

Marcin Klinowski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WYBRANE ELEMENTY Z ZAKRESU BUDŻETOWANIA PORTFELA POJEKTÓW

1. Wstęp

Koncepcja zarządzania przez projekty staje się coraz bardziej popularna nie tylko w zagranicznych, ale również w rodzimych przedsiębiorstwach. Jest to następstwem poszukiwania przez menedżerów wysoce zdecentralizowanego i elastycznego systemu zarządzania, który sprostałby wymaganiom współczesnego otoczenia. Zarządzanie przez projekty oznacza, najogólniej rzecz ujmując, funkcjonowanie organizacji podporządkowane projektom, a zatem sytuację, kiedy działalność operacyjna przedsiębiorstwa również prowadzona jest w formie przedsięwzięć. Dzięki takiemu podejściu, przedsiębiorstwo może w stosunkowo krótkim czasie zareagować na zapotrzebowania rynku i podjąć odpowiednie działania, które umożliwią przetrwanie firmy i walkę z konkurencją.

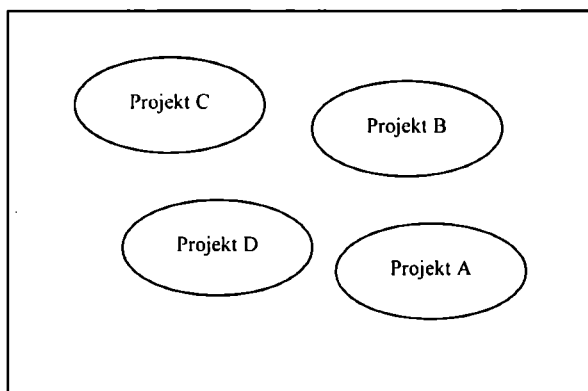
O sukcesie każdego projektu decyduje triada wymiarów: koszty, terminy oraz jakość. Pomimo iż przytoczone zmienne są ze sobą dość mocno skorelowane, to z przyczyn obiektywnych niemal zawsze najwięcej uwagi poświęca się kategorii kosztów. Jednym z podstawowych narzędzi zarządzania kosztami jest natomiast budżetowanie. Warto przy tym zauważyć, że budżetowanie poszczególnych projektów stanowi punkt wyjścia do działania o dużo szerszym horyzoncie, jakim jest sporządzenie budżetu głównego dla przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach zarządzanych przez projekty budżet portfela jest jednocześnie budżetem całej organizacji. Przykładem mogą być z pewnością firmy konsultingowe, budowlane czy świadczące usługi w zakresie oprogramowania komputerowego.

2. Budżetowanie portfela projektów

Budżetowanie długookresowe dotyczy zatem portfela projektów, a nie pojedynczych przedsięwzięć, przy tym istotne są relacje pomiędzy poszczególnymi przedsięwzięciami. Zaniedbanie projektu będącego częścią zależnych od siebie przedsięwzięć może skutkować niepowodzeniem pozostałych. Można wyróżnić dwa rodzaje portfeli projektów:

- niezależne,
- powiązane ze sobą.

Pierwszy z nich oznacza sytuację, w której realizowane projekty nie są ze sobą w żaden sposób powiązane. Wyraża się to przede wszystkim brakiem zależności przyczynowo-skutkowych i odrębnymi zespołami projektowymi. Przykład takiego portfela prezentuje rys. 1.



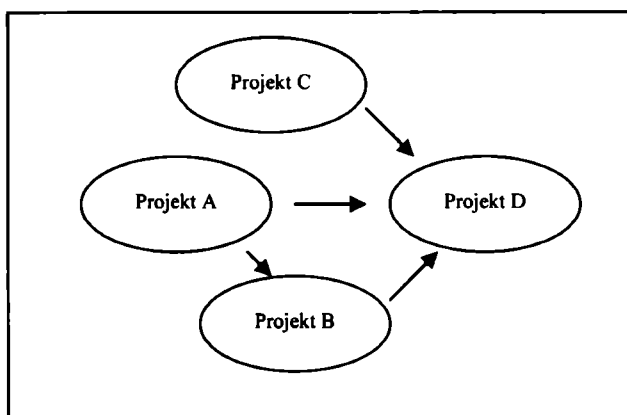
Rys. 1. Portfel niezależnych projektów

Źródło: opracowanie własne.

