarządzanie projektami

Systemy zarządzania w literaturze przedstawiane są często jako modele o określonej strukturze – wielu elementów wzajemnie ze sobą powiązanych. Celem modelowania stanów i zdarzeń gospodarczych jest właściwe (efektywne) zarządzanie środkami i zasobami [3, s. 7]. Niezwykle istotnym elementem systemu zarządzania jest informacja. Często utożsamia się pojęcia systemu zarządzania z pojęciem informacyjnego systemu zarządzania. Definiuje się go jako „uporządkowany zbiór informacji opisowych i ilościowych, a także zbiór zasad, metod i procedur tworzenia, przesyłania, magazynowania informacji wraz z procedurami i mechanizmami samoregulacji zarządczej” [1, s. 102]. Warto zaznaczyć, iż system zarządzania w przedsiębiorstwie nie będzie skuteczny bez efektywnego systemu informacyjnego, dlatego też coraz więcej przedsiębiorstw wdraża innowacyjne rozwiązania w zakresie planowania, sterowania i kontroli. Zagadnieniami tymi zajmuje się również jedna z nowszych dyscyplin nauk zarządzania – zarządzanie projektami.

Najczęściej w modelach systemów informacji zarządczej, a niewątpliwie są nimi też systemy zarządzania projektowego, wyodrębnia się następujące elementy:

- moduł identyfikacji potrzeb informacyjnych,
- moduł gromadzenia i interpretacji informacji,
- moduł przetwarzania informacji,
- moduł raportowania (tworzenia informacji zarządczej).

Niezwykle istotna jest wiarygodność informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje, oraz prawidłowość prezentacji tych informacji w formie odpowiednich sprawozdań i raportów. Z tym wiąże się konieczność dostosowania procedur gromadzenia, przechowywania i przetwarzania danych do potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych użytkowników danego podmiotu. Dostosując ogólny model systemu informacyjnego zarządzania do profilu, struktury organizacyjnej, celów strategicznych, kultury organizacyjnej i wielu innych czynników odróżniających przedsiębiorstwa, otrzymujemy rozbudowaną architekturę systemu wspomagającego procesy decyzyjne.

Działalność organizacji może być ukierunkowana procesowo (np. w bankach) lub projektowo (np. w firmach budowlanych, instytucjach badawczo-rozwojowych, firmach wdrożeniowych). Jednakże każdy rodzaj działalności może być w jakiejś części zarządzany projektowo, poprzez wyodrębnienie działań prowadzących do osiągnięcia zamierzonych rezultatów (np. wdrożenie systemu informatycznego czy nowego produktu, budowa nowych powierzchni produkcyjnych, wdrożenie systemu zarządzania jakością)¹. Dlatego coraz częściej w praktyce przedsiębiorstw

¹ Projekt może być rozumiany jako zespół działań zmierzających do osiągnięcia wyznaczonych celów (efektów), np. wykonanie analiz, przygotowanie i przeprowadzenie akcji promocyjnej, wdrożenie nowej technologii lub produktu, realizacja przedsięwzięć inwestycyjnych, zorganizowanie

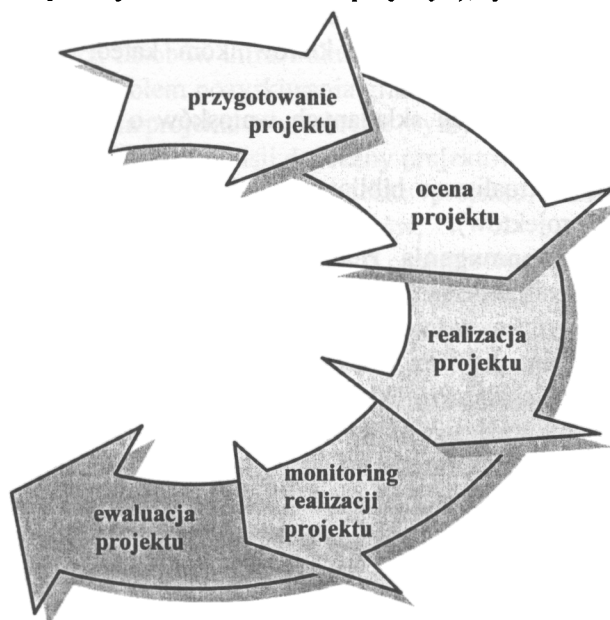
stosujących metodę zarządzania poprzez wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności są wykorzystywane również metody zarządzania procesowego (lub projektowego). Możemy wyodrębnić dwa ujęcia ich problematyki. W pierwszym z nich każdy z procesów (projektów) może być traktowany jako odrębny ośrodek odpowiedzialności z przypisanymi do niego zespołami realizującymi. Zespoły są zarządzane przez liderów, posiadających odpowiednie uprawnienia decyzyjne. W drugim ujęciu procesy (projekty) składające się z ciągu działań są realizowane przez zespoły zadaniowe, a te z kolei stanowią centra odpowiedzialności.

