

Emil Bukłaha

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wybrane aspekty controllingu projektów w świetle badań empirycznych

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja prowadzonych w latach 2013–2017 badań dotyczących problematyki controllingu projektów w odniesieniu do organizacji realizujących projekty w Polsce. Autor poddał analizie rzeczywiste podejścia do kontroli realizowanych projektów na każdym etapie ich cyklu życia, powody wprowadzenia controllingu projektów do organizacji oraz zakres kontroli stosowanej w praktyce projektowej. W badaniu zidentyfikowano również stanowiska odpowiedzialne za strategiczną kontrolę w projektach i główne zadania pełnione przez kontrolera projektów, jak też wskazano korzyści i wady wprowadzenia systemu controllingu projektów do organizacji. Grupą docelową byli uczestnicy projektów realizowanych w polskich organizacjach, przede wszystkim kierownicy, ale także członkowie zespołów projektowych i komitetów sterujących. Uzyskane wyniki pozwoliły na identyfikację szeregu korelacji i prawidłowości pomiędzy zmiennymi istotnymi w zarządzaniu projektami a elementami systemu controllingu, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operatywnym.

Słowa kluczowe: controlling, projekty, zarządzanie projektami

Kody klasyfikacji JEL: M10, M42, O22

1. Wprowadzenie

Controlling projektu jest jedną z przekrojowych faz cyklu życia przedsięwzięcia, obejmującą jego definiowanie, planowanie, realizację i zakończenie. Pomimo swojej istotności, controlling projektów jest zagadnieniem słabo opisanym w literaturze przedmiotu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej. Jednocześnie próbuje się przenieść pojęcia z zakresu controllingu bieżącej działalności organizacji na obszar zarządzania projektami, co rodzi szereg niejasności i nieporozumień, ponieważ realizacja projektów zwykle nie jest zbieżna z działalnością procesową (powtarzalną) firmy. Dlatego autor postanowił zbadać szerzej ten zakres zarządzania projektami w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w Polsce. Ponieważ w przekonaniu autora controlling projektów odgrywa kluczową rolę w odniesieniu do skali sukcesu i stopnia osiągnięcia celów postawionych przed realizowanymi przedsięwzięciami, dlatego uznał on analizę tego zagadnienia za istotną naukowo i cenną praktycznie.

Ze względu na charakter poruszanej tematyki artykuł należy traktować jako źródłowy, opisujący badania własne. Grupą docelową byli uczestnicy projektów realizowanych w polskich organizacjach, przede wszystkim kierownicy, ale także członkowie zespołów projektowych i komitetów sterujących. Badania zostały przeprowadzone przy użyciu technik badawczych PAPI (Paper and Pencil Interviewing) oraz CAWI (Computer Assisted Web Interview). Metody obróbki danych i wnioskowania opierały się na analizach z wykorzystaniem narzędzi statystyki opisowej (miary tendencji centralnej) i pogłębionych analiz statystycznych (analiza korelacji między zmiennymi).

Celem artykułu jest prezentacja prowadzonych przez autora w latach 2013–2017 badań dotyczących problematyki controllingu projektów w odniesieniu do organizacji realizujących projekty w Polsce. W ramach przedmiotowych badań dokonano m.in. analizy rzeczywistego podejścia do kontroli realizowanych projektów na każdym etapie ich cyklu życia, powodów wprowadzenia controllingu projektów do organizacji oraz zakresu kontroli stosowanej w praktyce projektowej. W badaniu zidentyfikowano również stanowiska odpowiedzialne za strategiczną kontrolę w projektach i główne zadania kontrolera projektów, jak też wskazano korzyści i wady wprowadzenia systemu controllingu projektów do organizacji. Uzyskane wyniki zestawiono z zakresem informacji niezbędnych do skutecznego kontrolowania realizowanych projektów i najczęściej pojawiających się zaleceń w tym zakresie w uznanych metodykach zarządzania projektami. Choć powyżej zarysowano

pełen zakres przeprowadzonych przez autora badań, to ze względu na objętość niniejszego artykułu opisywane w nim wyniki zostaną ograniczone tylko do ich wybranego obszaru.

