

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

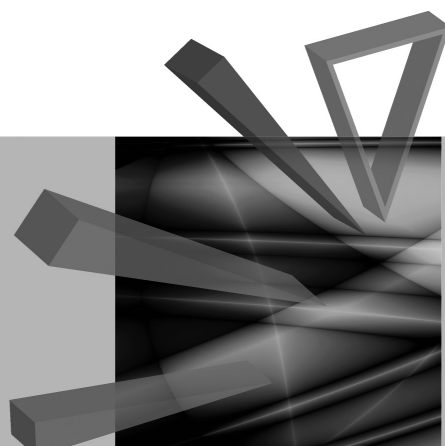
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

267

Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu

Tom 1



Redaktorzy naukowi

**Jan Rymarczyk, Małgorzata Domiter,
Wawrzyniec Michalczyk**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Jarosław Kundera, Leon Olszewski, Zdzisław Puślecki,
Kazimierz Starzyk, Krystyna Żołądkiewicz

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-235-2 (całość)

ISBN 978-83-7695-239-0 t. 1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Łukasz Ambroziak: Handel wewnątrzgałęziowy państw Grupy Wyszehradzkiej na przykładzie przemysłu motoryzacyjnego	11
Eric Ambukita: Wielkie gospodarki wschodzące – nowi partnerzy gospodarczy krajów Afryki	25
Anna Barwińska-Małajowicz: Inwestycje w kapitał ludzki w kontekście <i>brain waste</i>	37
Daša Belkovicsová: Theoretical models of financing tertiary education and its application on example of Slovakia.....	48
Mateusz Benedyk: Wpływ banków centralnych na inwestycje od czasu wybuchu kryzysu finansowego.....	54
Zbigniew Bentyn: Wpływ rozwiązań informatycznych na zmianę zachowań nabywczych klientów oraz rozwiązań logistycznych przedsiębiorstw handlowych.....	63
Joanna Bogolebska: Zarządzanie rezerwami walutowymi Chin – problemy i wyzwania.....	73
Magdalena Broszkiewicz, Paweł Broszkiewicz: Rola ładu korporacyjnego w przeciwdziałaniu manipulacjom na globalnych rynkach kapitałowych .	84
Ignacy H. Chrzanowski: Economics and politics of foreign direct investment. Is it beneficial for the recipient countries?.....	96
Anna Chrzęściewska: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne Indii.....	110
Małgorzata Czarnas: Rozwój korporacji transnarodowych na przykładzie Amazon.com.....	121
Elżbieta Czarny, Jerzy Menkes, Katarzyna Śledziwska: PKB i handel państw transformacji w czasie kryzysu gospodarczego	130
Katarzyna Czech: Realizacja celów Strategii Europa 2020 – Polska na tle wybranych krajów UE	140
Tomasz Dorożyński: Znaczenie funduszy strukturalnych Unii Europejskiej dla polskich regionów.....	151
Kamila Drelich: Controlling projektów jako narzędzie współpracy wewnętrzkoncernowej.....	162
Agnieszka Dybizbańska: Konkurencyjność państw strefy euro w kontekście kryzysu gospodarczego.....	170
Katarzyna Dymitrow: Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rozwój gospodarczy Indii	180

Po-Kai Fang: Taiwan's strategy of integrating into global and regional economy	190
Bartosz Fortuński: Proekologiczne podejście do energetyki i jej wpływ na handel zagraniczny Unii Europejskiej	200
Joanna Garlińska-Bielawska, Magdalena Opiola: Handel Maquiladora w kontekście obecnego kryzysu gospodarczego	210
Jadwiga Gierczycka: Wpływ kryzysu w strefie euro na sytuację gospodarczą Polski	221
Małgorzata Grącik-Zajaczkowski: Kraje rozwijające się w ramach rundy WTO z Doha	230
Bohdan Jeliński: Rekonfiguracja gospodarki globalnej (dynamika, mechanizmy, struktury)	241
Bogusław Kaczmarek, Katarzyna Świącicka: Potencjał rozwojowy (inwestycyjny) MŚP na terenie województwa łódzkiego	253
Barbara Klimas: Inwestycje w kapitał wiedzy jako wyzwanie dla polityki państwa w globalizującej się gospodarce	260
Szymon Kłopocki: Lokalna i globalna współpraca firm w klastrze	272
Irena Kociszewska, Monika Kamińska: Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w latach 2007-2010	282
Aneta Kosztowniak: Przepływy BIZ i zmiany struktury akumulacji kapitału a wzrost gospodarczy w krajach wschodzących i rozwijających się	295
Anetta Kuna-Marszałek: Rola ekoinnowacji w strategii działania przedsiębiorstw na przykładzie systemów zarządzania środowiskiem	309
Jarosław Kuśpit: Rozwój stosunków gospodarczych z zagranicą krajów byłego ZSRR	320
Andżelika Kuźnar: Dobra niematerialne oparte na wiedzy jako czynnik wzrostu innowacyjności Unii Europejskiej	330