Istotą zarządzania projektem jest zastosowanie wiedzy i narzędzi, które pozwolą na osiągnięcie zamierzonego celu przy jednoczesnym wypracowaniu określonych korzyści. Koncepcja zarządzania projektowego nawiązuje do podstawowych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem, czyli planowania, koordynacji i kontroli. Na zarządzanie projektowe składa się bowiem wiele elementów: planowanie i opracowanie harmonogramów, zarządzanie zasobami ludzkimi, koordynacja działań w czasie i przestrzeni, planowanie i kontrola kosztów, zarządzanie ryzykiem, analiza wykonania zadań, analiza odchyłeń od budżetów. Jednym z najistotniejszych kroków we wdrażaniu systemu zarządzania projektowego jest identyfikacja procesów (projektów), a następnie działań składających się na nie i powiązań między nimi. Procedura wdrażania systemu zarządzania projektowego powinna zatem obejmować takie etapy, jak:

- 1) identyfikacja i analiza procesów wewnątrz firmy (utworzenie tzw. mapy procesów),
- 2) analiza struktury organizacyjnej oraz ośrodków odpowiedzialności (centra inwestycyjne, centra zysków, centra kosztów),
- 3) zdefiniowanie struktury procesów budżetowania na podstawie informacji pozyskanych w dwóch pierwszych etapach (procesy budżetowania bowiem powinny stanowić spójną procedurę łączącą odpowiedni ośrodek odpowiedzialności ze zidentyfikowanym procesem – projektem),
- 4) analiza istniejącego systemu rachunkowości na potrzeby budowania efektywnego modułu przetwarzania informacji (stworzenie podsystemu łączącego system projektowy, będący instrumentem rachunkowości zarządczej, lub systemu controllingowego z tradycyjnym systemem rachunkowości finansowej),
- 5) opracowanie koncepcji systemu informacyjnego,
- 6) przygotowanie i wdrożenie systemu zarządzania projektowego.

3. System zarządzania projektami w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie (WSliZ) – główne elementy i ich charakterystyka

Wdrożenie systemu projektowego ma na celu usprawnienie realizacji przedsięwzięć, a zwłaszcza uporządkowanie i ułatwienie sposobu kalkulacji budżetów oraz ich rozliczania w trakcie trwania projektu i po jego zakończeniu. A zatem aby sprawnie przeprowadzić realizację projektów, można wyznaczyć pięć podstawowych etapów zarządzania nimi: przygotowanie koncepcji projektu, ocenę, akceptację i przyjęcie do realizacji, realizację i monitoring projektu oraz ocenę efektów (wraz z analizą odchyleń i badaniem ich przyczyn), rys. 1.



Rys. 1. Etapy zarządzania projektem

Źródło: opracowanie własne.

Właściwa konstrukcja systemu zarządzania projektami powinna zapewniać realizację wszystkich etapów zarządzania projektem.

System zarządzania projektami w WSliZ tworzą następujące elementy główne:

- I – Zespół pozyskiwania grantów (ZPG);
- II – Zespół wspomagania realizacji i monitorowania projektów (ZWRiMP);
- III – Komisja ds. oceny projektów;
- IV – Autor lub zespoły autorów projektów;

V – Zespoły realizujące;

VI – Bazy informacyjne;

VII – System ewidencji pozabilansowej.

I. **Zespół pozyskiwania grantów** został stworzony w celu poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania projektów. Do jego zadań należy:

- analiza funduszy, programów umożliwiających pozyskanie środków finansowych na realizację projektów,
- skierowanie projektu do właściwego funduszu;
- pomoc dla autorów projektu w dotarciu do dokumentacji konkursowej oraz dokumentów towarzyszących,
- współpraca z autorami w przygotowaniu wniosku o dofinansowanie projektu;
- przekazywanie informacji o dostępnych źródłach finansowania projektów autorom, liderom projektów, kierownikom katedr i zakładów oraz innym osobom zainteresowanym,
- prowadzenie ewidencji składanych wniosków o dofinansowanie ze środków zewnętrznych,
- budowanie i aktualizacja biblioteki realizowanych projektów (szersza formuła opisu tych projektów).