Innymi słowy, projekty realizowane mogą być równoległe, a rozpoczęcie któregośkolwiek z nich nie jest warunkowane zakończeniem innego. Analogicznie, zakończenie któregośkolwiek z projektów nie jest uzależnione od innych przedsięwzięć. Taki układ jest naturalnie wygodniejszy z punktu widzenia zarządu przedsiębiorstwa, gdyż nie tylko ułatwia kontrolę, ale również zarządzanie całym portfelem projektów.

Drugi typ portfela charakteryzuje się występowaniem zależności pomiędzy poszczególnymi przedsięwzięciami. Związki pomiędzy poszczególnymi projektami mają charakter przyczynowo-skutkowy. Przykład takiego portfela prezentuje rys. 2.

Powiązania te mogą być jednak odmiennej natury. Najczęściej w przypadku takiego rodzaju portfela poszczególne projekty są częścią większego przedsięwzięcia, definiowanego jako program. Za przykład realizowanego w ciągu



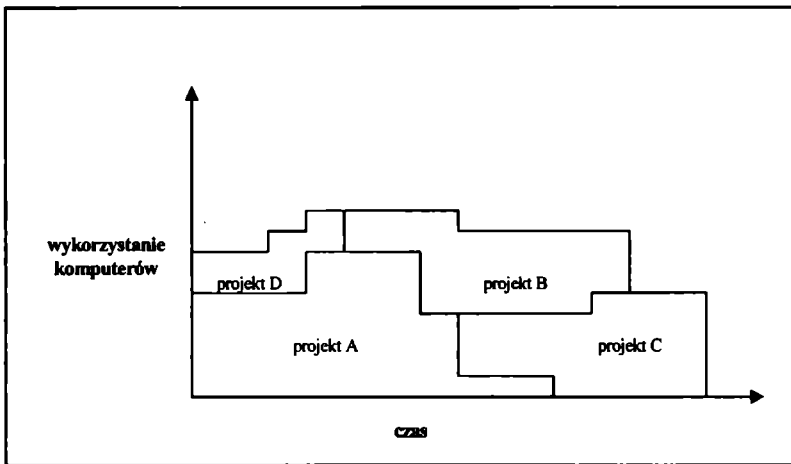
Rys. 2. Portfel powiązanych ze sobą projektów

Źródło: opracowanie własne.

ostatnich lat programu może posłużyć UMCS (Universal Mobile Telecommunications System) – program telefonii bezprzewodowej trzeciej generacji. Wszystkie projekty (portfel projektów) w ramach UMTS były realizowane z zamiarem osiągnięcia celu programu, czyli stworzenia nowego systemu komunikacji telefonicznej. Należy przy tym zauważyć, że zależność pomiędzy projektami może przejawiać się też tylko tym, iż rozpoczęcie lub zakończenie jednego projektu jest uzależnione od rozpoczęcia lub zakończenia innego.

Bez względu jednak na relacje poszczególnych budżetów częściowych projektów, jednym z najistotniejszych celów zarządu przedsiębiorstwa jest uzyskanie budżetu głównego. Ważnym etapem budżetowania portfela jest ustalenie priorytetów dla poszczególnych projektów. Naturalnie, projektom o strategicznym dla przedsiębiorstwa znaczeniu przydzielane są większe zasoby firmy, a w wypadku znacznie ograniczonych (deficytowych) zasobów projekty te mają pierwszeństwo w ich zagospodarowaniu. Decyzje odnośnie do ustalania priorytetów projektów należą zawsze do kierownictwa najwyższego szczebla i wynikają wprost z przyjętej przez zarząd strategii rozwoju. Należy jednak zawsze zachować równowagę pomiędzy kluczowymi i mniej istotnymi projektami, nie można bowiem dopuścić do sytuacji, w której strategiczne projekty bezgranicznie zdominują pozostałe przedsięwzięcia.