Summaries

Łukasz Ambroziak: Intra-industry trade of the Visegrad Countries: the case of automotive industry	24
Eric Ambukita: Big emerging economies – new economic partners for African countries	36
Anna Barwińska-Malajowicz: Investments in human capital in the context of “brain waste”	46
Daša Belkovicsová: Teoretyczne modele finansowania szkolnictwa wyższego i ich zastosowanie na przykładzie Słowacji	53
Mateusz Benedyk: Influence of central banks policies on investments since the financial crisis	62

Zbigniew Bentyn: The impact of information solutions on the change of customers' behavior and trading companies logistics.....	72
Joanna Bogolebska: Management of foreign reserves in China – problems and challenges.....	83
Magdalena Broszkiewicz, Paweł Broszkiewicz: The role of corporate governance in solving the problem of manipulations on the global capital markets.....	95
Ignacy H. Chrzanowski: Ekonomiczne i polityczne aspekty zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Czy są one korzystne dla odbiorców?.....	109
Anna Chrzęściewska: Foreign Direct Investment outflows from India.....	120
Małgorzata Czarnas: Development of transnational corporations on the example of Amazon.com.....	129
Elżbieta Czarny, Jerzy Menkes, Katarzyna Śledziwska: GDP and trade of transformation countries in the time of the economic crisis.....	139
Katarzyna Czech: Implementation of goals of the Europe 2020 strategy – Poland compared to selected EU countries.....	150
Tomasz Dorożyński: The role of EU structural funds for regions in Poland..	161
Kamila Drelich: Controlling of projects as the instrument of intercompany cooperation.....	169
Agnieszka Dybizbańska: Competitiveness of the euro zone countries in the context of economic crisis.....	179
Katarzyna Dymitrow: The influence of direct foreign investments on the economic development of India.....	189
Po-Kai Fang: Tajwan: globalna i regionalna strategia integracji ekonomicznej.....	199
Bartosz Fortuński: Environmental approach to energy and its impact on foreign trade of the European Union.....	209
Joanna Garlińska-Bielawska, Magdalena Opiola: Trade under Maquiladoras in conjunction with the current economic crisis.....	220
Jadwiga Gierczycka: Impact of the crisis in the euro zone on the economic situation of Poland.....	229
Małgorzata Grącik-Zajaczkowski: Developing countries in the WTO Doha round.....	240
Bohdan Jeliński: Global economy reconfiguration.....	252
Bogusław Kaczmarek, Katarzyna Święcicka: An investment potential of SME in the area of Łódź Voivodeship.....	259
Barbara Klimas: Investments in knowledge capital as a challenge for the state policy in the globalizing economy.....	271
Szymon Kłopocki: Local and global firm cooperation in clusters.....	281
Irena Kociszewska, Monika Kamińska: Foreign direct investments in Poland between 2007-2010.....	294

Aneta Kosztowniak: FDI flows and changes of structure of capital accumulation vs. economic growth in the emerging and developing countries.....	308
Anetta Kuna-Marszalek: The role of eco-innovations in business strategy as an example of environmental management systems	318
Jarosław Kuśpit: The development of economic relations with foreign countries of the former USSR	329
Andżelika Kuźnar: Intangibles based on knowledge as a factor of the innovation growth of the European Union	339

Kamila Drelich

Uniwersytet Wrocławski

CONTROLLING PROJEKTÓW JAKO NARZĘDZIE WSPÓLPRACY WEWNĄTRZKONCERNOWEJ

Streszczenie: Controlling projektów jest narzędziem współpracy wewnątrzkoncernowej, pozwalającym na kontrolę produktu na każdym etapie cyklu życia, analizę miejsc powstawiania kosztów i ich optymalizację, kontrolę przepływów finansowych projektu i monitorowanie rentowności oraz inicjowanie zmian procesowych i systemowych. Odpowiedzialność za prowadzenie controllingu projektu spoczywa na dziale controllingu, jednakże w proces ten są zaangażowane również inne działy należące do jednej lub wielu dywizji koncernu. Wybór działów prowadzony jest według rentowności ich wkładów oraz zdolności do generowania wartości dodanej.