2. Controlling w zarządzaniu projektami

Analiza literatury krajowej i zagranicznej z tego zakresu wskazuje, iż controlling w projektach najczęściej polega na koordynacji podstawowych funkcji procesu zarządzania projektami poprzez dostarczanie aktualnych i przejrzystych informacji niezbędnych dla przedsięwzięcia środków zaradczych w celu uniknięcia lub niwelowania odchylenia kosztów i terminów, a także optymalizacji wykorzystania posiadanych zasobów. Uwzględniając bogactwo definicji w tym zakresie, na potrzeby niniejszego artykułu autor przyjął taką, która controlling projektów określa jako podsystem zarządzania (spójny zbiór metod, procedur i technik), zapewniający zasilanie wszystkich etapów zarządzania projektem odpowiednimi informacjami, niezbędnymi do podejmowania racjonalnych decyzji o charakterze zarządczym na każdym poziomie decyzyjnym¹. Pełniąc niebagatelną funkcję w zakresie planowania i kontroli postępów prac, zarówno na etapie planowania, realizacji, jak i po ich zakończeniu, controlling stanowi również istotny punkt styczny pomiędzy zarządzaniem projektami a systemem zarządzania organizacją jako całością.

Na początku koncepcja controllingu projektów nie była tak rozwinięta jak obecnie i dotyczyła przede wszystkim finansowych aspektów pojedynczych projektów. W późniejszym okresie obejmowała już całe programy projektów oraz przedsiębiorstwa projektowe². W swojej najszerzej formie controlling pojedynczych projektów jest obecnie traktowany jako całościowy proces, łączący działania planistyczne, kierownicze, kontrolne, regulacyjne, sterownicze i koordynacyjne oraz obejmujący szereg zagadnień projektowych (m.in. koszty, harmonogram, jakość, zasoby

¹ Zob. m.in. E. Bukłaha, *Operational Project Controlling – Results of the Study*, w: *Project Management – Challenges and Research Results*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016, s. 104; E. Bukłaha, *Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014–2015*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 48.

² Więcej zob. E. Głodziński, S. Marciniak, *Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 142.

czy uzasadnienie biznesowe projektu)³. Nie zastępuje on zarządzania, ale zwiększa racjonalność decyzji w nim podejmowanych poprzez właściwe tej koncepcji funkcje analityczne, interpretacyjne oraz wspierająco-koordynujące.

Ze względu na horyzont i poziom decyzyjny planowania działań projektowych można w literaturze przedmiotu wyróżnić podział na controlling strategiczny (długookresowy) oraz operatywny (operacyjny, bieżący).

Strategiczny controlling projektów (SCP) zajmuje się oceną mocnych i słabych stron przedsięwzięć projektowych w stosunku do aktualnej strategii rozwoju organizacji. Bada wstępną wykonalność projektów, ocenę ich opłacalności i efektywności z punktu widzenia przyjętych wytycznych, tworzy listy rankingowe projektów, analizuje zbieżność ich celów z celami strategicznymi organizacji⁴. Elementy SCP pozwalają na lepsze opracowanie portfela realizowanych projektów, uświadomienie rzeczywistych oczekiwań zleceniodawców co do zakresu, jakości i kosztów przedsięwzięć, określenie siły wpływu interesariuszy, analizę ryzyka itp. Od narzędzi i technik stosowanych w controllingu strategicznym oczekuje się m.in. aktualizacji uzasadnienia biznesowego projektu, oceny jego efektywności i skuteczności w realizacji celów zleceniodawcy przedsięwzięcia. Wytyczne z zakresu SCP w głównej mierze leżą w gestii kluczowych interesariuszy (zleceniodawcy, sponsora, kierownictwa organizacji lub komórek przez nie upoważnionych).

Operatywny (operacyjny, bieżący) controlling projektów (SOP) jest zorientowany na regulację realizacji projektów w krótkich horyzontach czasowych (najczęściej do jednego roku). Skupia się na zaplanowaniu, wykonaniu i kontroli projektów wytypowanych do realizacji na etapie kontrolingu strategicznego. Opiera się najczęściej na analizie relacji koszty–przychody–zysk oraz wpływy–wydatki⁵. Controlling operatywny odnosi się do fazy realizacji projektu, stanowiąc punkt wyjścia do realizacji planów operacyjnych projektów, zgodnych z celami strategicznymi organizacji. Koncentruje się na jego realizacji (wykonalności) zgodnej z założeniami strategicznymi, przy uwzględnieniu ograniczeń zewnętrznych i wewnętrznych (analiza

³ Więcej zob. T. Kendrick, *Results Without Authority*, AMACOM, New York 2012, s. 2.