Przydzielanie zasobów przebiega często z wykorzystaniem technik graficznych. Dzięki obrazowej prezentacji wykorzystania zasobów kierownictwo otrzymuje czytelne informacje na temat możliwości realizacji poszczególnych projektów (rys. 3). Ważne jest przy tym, aby nie dopuścić do powstania tzw. wąskich gardeł w którymkolwiek z zasobów przedsiębiorstwa.



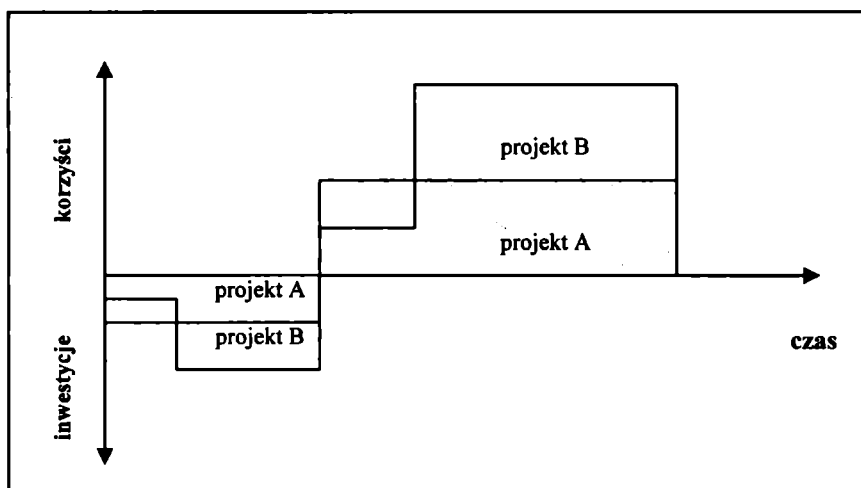
Rys. 3. Wykorzystanie zasobów w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym elementem budżetowania jest również kolejność realizacji przedsięwzięć. Właśnie rozkład wykorzystania zasobów w czasie decyduje w pewnym stopniu o ich kolejności. Ma to miejsce przede wszystkim w stosunku do projektów pobocznych. W wypadku bowiem projektów o charakterze strategicznym wykorzystanie zasobów podporządkowane jest właśnie ich realizacji. Przy budżetowaniu portfela projektów w pierwszej kolejności przydziela się zasoby i ustala kolejność realizacji przedsięwzięć kluczowych. Ograniczone w ten sposób zasoby są następnie rozdysponowane pomiędzy projekty o mniejszym znaczeniu dla przedsiębiorstwa.

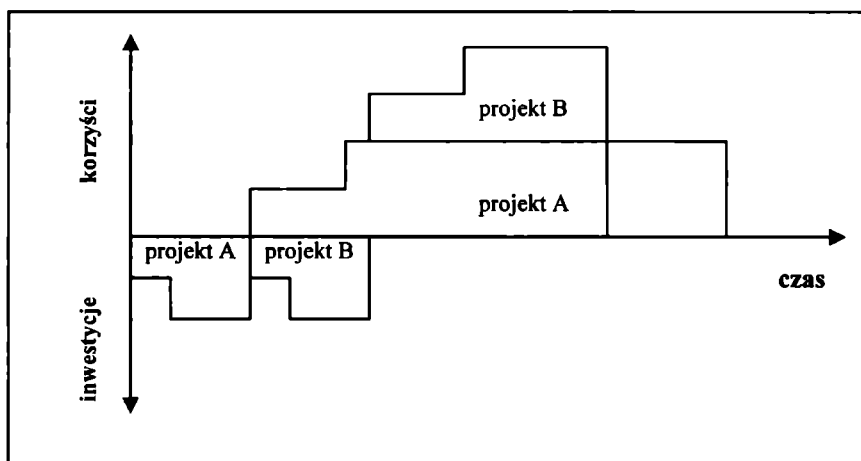
Ustalenie kolejności wykonania projektów decyduje również o takich wielkościach, jak np. wartość przepływów pieniężnych. Budżetowanie długookresowe wymaga przy tym optymalizowania przepływów w portfelu projektów, a nie w pojedynczych przedsięwzięciach. Przeanalizujemy przykład realizacji dwóch projektów o takich samych budżetach.