Słowa kluczowe: controlling projektów, zarządzanie, współpraca wewnątrzkoncernowa.

1. Definicja controllingu projektów

Zakładając, że planowanie towarzyszy działalności człowieka od początku jego gospodarczej działalności, równie długą historię powinno przydawać się controllingowi, choćby jego metody i narzędzia były prymitywne i sprzężone z innymi pojęciami zarządzania, np. kontrolą. Wprawdzie controlling nie jest działaniem tożsamym z kontrolą, ale nie można zaprzeczyć, że kontrola jest immanentną cechą controllingu. Abstrahując od wskazanego powyżej dedukcyjnego podejścia, należy wskazać, że w literaturze przedmiotu obowiązuje, skądinąd zgodne z prawdą, datowanie okresu intensywnego rozwoju controllingu na lata 80. XIX wieku w USA i lata 50. XX wieku w Europie¹.

R. Mann i E. Mayer definiują controlling jako proces sterowania ukierunkowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość². W podejściu innych badaczy również powoływane jest odniesienie do

¹ M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 13.

² R. Mann, E. Mayer, *Controlling w twojej firmie*, Centrum Kreowania Liderów, Skieniewice 1996, s. 9.

terminów bezpośrednio zapożyczonych z nauki o zarządzaniu. We wspólnym artykule W. Knopp i K. Sawicki wskazują, że controlling jest podsystemem kierowania, planowania, kontroli i informacji, którego zadaniem jest wspieranie i adaptacja, jak również koordynacja całego systemu zarządzania³. Odmienne podejście, mimo iż z wykorzystaniem tożsamyh pojęć, prezentowane jest ujęciu, w którym controlling to system zarządzania przedsiębiorstwem, w skład którego wchodzi: planowanie, kierowanie, a także kontrola poczyną przedsiębiorstwa⁴. Natomiast według A. Pochtowskiego, controlling to system wspomagania w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem przez koordynację planowania i kontroli oraz zabezpieczenie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji. Każda z wyżej wymienionych definicji próbuje umiejscowić controlling w strukturze zarządzania jako podsystem, system lub nadsystem oraz wyjaśnić relacje pomiędzy controllingiem a planowaniem czy kontrolą. Wśród definicji odwołujących się do zarządzania, ale mających wymiar głównie funkcjonalny, wskazać należy na podejście H.J. Vollmutha, według którego controlling to „ponadfunkcyjny instrument zarządzania, który powinien wspierać dyrekcję i pracowników zarządu przy podejmowaniu decyzji”⁵. Natomiast czysto funkcjonalne ujęcie controllingu proponuje H. Błoch, postrzegając go jako „doradzanie, koordynowanie, a także ujmowanie, urealnianie i urzeczywistnianie systemu wiedzy o przedsiębiorstwie”⁶. Konkretnie funkcje, jakie ma do spełnienia controlling, wskazali H. Stegiel i R. Mofmeister, tj.

- określanie celów przedsiębiorstwa;
- ciągle zbieranie i przetwarzania informacji jako pomocy przy podejmowaniu decyzji;
- przygotowywanie materiałów do pomocy w sterowaniu przedsiębiorstwem;
- prowadzenie kontroli wyników.

Wskazane powyżej definicje można odnieść *mutatis mutandis* do controllingu projektów, którego użyteczność można rozpatrywać przede wszystkim na poziomie systemu informacyjnego i koordynacji podsystemów zarządzania⁷. W pierwszym przypadku definicja controllingu projektów koresponduje z podejściem H. Błocha, natomiast w drugim po części ze stanowiskiem R. Manna i E. Mayera oraz W. Knoppa i K. Sawickiego, jak również A. Pochtowskiego.

³ W. Knopp, K. Sawicki, *Controlling a rachunkowość*, „Rachunkowość” 1993, nr 3.

⁴ M. Sierpińska, B. Niedbała, wyd. cyt., s. 14.