⁴ Więcej zob. M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 32–33. Techniki stosowane w controllingu oraz metody oceny efektywności projektów nie będą w tym artykule szczegółowo omawiane. Więcej informacji na ich temat można znaleźć np. w: H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007; W. Rogowski, *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość...*, op.cit.

⁵ Więcej zob. M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość...*, op.cit., s. 32–33.

interesariuszy, ryzyka itp.). Wytyczne z zakresu SOP stanowią najczęściej domenę kierowników projektów oraz (rzadziej) członków zespołów projektowych.

3. Controlling projektów na podstawie badań empirycznych w latach 2013–2017

3.1. Próba badawcza oraz sposób doboru próby

Badania wykorzystane w niniejszym artykule zostały wykonane w latach 2013–2017 i polegały na przeprowadzeniu standaryzowanych badań ankietowych w postaci drukowanej (metoda PAPI) oraz poprzez internetowy system tworzenia i zbierania badań ankietowych (metoda CAWI). Były to badania celowane – grupę docelową stanowili wyłącznie uczestnicy projektów realizowanych w polskich organizacjach, przede wszystkim na stanowiskach kierowników projektów, ale również członków zespołów projektowych i komitetów sterujących. Dodatkowym powodem wyboru tej właśnie docelowej grupy badawczej był fakt, że byli to praktycy zarządzania projektami, wyposażeni w niezbędny zakres wiedzy z zakresu controllingu projektów, którego poziom szczegółowości umożliwił udzielanie wiarygodnych odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie badawczej.

Badania objęły swoim zakresem 1518 osób, zaś zwrot z ankiet (próba badawcza) był na poziomie 308 kompletnych odpowiedzi, co dało ok. 20,29% udzielonych odpowiedzi z badanej populacji. Choć w przekonaniu autora grupa badawcza tej wielkości nie powinna stanowić podstawy do uogólniania wniosków dla całej badanej populacji, to jednak ukazuje pewne prawidłowości, które – w odniesieniu do bieżącego i strategicznego controllingu projektów – dało się zaobserwować w analizowanej próbie. Dzięki wykorzystaniu techniki PAPI w okresie badawczym 2013–2017 uzyskano 217 wywiadów kwestionariuszowych. Natomiast przy zastosowaniu techniki CAWI zostało zrealizowanych 91 ankiet w latach: 2013, 2014, 2015.

W tabeli 1 przedstawiono rozkład liczebności próby w poszczególnych latach prowadzonych badań.

Tabela 1. Liczba ankiet zrealizowanych w danej fali badania

		Liczebność
Lata	2013	38
	2014	65
	2015	24
	2016	93
	2017	88
Liczebność		308

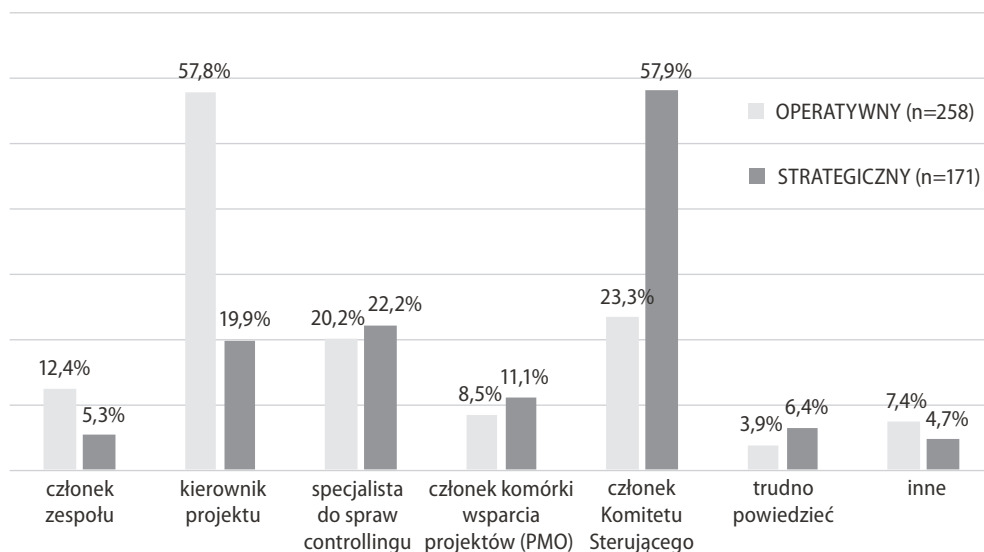
Źródło: opracowanie własne.