II. **Zespół wspomaganie realizacji i monitorowania projektów** powstał w celu usprawnienia procesu budżetowania oraz kontroli wykonania przedsięwzięć, zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami. Główne zadania zespołu to:

- pomoc autorom i liderom w tworzeniu budżetu projektu zgodnie z wymogami zawartymi w Księdze Projektów² i z wymogami donatora,
- monitorowanie realizacji projektu zgodnie z budżetem i harmonogramem;
- wtórna kontrola formalna i merytoryczna dokumentów przekazanych, sprawdzonych i opisanych przez liderów oraz przekazanie ich do kwestury,
- pozabilansowe prowadzenie odrębnego rejestru kosztów realizowanych projektów zgodnie z przyjętym budżetem – na potrzeby rachunkowości zarządczej,
- przygotowywanie raportów zbiorczych do celów zarządczych dla władz uczelni.

III. **Komisja ds. oceny projektów** dokonuje selekcji projektów przyjmowanych do realizacji, uwzględniając czynniki finansowe i pozafinansowe. Wśród zadań tej komisji należy wymienić:

- akceptację realizacji przedsięwzięcia w formie projektu i nadanie mu priorytetu realizacji,
- powoływanie liderów projektów,
- zatwierdzanie planów realizacji projektów oraz programów naprawczych,
- ustalanie kryteriów rankingu projektów,

² Księga Projektów to dokument zawierający podstawowe informacje dotyczące systemu zarządzania projektami w WSIiZ, m.in. sposobu przygotowania projektów oraz realizacji projektów.

- sporządzanie opinii o zrealizowanych projektach, na podstawie sprawozdań liderów i kierowników ZPG i ZWRiMP;

IV. Autor lub zespoły autorów projektów. Autorami są osoby lub grupy osób będące pomysłodawcami projektów i przygotowujące wnioski do Komisji ds. oceny projektów, w celu zatwierdzenia ich do realizacji. Autor może być po przyjęciu projektu do realizacji również jego liderem. W gestii autora leży:

- sporządzenie opisu projektu (cel przedsięwzięcia, krótkie przedstawienie sposobu jego realizacji, wyszczególnienie głównych etapów projektu oraz tzw. kamieni milowych³, uzasadnienie potrzeby jego realizacji),
- opracowanie wstępnego harmonogramu realizacji projektu,
- stworzenie wstępnego budżetu projektu zgodnie z wymogami Księgi Projektów i z wymogami donatora,
- określenie niezbędnych zasobów infrastrukturalnych,
- ciągła współpraca z Zespołem pozyskiwania grantów i Zespołem wspomagania realizacji i monitorowania projektów w zakresie wyżej wymienionych zadań,
- złożenie wniosku projektu do Komisji ds. oceny projektów,
- naniesienie niezbędnych poprawek do wniosku projektu, jeżeli zostały one zasugerowane przez Komisję ds. oceny projektów,
- złożenie wniosku projektu do donatora (przy projektach współfinansowanych ze środków zewnętrznych), po wcześniejszej jego akceptacji przez Komisję ds. oceny projektów.

V. Zespoły realizujące. Zespoły te są tworzone przeważnie specjalnie na potrzeby realizacji projektu. W skład zespołu realizującego mogą wchodzić także osoby zatrudnione w innych podmiotach gospodarczych niż jednostka realizująca projekt. Istotą zarządzania projektowego jest bowiem współpraca i wspólne dążenie do osiągnięcia założonych celów przez wszystkie strony zainteresowane projektem. Zazwyczaj zespołem kieruje lider, do którego obowiązków należy:

- ciągła współpraca z Zespołem pozyskiwania grantów i Zespołem wspomagania realizacji i monitorowania projektów,
- pozyskanie członków Zespołu realizującego i ustalenie zakresu ich zadań,
- opracowanie szczegółowego harmonogramu realizacji projektu i szczegółowego budżetu,
- uzyskanie akceptacji sposobu realizacji projektu przez Komisję ds. oceny projektów,
- opisywanie i potwierdzanie merytoryczne dokumentów finansowych związanych z realizacją projektu oraz przekazanie ich do Zespołu wspomagania realizacji i monitorowania projektów,
- kontrola i koordynacja projektu,

³ Kamienie milowe to wymierne rezultaty określonych działań, które pozwalają na stwierdzenie momentu zakończenia danego etapu realizacji projektu; kamieniem milowym procesu rekrutacji może być lista uczestników.