⁵ *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, A. Karmańska (red.), Difin, Warszawa 2006, s. 458.

⁶ H. Błoch, *Controlling, czyli rachunkowość zarządcza*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1994, s. 1.

⁷ B. Niedbała, *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 27.

2. Metody i narzędzia controllingu projektów

Controlling projektów wykorzystuje różne narzędzia w zależności od rodzaju decyzji. Charakter procesów zachodzących w przedsiębiorstwie podzielić można na⁸:

- operacyjne;
- taktyczne;
- strategiczne.

W zakresie działalności operatywnej, ukierunkowanej na bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, stosowany jest głównie bieżący rachunek płynności:

$$\text{wpłaty} - \text{wyплаты} = \text{nadwyżka lub niedobór środków finansowych.}$$

Działalność operatywną cechuje wysoka dynamika. Od strony technicznej wpływy i wypływy środków pieniężnych występują na bieżąco i ich codzienna wnikliwa kontrola nie jest możliwa. Tym samym przedsiębiorstwa w ramach rachunku płynności operują na danych policzalnych, średnio zagregowanych i wyznaczają dłuższe okresy raportowania⁹. W zależności od fazy produkcji oraz zakresu prezentowanych danych raportowanie odbywać się może w okresach miesięcznych, kwartalnych lub półrocznych. W celu sprawnego zarządzania rachunkiem płynności przedsiębiorstwa wykorzystują zróżnicowane pod względem okresu formy raportowania. Zdaniem autorki na poziomie operacyjnym przeważa informacyjna użyteczność controllingu projektów. Na tym szczeblu gromadzone są ogromne ilości jednostkowych informacji, a zadaniem controllingowca jest usystematyzowanie danych w strukturach raportowych.

Poziom decyzji taktycznych z kolei odnosi się, co do zasady, do rocznych cykli sprawozdawczych i obejmuje najważniejsze obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. produkcję, finanse, zaopatrzenie i magazynowanie, rozwój, sprzedaż, zatrudnienie i płace czy marketing¹⁰. Głównym instrumentem controllingu taktycznego jest rachunek wyników:

$$\text{przychody} - \text{koszty} = \text{zysk lub strata.}$$

Na tym poziomie wykorzystywane są zebrane i zagregowane informacje szczebla operacyjnego celem zaplanowania i zaimplementowania działań w zakresie koordynacji podsystemów zarządzania.

Poziom controllingu strategicznego, określane także jako controlling najwyższego szczebla, dotyczy identyfikacji potencjalnych kierunków działania przedsiębiorstwa oraz wyznaczania optymalnych ścieżek rozwoju. Na tym poziomie zastosowanie znajdują analizy portfelowe oraz długoterminowe analizy finansowe i prognozy.

⁸ *Rachunkowość zarządcza...*, s. 458.

⁹ M. Sierpińska, B. Niedbała, wyd. cyt., s. 29.

¹⁰ *Rachunkowość zarządcza...* s. 462.