3.2. Rola kontrolera projektów, funkcjonowanie zespołu dedykowanego do kontroli projektów

W okresie badawczym 2013–2017 w ramach **controllingu operatywnego** rolę kontrolera najczęściej pełnił kierownik projektu (57,8% wskazań), a w przypadku co piątego respondenta był nim członek Komitetu Sterującego (23,3% wskazań). Tak duża liczba wskazań na kierownika projektu świadczy o jego osobistej odpowiedzialności i idącej za nią konieczności szczegółowego nadzoru nad postępem realizowanych prac, zespołem projektowym i wymaganiami odnośnie do docelowych rezultatów projektu, co jest typowe dla tego poziomu decyzyjnego w klasycznym podejściu do zarządzania projektami. Najczęściej w badanych organizacjach rolę kontrolera w ramach **controllingu strategicznego** pełnił członek Komitetu Sterującego lub jego odpowiednika (57,9% wskazań). Kolejno co ok. piąty respondent wskazywał na specjalistę do spraw controllingu (22,2% wskazań) oraz kierownika projektu (19,9% wskazań). W związku z tym fakt, że w ponad połowie organizacji to właśnie członkowie Komitetu Sterującego byli odpowiedzialni za kontrolę strategiczną, odpowiada specyfice koncepcji controllingu strategicznego zarówno w odniesieniu do projektów, jak i istotnych decyzji o kierowniczym i długoplanowym charakterze. Opisywana sytuacja została przedstawiona na rysunku 1.

Specjalny zespół zajmujący się controllingiem operatywnym w okresie badawczym funkcjonował w co trzeciej organizacji (31,4% wskazań). W ponad połowie organizacji nie było takiego zespołu, natomiast 12,6% respondentów nie miało informacji na ten temat. Szczegółowe dane z tego zakresu zostały przedstawione na rysunku 2.

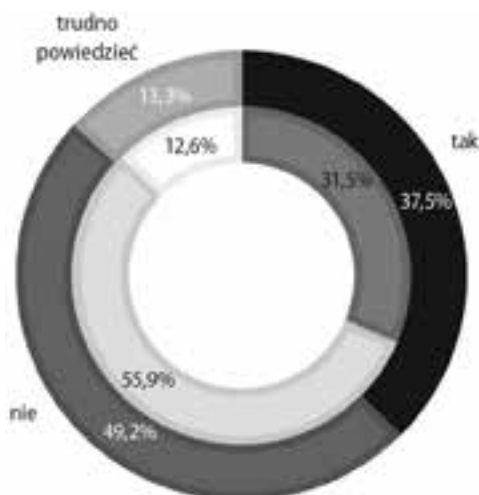
Rysunek 1. Osoba/jednostka pełniąca w organizacji rolę kontrolera projektów



Próba: wykluczono osoby, w których organizacji nie ma procedur controllingu oraz osoby, które nie wskazały osoby pełniącej rolę kontrolera w swojej organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Funkcjonowanie zespołu dedykowanego do kontroli projektów



Zewnętrzny pierścień: controlling strategiczny (n = 181), wewnętrzny pierścień: controlling operacyjny (n = 261).
Próba: wykluczono osoby, w których organizacji nie ma procedur controllingu

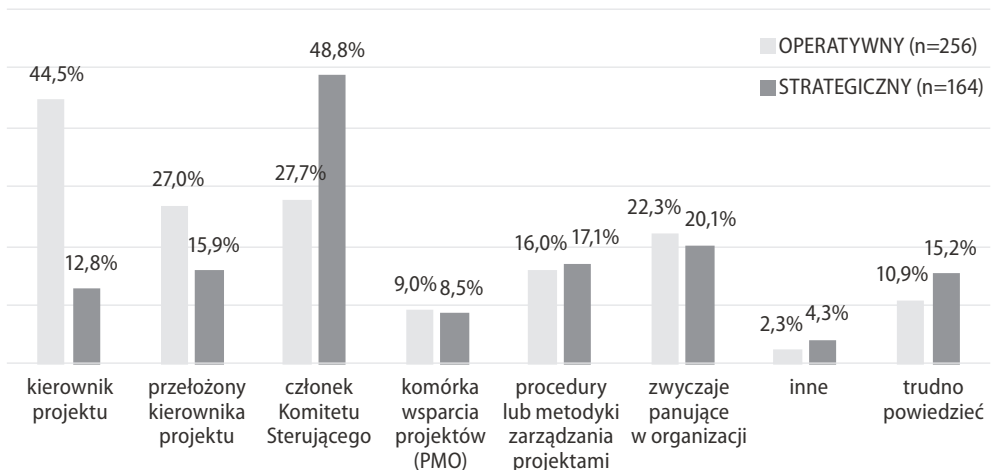
Źródło: opracowanie własne.