- sprawozdawczość zewnętrzna zgodnie z terminami wyznaczonymi przez donatora,
- sprawozdawczość wewnętrzna zgodnie z wymogami oraz terminami określonymi w Księdze Projektów,
- propozycja planów naprawczych w razie odstępstw w realizacji projektu, uzgodniona z kierownikiem Zespołu wspomagania realizacji i monitorowania projektu,
- rozliczenie finansowe i merytoryczne projektu zgodnie z wymogami donatora;
- przygotowanie raportów na potrzeby zarządcze,
- końcowy raport z realizacji przedsięwzięcia.

W skład Zespołu realizującego projekt wchodzi również członkowie, którzy są zobowiązani do:

- wykonywania zadań wyznaczonych przez lidera projektu oraz
- sporządzania raportów z realizowanych zadań, zgodnie z wymogami zawartymi w Księdze Projektów.

VI. Bazę informacyjną tworzą: biblioteka realizowanych projektów oraz baza specjalistów. Biblioteka realizowanych projektów dostarcza informacji o bieżąco realizowanych projektach wraz z harmonogramami oraz kalendarzami zasobów. Harmonogramy oraz kalendarze zasobów mają usprawnić zarządzanie zasobami uczelni (materialnymi oraz ludzkimi). Głównym celem bazy specjalistów jest dostarczanie liderom projektów niezbędnych informacji dotyczących dostępności, wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia potencjalnych członków Zespołów realizujących.

VII. System ewidencji pozabilansowej służy do rejestracji kosztów realizacji projektów na potrzeby zarządcze.

4. Rola instrumentów rachunkowości zarządczej w systemie zarządzania projektami w WSIiZ

W literaturze przedmiotu pojęcie budżetowania w odniesieniu do projektów określa się jako budżetowanie kapitałowe. Jedna z definicji mówi, że budżetowanie kapitałowe to proces oceny proponowanych długoterminowych projektów lub przebiegu przyszłej działalności firmy w celu alokacji ograniczonych środków [5, s. 10-2]. Podkreśla się również, iż proces budżetowania powinien być ściśle dostosowany do potrzeb danej jednostki organizacyjnej, a w przypadku budżetowania kapitałowego ważna jest również odpowiednia klasyfikacja projektów, według ustalonych kryteriów.

W uczelni wyższej, ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, przeważały będą przede wszystkim projekty badawczo-naukowe, projekty *non-profit*, np. projekty celowe współfinansowane ze środków unijnych. Przy tego typu projektach

należy się kierować zupełnie innymi kryteriami oceny niż przy projektach realizowanych w jednostkach gospodarczych nastawionych na generowanie zysku. Najbardziej popularne metody oceny projektów, jak NPV (wartości bieżącej netto) czy IRR (wewnętrznej stopy zwrotu) nie mają tutaj bezpośredniego zastosowania.

Wszystkie te czynniki powodują, iż proces budżetowania kapitałowego i techniki w nim wykorzystywane bezpośrednio zależą od rodzaju projektu poddawanego ocenie. Opracowując procedurę budżetowania kapitałowego, należy pamiętać jednak, iż powinna ona umożliwić:

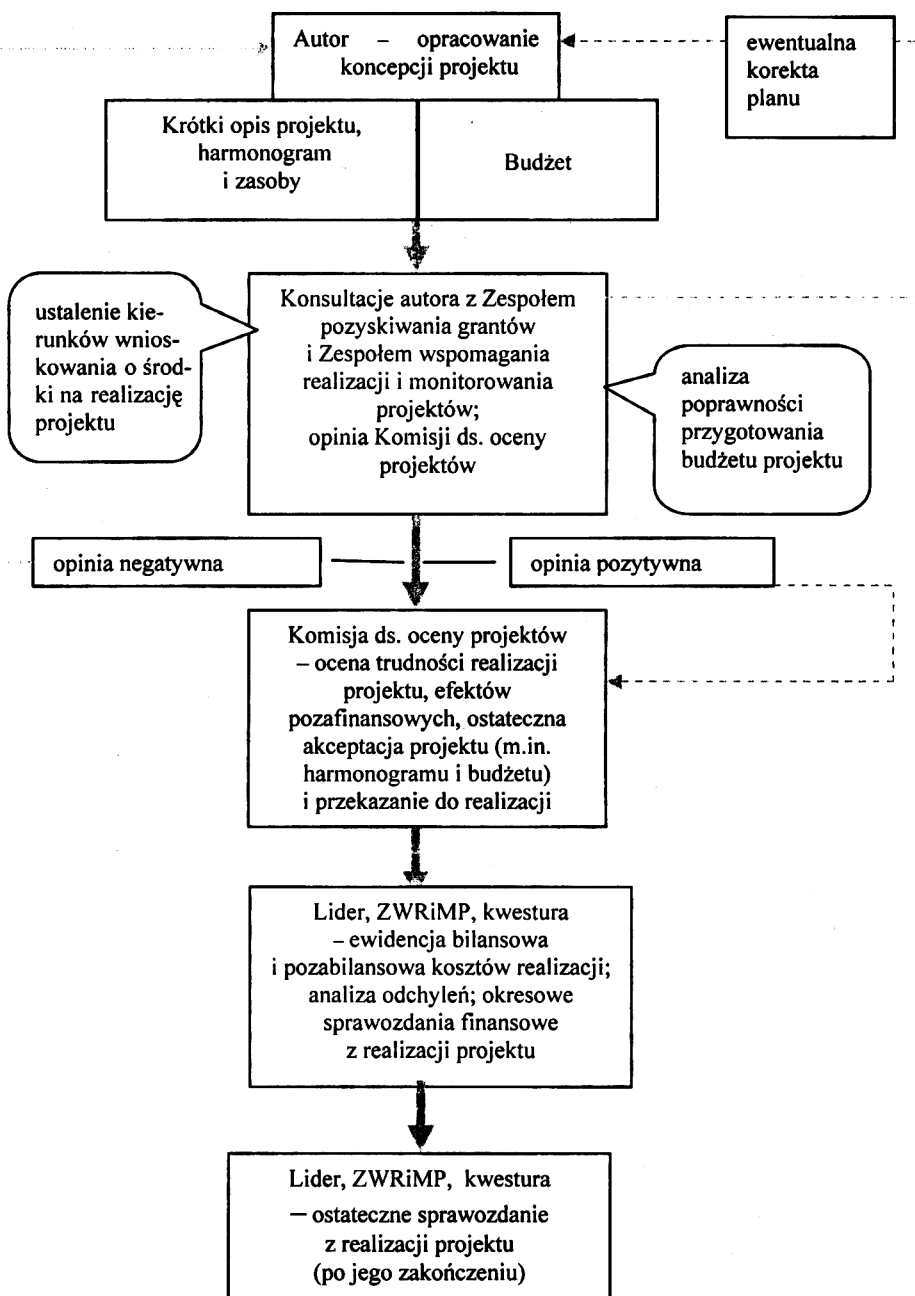
- wewnętrzną weryfikację opłacalności danej alokacji kapitału,
- opracowanie takiego wariantu jej realizacji, w którym nakłady będą pozostawać w odpowiedniej relacji z efektami,
- ocenę efektów pozafinansowych,
- analizę w ujęciu krańcowym (co oznacza uwzględnienie w analizie jedynie skutków przyjęcia realizacji danej decyzji),
- kształtowanie przebiegu realizacji projektu,
- bieżącą kontrolę realizacji [5, s. 10-4].

Tworząc procedurę budżetowania w WSiIZ starano się skonstruować ją w ten sposób, by uwzględnić wszystkie wyżej wymienione przesłanki. W skrócie przedstawia się ona jak na rys. 2.

Do określenia nakładów niezbędnych do realizacji projektu stworzono specjalne formularze, na podstawie których buduje się później budżety projektów. Warto zwrócić uwagę na to, że przy szacowaniu wielkości nakładów niezbędnych na realizację projektu wykorzystano częściowo ideę rachunku kosztów działań. Koszty pośrednie nie są alokowane za pomocą tradycyjnych kluczy podziałowych. Na potrzeby budżetów projektów oszacowano jednostkowe koszty pośrednie (np. koszt dziennego utrzymania 1 m² powierzchni biurowej). Daje to możliwość w miarę dokładnego określenia wielkości kosztów pośrednich generowanych przez projekt. Przykład wypełnionego formularza planowania na etapie szacowania wielkości nakładów niezbędnych na realizację określonego zadania w projekcie znajduje się w załączniku 1.