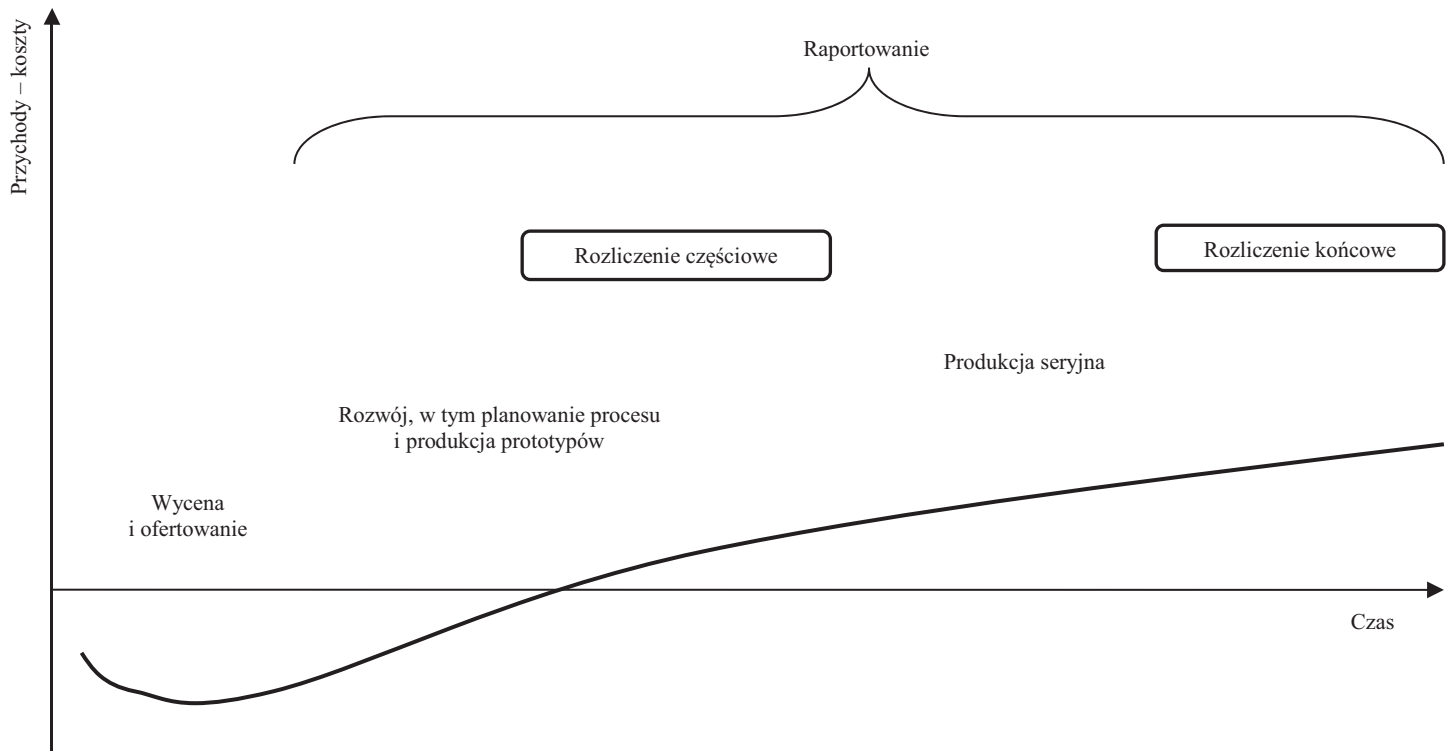
3. Cykl controllingu projektu

Praktyka zarządzania projektami controllingowymi uzależniona jest od wielu czynników, w tym:

- technicznego – profil produkcyjny, technologia i fazowanie produkcji;
- ekonomicznego – struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, geograficzna dywersyfikacja działalności;
- ludzkiego – zasób kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Niewątpliwie najbardziej rozbudowaną i – co z tym związane – skomplikowaną formę controllingu zaobserwować można w przedsiębiorstwach zorientowanych globalnie, działających w sektorze produkcyjnym i cechujących się produkcją wieloasortymentową. Cykl controllingu projektu w tego rodzaju przedsiębiorstwach pozwala wyróżnić trzy zasadnicze fazy, które różnią się przede wszystkim czasem trwania, wysokością przychodów i kosztów oraz wielkością wyniku finansowego (por. rys. 1). Fazy controllingu projektów pokrywają się co do zasady z etapami produkcji i fakt ten znajduje swoje uzasadnienie z punktu widzenia organizacji procesu zarządzania projektem.

Pierwsza faza projektu to wycena i ofertowanie. Jej rozpoczęcie jest równoznaczne z rozpoczęciem projektu i jego controllingowaniem. Finalnym efektem pierwszej fazy jest przygotowanie kompletnej oferty, która będzie zawierała wszystkie komercyjne i techniczne uwarunkowania realizacji projektu i która zostanie przedstawiona klientowi. By jednak taka oferta została sporządzona, niezbędna jest współpraca zespołu projektowego, którego skład powinni tworzyć pracownicy działów: produkcyjno-technologicznego, logistycznego, zakupów, sprzedaży i controllingu. Działy te odpowiadają odpowiednio za oszacowanie kosztów procesu produkcji, oszacowanie kosztów dostawy, oszacowanie kosztów komponentów produkcyjnych, ustalenie warunków i kosztów sprzedaży, obliczenie ceny pozwalającej pokryć koszty stałe i zmienne oraz wypracować co najmniej minimalny akceptowalny zysk. W tej fazie rola controllingu polega przede wszystkim na zgromadzeniu, przeanalizowaniu i weryfikacji przedstawionych przez pozostałe działy danych pod kątem kosztowym, obliczeniu ceny uwzględniającej marżę pokrycia i zapewniającej przedsiębiorstwu zysk. W przedsiębiorstwach zorientowanych globalnie poszczególne działy uczestniczące w pierwszej fazie mogą należeć do różnych dywizji koncernu i być ulokowane w różnych lokalizacjach. W przypadku dużych koncernów realizujących skomplikowane projekty produkcyjne proces rozdrobnienia kompetencji może mieć jeszcze głębszy wymiar. Tego rodzaju sytuacja występuje najczęściej w przypadku pracowników działu zakupów oddelegowanych do zespołu projektowego. Szacowanie kosztów komponentów może być prowadzone z poziomu kilku dywizji w zależności od wypracowanych powiązań z dostawcami. W celu skalkulowania ceny zawierającej marżę pokrycia oraz zysk działu controllingu potrzebuje informacji związanych z wysokością kosztów materiałowych, kosztów procesu produkcji oraz kosztów dostawy według przyjętej formuły *Incoterms*.