W przyjętym okresie badawczym w 37,6% organizacji funkcjonował specjalny zespół zajmujący się strategicznym controllingiem projektów. W co drugiej organizacji (49,2% wskazań) nie było takiego zespołu. Ponieważ ten typ controllingu związany jest m.in. ze zbieraniem i przetwarzaniem informacji o wielu projektach równocześnie, to istnienie ośrodka stale monitorującego projekty w ich wybranych momentach (np. biura zarządzania projektami) wydaje się być pożądane z punktu widzenia efektywności środków przeznaczanych na proces kontroli projektów i potencjalne korzyści wynikające z niego dla organizacji.

3.3. Decydenci w kwestii wyboru zakresu, technik i procedur controllingu projektów

Według największej grupy badanych zakres, wybór technik i procedur controllingu operatywnego zależał od **kierownika projektu** (44,5% wskazań), natomiast kolejno od członków Komitetu Sterującego (27,7% wskazań) oraz od przełożonego kierownika projektu (27% wskazań), niebędącego członkiem Komitetu Sterującego ani gremium o takim charakterze.

Rysunek 3. Osoba/jednostka decydująca o kwestiach związanych z zakresem, techniką i procedurami kontroli projektów



Próba: wykluczono osoby, w których organizacji nie ma procedur controllingu oraz badanych, którzy nie udzielili żadnej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

W ramach controllingu strategicznego zakres kontroli, technik oraz procedur według 48,8% respondentów ustalał **członek Komitetu Sterującego**. Kolejno 15,9% badanych wskazało na przełożonego kierownika projektu oraz 12,8% kierownika projektu.

Szczegółowe zestawienie zaprezentowano na rysunku 3.

Warto podkreślić, że wskazywane przez badanych osoby decyzyjne były spójne z tym, kto w organizacjach reprezentowanych przez respondentów w okresie 2013–2017 pełnił rolę kontrolera projektów. W przypadku controllingu operatywnego najczęściej był nim kierownik projektu, natomiast w przypadku strategicznego – członek Komitetu Sterującego lub jego odpowiednik.

3.4. Zadania kontrolera projektów

W ramach controllingu operatywnego badani najczęściej deklarowali, że zadaniem kontrolera w projektach jest **budżetowanie i kontrola kosztów** (63% wskazań) oraz **analiza postępów prac i analiza odchyłeń** (60,2%). Kolejno pod względem ilości wskazań zadaniem kontrolera było **raportowanie wewnętrzne** (56,1%) i **zewnętrzne** (32,1%).

Kontroler w ramach controllingu strategicznego w ponad połowie organizacji miał za zadanie zajmować się **budżetowaniem i kontrolą kosztów** (56,5% wskazań). Co trzeci ankietowany wskazał raportowanie **zewnętrzne** (31% wskazań) oraz **wewnętrzne** (30,4% wskazań), zaś co piąty **koordynację planowania i kontroli** (18,5%).