Dużą zaletą przedstawionego formularza jest również to, iż na etapie realizacji zadań w projekcie służy on do kontroli wykonania budżetu i uchwycenia powstałych odchyłeń, co zostało zaprezentowane w załączniku 2.

Korzyści uzyskane dzięki procesowi budżetowania to przede wszystkim możliwość szczegółowej identyfikacji kosztów realizacji projektów, ich bieżącej kontroli oraz efektywna alokacja zasobów. Niebagatelne znaczenie ma również wzrost świadomości osób tworzących projekty (tzw. autorów) i prowadzących projekty (tzw. liderów) co do nakładów niezbędnych na ich realizację oraz znaczenia terminowości wykonania zadań w projekcie. Przed wprowadzeniem budżetowania często zdarzały się sytuacje niedoszacowania kosztów projektu, gdyż



Rys. 2. Procedura budżetowania kapitałowego w WSiIZ

Źródło: opracowanie własne.

niektóre pozycje kosztowe były pomijane. Także na etapie realizacji projektów opóźnienia czasowe były postrzegane przez liderów przede wszystkim jako zagrożenie niedotrzymania terminów. Umykał natomiast inny ważny aspekt opóźnień – przecież przeważnie generują one większe koszty projektu.

Konstrukcja systemu zarządzania projektowego w WSliZ pozwala nie tylko na kontrolę wykonania budżetów, lecz również na przypisanie odpowiedzialności za nie zespołom realizującym. Dlatego ważnym aspektem omawianej koncepcji zarządzania przez projekty jest zdefiniowanie wskaźników pozwalających na monitorowanie stanu realizacji tych przedsięwzięć w sposób mierzalny i obiektywny. Wskaźniki te mogą mieć charakter ilościowy i jakościowy, jednakże sposób ich określenia musi uwzględniać następujące warunki:

- **wskaźnik musi być względny** (w pośredni lub bezpośredni sposób wskazywać na osiągnięty cel lub rezultat),
- **wskaźnik musi być obiektywny** (jednakowo interpretowany przez strony biorące udział w realizacji i kontroli projektu),
- **wskaźnik powinien być mierzalny** (możliwy do opisu według kryteriów ilościowych i jakościowych).

5. Zakończenie

Niewątpliwie poprzez zastosowanie prezentowanego modelu systemu zarządzania projektami w WSliZ, wykorzystującego instrumenty rachunkowości zarządczej (głównie budżetowanie oraz rachunek odpowiedzialności), można pozyskać precyzyjne dane na temat efektywności poszczególnych zespołów realizujących projekty. Stanowi to podstawę pewniejszego kierowania i szybkiego podejmowania decyzji, a także budowy efektywnego systemu motywacyjnego. Według E. Nowaka, rachunek odpowiedzialności może być skutecznym instrumentem zarządzania, jeśli pozwala zapewnić możliwość określenia rezultatów z działalności i przypisania ich poszczególnym ośrodkom [4, s. 369]. Koncepcja systemu zarządzania projektowego w WSliZ pozwala na analizę kosztów i mierzenie odchyleń w odniesieniu do każdego centrum odpowiedzialności (może nim być odpowiednio projekt i zespół go realizujący). Jednakże znaczną trudność w procesie wdrażania systemu stanowi określenie wskaźników pozwalających na obiektywną ocenę poszczególnych ośrodków odpowiedzialności i porównanie rezultatów ich działalności, w dużej bowiem mierze zależy to od specyfiki realizowanych projektów, zwłaszcza projektów realizowanych przez jednostki o charakterze naukowo-badawczym.

M.W. Grudzewski i I.K. Hejduk piszą, iż dynamiczne zmiany w gospodarce światowej zmuszają firmy do permanentnego doskonalenia sposobów funkcjonowania, przy czym dotyczyć to wszystkich obszarów aktywności firmy [2].

Odnosi się to również do systemów wspomagających procesy podejmowania decyzji, a jednym z nich jest system zarządzania projektowego. Wdrażając jednak nowe rozwiązania trzeba zawsze brać pod uwagę nie tylko korzyści z tego płynące, ale również koszty wprowadzanych zmian. Niestety wielkości te są często bardzo trudne do oszacowania.