Rys. 1. Proces controllingu projektów

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość pozostałych kosztów stałych i zmiennych, w tym jakości, sprzedaży czy administracji, może być kalkulowana na podstawie narzutów zabudżetowanych na dany rok. Jeśli zaoferowana cena zostanie przyjęta przez klienta, controlling projektu przechodzi do drugiej fazy. Jeśli natomiast cena nie zostanie zaakceptowana, to projekt kończy swój byt.

Druga faza cyklu controllingu projektu to faza związana z rozwojem. Rozwój oznacza przygotowanie procesu produkcji. Od strony technicznej kluczowe znaczenie ma przygotowanie specyficznych narzędzi produkcyjnych, które stanowią największą część budżetu fazy rozwoju. W fazie tej następuje także produkcja prototypów wyrobów gotowych, która również generuje koszty. Koszty te można powiązać z ceną wyrobu gotowego, niemniej jednak proporcja odbiega zwykle od stosunku 1:1. Pozostałe koszty tej fazy mogą wiązać się na przykład z czynnościami konstruktorskimi czy programowaniem. Wskazane powyżej elementy tworzą część kosztową budżetu fazy rozwoju. Natomiast część przychodowa zależy w dużej mierze od modelu biznesowego danego projektu. Generalnie wpływy generowane są przez sprzedaż prototypów wyrobów gotowych. Niemniej jednak kluczowe znaczenie ma określenie własności narzędzi produkcyjnych. Jeśli właścicielem jest klient, to wszystkie koszty wytworzenia tychże narzędzi są przez niego pokrywane, co oznacza wpływy do budżetu projektowego i ustalenie wyniku finansowego w okolicy zera. Natomiast jeśli klient nie pokrywa kosztów wytworzenia narzędzi produkcyjnych, to wynik projektu fazy rozwoju jest ujemny, a osiągniętą stratę należy uwzględnić w cenie wyrobu gotowego już na etapie wyceny.

W fazie rozwoju głównym zadaniem controllingu jest umiejscowienie w systemie projektowym wskazanych powyżej planowanych kosztów i przychodów. Dział controllingu odpowiada także za pomiar rzeczywistych kosztów i przychodów oraz analizę odchyłeń od wartości założonych. Jeśli w fazie tej uczestniczy kilka dywizji, z których jedna odpowiada za cały wynik projektu, a pozostałe za wynik danej jednostki, to istotne jest właściwe rozliczenie wewnątrzkoncernowe. Proces rozliczenia polega na relokacji (refakturowaniu) kosztów jednostek uczestniczących w projekcie na jednostkę centralnie odpowiedzialną. Jednostka centralna transferuje środki finansowe do jednostek uczestniczących w projekcie. Środki te stanowią koszty globalne projektów dla jednostki odpowiedzialnej oraz przychody wewnątrzkoncernowe dla jednostek uczestniczących.