W pierwszym przypadku (rys. 4) projekty A i B wykonywane są równolegle. Innymi słowy, mają takie same terminy rozpoczęcia prac oraz ich zakończenia. Korzyści zatem wynikające z realizacji projektów pojawiają się dopiero w momencie zakończenia obu przedsięwzięć. W przypadku natomiast realizacji projektów sposób szeregowy (rys. 5) korzyści pojawiają się w momencie zakończenia przedsięwzięcia A i rozpoczęcia B. Realizacja projektu B może zatem być w części finansowana z projektu A. Ponadto rozkład korzyści w czasie daje większe możliwości decyzyjne zarządowi przedsiębiorstwa. Wobec tego z punktu



Rys. 4. Równoległa realizacja projektów

Źródło: [2].



Rys. 5. Szeregowa realizacja projektów

Źródło: [2].

widzenia przepływów pieniężnych korzystniejsza jest w tym przypadku szeregową realizacją projektów [2].

Stworzenie budżetu portfela projektów stanowi duże wyzwanie, zwłaszcza gdy poszczególne przedsięwzięcia charakteryzują się wysokim stopniem innowacyjności oraz złożoności. Ponieważ nieodłączną właściwością niemal

każdego projektu jest jego niepowtarzalność, brak doświadczeń w szacowaniu kosztów należy traktować jako stan normalny. Wyjątek w tej kwestii stanowią m.in. projekty budowlane, w ich bowiem wypadku, pomimo iż występują elementy innowacyjności, znana jest z góry struktura prac, a kosztorysowanie bazuje na doświadczeniach i normach budowlanych. Skrajnym przeciwieństwem projektów budowlanych są natomiast przedsięwzięcia naukowo-badawcze, których rozwiązania często sięgają do granic dostępnej wiedzy.

3. Podsumowanie

Zarówno budżety poszczególnych projektów, jak i budżety portfela powinny być sporządzane ze szczególną starannością. Warto przy tym zauważyć, że podczas budżetowania długofalowego najistotniejsza jest optymalizacja portfela projektów, a nie pojedynczych przedsięwzięć. Najczęściej skutkuje to zamierzonym obniżeniem efektywności części projektów. Nie zmienia to jednak faktu, iż wyniki przedsiębiorstwa są ważniejsze aniżeli wyniki jednostkowych projektów. Odpowiednio sporządzony budżet wiodący umożliwi bowiem utrzymanie płynności finansowej całego przedsiębiorstwa. Ponadto należy dodać, że rola budżetowania wzrasta wraz z liczbą prowadzonych jednocześnie projektów. Budżetowanie stanowi także punkt wyjścia do procesu kontroli kosztów i w istotny sposób wpływa na powodzenie każdego projektu.

Literatura

- [1] *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- [2] Frame D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [3] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Pennsylvania 2000.

CHOSEN ELEMENTS IN THE FIELD OF THE PROJECTS PORTFOLIO BUDGETING

Summary

Management by projects is more and more often applied by companies nowadays. The foregoing paper presents some issues in the field of the projects portfolio budgeting.