Literatura

- [1] Berliński L., Penc-Pietrzak J., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin 2004.
- [2] Grudzewski M.W., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2003, nr 1.
- [3] Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZS Solidarność, Gdańsk 1991.
- [4] Nowak E., *Rachunek odpowiedzialności jako instrument zarządzania organizacjami gospodarczymi*, [w:] *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, red. J. Turyna, W. Szczęśny, Uniwersytet Warszawski, Difin, Warszawa 2004.
- [5] *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, t. II, red. G. Świdorska, Difin, Warszawa 2002.

SELECTED TOOLS OF MANAGEMENT ACCOUNTANCY IN A PROJECT MANAGEMENT SYSTEM AT THE UNIVERSITY OF INFORMATION TECHNOLOGY AND MANAGEMENT IN RZESZÓW

Summary

Systems of project management are the answer to the need of planning, steering and inspection in these areas of activity of an institution which are focused on projects. The most important aim of these systems is to deliver useful information, which properly used will permit to manage human and material resources effectively.

This article presents the idea of introduction of the project management system at a university. Here are shown the main elements of this system and some tools of management accountancy used in it.

Załącznik 1. Formularz planowania

REALIZACJA PROJEKTU – 10-lecie WSiLZ Podprojekt – PR wewnętrzny (4) Pakiet prac – Turniej sportowy (4.01)													
L.p.	Numer i nazwa zadania Czas realizacji	Kamień milowy, procent realizacji zadania	Zasoby niezbędne do realizacji zadania	KOSZTY OSOBOWE/ POZOSTAŁE KOSZTY			Wielkości planowane/ rzeczywiste	Ilość	Stawka	Wartość	Łączny koszt zadania		Uwagi dotyczące realizacji – rodzaj dokumentu
				Rodzaj kosztu	planowane	rzeczywiste					planowany	rzeczywisty	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	4.01.01 Przygotowanie koncepcji		5 osób po 15 godz.	pracownicy	planowane	75	20,00	1 500,00					Umowy zlecenia, tabele amort., RW
1	01.02.2005 – 20.02.2005	Koncepcja	5 komputerów po 15 godz.	komputery	planowane	75	2,45	183,75					
			1 drukarka – 50 stron cz-b.	drukarka	planowane	50	0,20	10,00					
					odchylenia								
					odchylenia								
ŁĄCZNY KOSZT PAKIETU PRAC											planowany	1 693,75	
											rzeczywisty		
											odchylenia		

Załącznik 2. Formularz sprawozdania okresowego z realizacji projektu

REALIZACJA PROJEKTU – 10-lecie WSiLIZ													
Podprojekt – PR wewnętrzny (4)													
Pakiet prac – Turniej sportowy (4.01)													
L.p.	Numer i nazwa zadania Czas realizacji	Kamień milowy, procent realizacji zadania	Zasoby niezbędne do realizacji zadania	KOSZTY OSOBOWE/POZOSTAŁE KOSZTY			Rodzaj kosztu	Wielkości planowane/rzeczywiste	Ilość	Stawka	Wartość	Łączny koszt zadania	Uwagi dotyczące realizacji – rodzaj dokumentu
				planowane	rzeczywiste	odchylenia							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	4.01.01 Przygotowanie koncepcji 01.02.2005 – 20.02.2005	Koncepcja 80%	5 osób po 15 godz.	pracownicy	planowane	75	20,00	1 500,00	planowany	1 693,75	Uwagi zlecenia, tabele amort., RW		
					rzeczywiste	95	20,00	1 900,00					
					odchylenia	-20	0,00	- 400,00					
			5 komputerów po 15 godz.	komputery	planowane	75	2,45	183,75	rzeczywisty	2050,00	Uwagi zlecenia, tabele amort., RW		
					rzeczywiste	60	2,45	147,00					
					odchylenia	10	0,00	36,75					
1 drukarka – 50 stron cz.-b.	drukarka	planowane	50	0,20	10,00	odchylenia	-356,25	brak					
		rzeczywiste	20	0,15	3,00								
		odchylenia	30	0,05	7,00								
ŁĄCZNY KOSZT PAKIETU PRAC													
planowany											1 693,75		
rzeczywisty											2050,00		
odchylenia											-356,25		

Rys. 1. Zakres strategicznej rachunkowości zarządzanej we wspomaganium zarządzania wartością przedsiębiorstwa