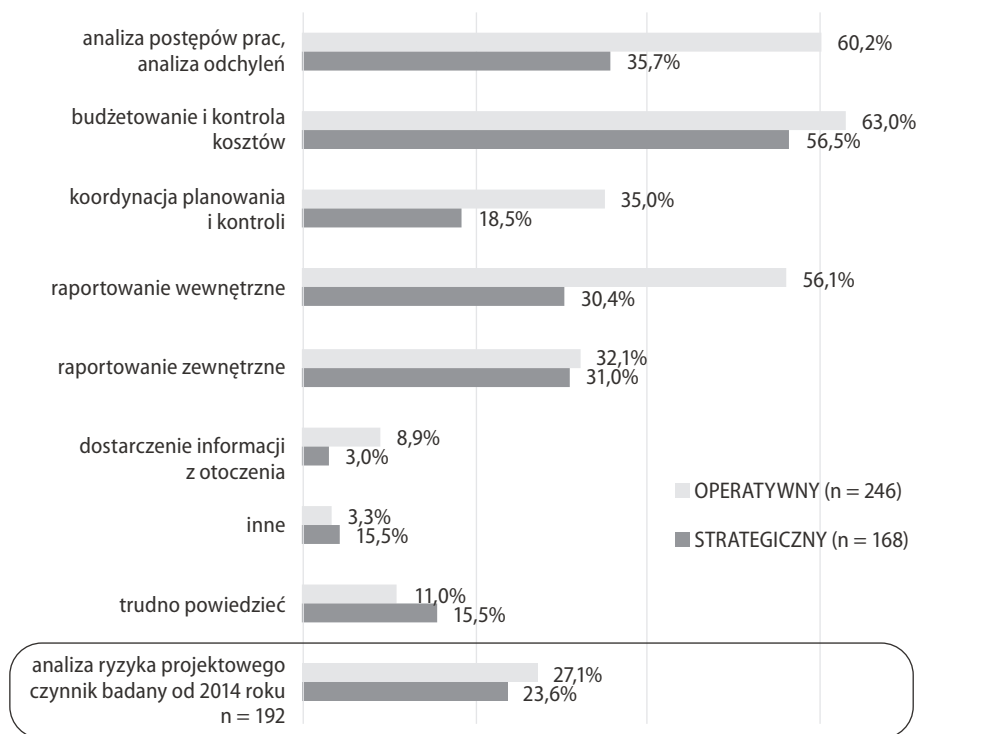
Uzyskane wyniki były zbieżne z podstawowymi zakresami obowiązków kontrolera projektów, zarówno na poziomie kierownika projektu (SOP), jak i Komitetu Sterującego (SCP), zalecanymi w światowych standardach zarządzania projektami (PMBok, PRINCE2, PCM, MSP, MoP, PPM). Szczegółowe zestawienie zaprezentowano na rysunku 4.

Na podstawie przeprowadzonych analiz okazało się również, że wraz ze wzrostem poziomu dojrzałości projektowej przedsiębiorstwa⁶ w badanym okresie wzrastała

⁶ Dojrzałość projektowa (ang. *project management maturity*) oznacza gotowość i zdolność organizacji do skutecznego oraz efektywnego wyboru i zastosowania rozwiązań projektowych wspierających jej cele. Im wyższy poziom dojrzałości, tym wyższa jest w organizacji świadomość istotności projektów oraz tym łatwiej jest zespołom projektowym realizować powierzone im zadania. Więcej na temat dojrzałości zob. np. M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009.

liczba wskazań poszczególnych czynników. Może to prowadzić do wniosku, że **controlling projektów w przedsiębiorstwach bardziej dojrzałych projektowo obejmuje więcej zadań i elementów niż w przypadku organizacji o niższym poziomie dojrzałości projektowej.**

Rysunek 4. Zadania kontrolera projektów



Próba: wykluczono osoby, w których organizacji nie ma procedur controllingu oraz badanych, którzy nie udzielili żadnej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

W toku prowadzonych badań udało się również zidentyfikować szereg dodatkowych zależności.

- Im więcej osób zatrudnionych jest w organizacji, tym częściej istnieje w niej specjalny zespół lub stanowisko zajmujące się na stałe controllingiem projektów oraz częściej system kontroli projektów jest częścią ogólnego narzędzia systemu kontroli. Te wyniki są niezależnie od horyzontu planowania działań projektowych.

- Niezależnie od horyzontu planowania działań projektowych im w większym stopniu firma działa na skalę międzynarodową, tym częściej w organizacji istnieje specjalny zespół lub stanowisko zajmujące się na stałe controllingiem projektów. Dodatkowo, im większe umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa, tym częściej system kontroli projektów jest częścią ogólnego narzędzia systemu kontroli w organizacji w operacyjnym planowaniu działań.
- Im bardziej dojrzała projektowo jest organizacja, tym częściej stosuje ustalone strategie controllingu, częściej w organizacji istnieje specjalny zespół lub stanowisko zajmujące się na stałe controllingiem projektów oraz częściej system kontroli projektów jest częścią ogólnego narzędzia systemu kontroli w organizacji. Jest to efekt niezależny od horyzontu planowania działań projektowych.

Na podstawie analizy współczynników korelacji r Pearsona dla cech organizacji: wielkości zatrudnienia, poziomu umiędzynarodowienia, intensywności projektów w organizacji oraz dojrzałości projektowej udało się zidentyfikować szereg zależności między zmiennymi.