W momencie kiedy wszystkie narzędzia produkcyjne zostaną przygotowane, a prototypy projektów zaakceptowane przez klienta, rozpoczyna się trzecia faza controllingu projektu, tj. faza produkcji seryjnej. W fazie tej dział controllingu odpowiada przede wszystkim za operatywny wymiar projektu, tj. monitorowanie wpływów i wy wpływów. Dla prawidłowej realizacji zadań niezbędna jest ciągła współpraca z działami zakupów, sprzedaży, księgowości, logistyki, a w razie wystąpienia odchyłeń od planu – również z menedżerem projektu. Projekty, których produkcja seryjna wchodzi w końcowy etap, podlegają również analizie z poziomu taktycznego. Ocena wyniku finansowego projektu prowadzona przez dział controllingu zostaje

przeprowadzona głównie na podstawie danych z systemu informatycznego, ale w tej fazie controllingu projektu istotny jest komentarz uzyskanego wyniku i rekomendacje przygotowane przez dział sprzedaży i menedżera projektu.

Wspólnym elementem controllingu projektu w fazie rozwoju i produkcji seryjnej jest przede wszystkim analizowanie prawidłowości przypisania poszczególnych kosztów i przychodów do konkretnego projektu, tak aby można było prezentować rzeczywiste i wiarygodne wnioski dotyczące np. rentowności projektu. Wspólnym elementem jest także obowiązek raportowania, niemniej jednak formy i zakres raportu różnią się w zależności od fazy. Raporty w fazie rozwoju powinny dostarczać informacji na temat aktualnych poziomów kosztów danego okresu i kosztów skumulowanych, jak również pojawiających się przekroczeń kosztów planowanych. Natomiast w fazie produkcji seryjnej raportowaniu podlega nie tylko strona kosztowa, ale także przychody ze sprzedaży oraz marże.

4. Podsumowanie

Powyższe rozważania wskazują, iż controlling projektów ma istotne znaczenie dla współpracy wewnątrzkoncernowej i pozwala na:

- analizę produktu/rodziny produktów na każdym etapie cyklu życia;
- identyfikację miejsc powstawania kosztów i ich optymalizację w poszczególnych projektach;
- analizę przepływów finansowych projektu i monitorowanie rentowności;
- inicjowanie zmian procesowych i systemowych.

Analiza produktu/rodziny produktów identyfikuje statyczne elementy cyklu życia, takie jak: wielkość sprzedaży, marża i koszty, w tym materiałów, produkcji, logistyczne czy sprzedaży, w danym momencie. Analiza ta ma znaczenie przede wszystkim w przedsiębiorstwach o strukturze dywizjonalnej cechujących się produkcją wieloasortymentową. Controlling projektów umożliwia analizę miejsc powstawania kosztów w odniesieniu do poszczególnych projektów. W przypadku controllingowego zidentyfikowania znacznych przesunień efektywności realizacji funkcji możliwe jest przeniesienie odpowiedzialności pomiędzy dywizjami. Controlling projektów przez wykorzystanie tzw. rachunku opłacalności pozwala na analizę przepływów finansowych projektu i monitorowanie rentowności. Tego rodzaju procedura występuje co do zasady przed podjęciem decyzji o realizacji projektu, bowiem uzyskanie danych na temat wielkości wskaźników efektywności, w tym NPV, ROI czy okresu zwrotu, dostarcza wiedzy na temat rentowności projektu. Funkcja controllingu projektów odnosząca się do inicjowania zmian procesowych i systemowych jest swego rodzaju funkcją nadrzędną, która wykorzystując opisane powyżej narzędzia, daje asumpt do przeprowadzania zmian procesowych (np. zmiany narzędzi analizy) i systemowych (np. likwidowania starych i kreowania nowych centrów odpowiedzialności).

Literatura

- Błoch H., *Controlling, czyli rachunkowość zarządcza*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1994.
- Knopp W., Sawicki K., *Controlling a rachunkowość*, „Rachunkowość” 1993, nr 3.
- Mann R., Mayer E., *Controlling w twojej firmie*, Centrum Kreowania Liderów, Skierniewice 1996.
- Niedbała B., *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, A. Karmańska (red.), Difin, Warszawa 2006.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

CONTROLLING OF PROJECTS AS THE INSTRUMENT OF INTERCOMPANY COOPERATION

Summary: Project controlling is the instrument of intercompany cooperation that allows to control each phase of the product life time, cost centers analysis, project cash flow control and monitoring profitability and initiating process and system evolution. Controlling department is usually the very responsible unit for the project controlling, but this process also involves other departments, which may be a part of one or many divisions of company. Departments are chosen according to the profitability of their input and ability to generate the added value.

Keywords: project controlling, management, intercompany cooperation.