- Im większa była intensywność projektów w działalności organizacji, tym częściej dokonywano kontroli projektów, zarówno w przypadku planowania strategicznego, jak i operacyjnego.
- W odniesieniu przede wszystkim do controllingu strategicznego w odczuciu respondentów zakres i częstotliwość kontroli w stosunku do prowadzonych projektów były zbyt duże.
- Im wyższy był poziom dojrzałości projektowej organizacji, tym częściej dokonywało się kontroli projektów.
- Dojrzałość projektowa była związana z pozytywnym wpływem kontroli projektów na system motywacyjny pracowników, szczególnie w przypadku controllingu strategicznego.
- Poczucie respondentów, że zakres i częstotliwość kontroli w stosunku do prowadzonych projektów są zbyt duże, rosło wraz ze wzrostem dojrzałości organizacji, bez względu na typ controllingu.

Uzyskane wyniki świadczą o szerokości tej problematyki i jej wszechstronnym wpływie na specyfikę realizacji przedsięwzięć w organizacjach różnych typów oraz parametry zarządzania projektami istotne zarówno z punktu widzenia bieżącego nadzoru nad projektem, jak i strategicznego horyzontu podejmowanych decyzji.

4. Podsumowanie

W przeprowadzonych badaniach autor podjął próbę odpowiedzi na szereg pytań badawczych. Dotyczyły one zakresu stosowania controllingu projektów w organizacjach działających w Polsce, pełnionych w nim funkcji oraz oceny procesu controllingu projektów. Na podstawie badań skali, zakresu i form controllingu w realizacji projektów, dotyczących lat 2013–2017, udało się zidentyfikować niżej wymienione zależności.

- Rolę kontrolera projektów pełniły zazwyczaj osoby najsilniej związane z danym typem controllingu. W ramach controllingu operatywnego rolę kontrolera pełnił najczęściej kierownik projektu (57,8% wskazań), a kolejno członek Komitetu Sterującego (23,3% wskazań). W strategicznym controllingu projektów jednostką odpowiedzialną był najczęściej Komitet Sterujący lub jego odpowiednik. W obydwu przypadkach są oni nierzadko wspierani przez specjalistów do spraw controllingu lub członków komórek wsparcia projektów. W związku z tym fakt, że w ponad połowie organizacji to właśnie kierownicy projektów są odpowiedzialni za SOP zaś członkowie Komitetu Sterującego za SCP odpowiada specyfice obydwu typów controllingu.
- Na podstawie przeprowadzonych badań okazało się, że zarówno w przypadku controllingu operatywnego, jak i strategicznego dał się zauważyć najczęściej brak specjalnie tworzonych stanowisk odpowiedzialnych za stałe monitorowanie postępów projektu.
- Zadaniem kontrolera było najczęściej budżetowanie i kontrola kosztów (63% wskazań) oraz analiza postępów prac, analiza odchyłeń (60,2%). Kolejno pod względem ilości wskazań zadaniem kontrolera było raportowanie wewnętrzne, w tym kadrze kierowniczej (56,1% ogółu wskazań). Na dalszych miejscach znalazło się raportowanie zewnętrzne (m.in. zleceniodawcy, sponsorowi), analiza ryzyka projektowego oraz dostarczanie informacji z otoczenia projektu.
- Decyzje o wyborze zakresu, technik i procedur kontroli projektów zależały przede wszystkim od kierowników projektów i ich przełożonych, a także członków Komitetu Sterującego, procedur lub metodyk w zakresie zarządzania projektami oraz od zwyczajów panujących w tym zakresie w organizacji.

W przekonaniu autora przeprowadzone badania ukazały wiele istotnych prawidłowości, które – w odniesieniu do bieżącego i strategicznego controllingu projektów – można było zaobserwować w ramach analizowanej próby badawczej. Znaczne

podobieństwo uzyskanych wyników badań w wielu kategoriach badawczych w odniesieniu do obydwu typów controllingu może świadczyć o podobnym nastawieniu respondentów do problematyki controllingu projektów i zbieżnym postrzeganiu przez nich jego roli, powodów wprowadzenia, korzyści, skali, wsparcia informatycznego, wreszcie potrzeb w tym zakresie oraz wad i zalet stosowanych systemów kontroli.

Z całą pewnością należy kontynuować i pogłębiać badania z tego zakresu w przyszłości, zaś kolejnym krokiem badawczym mogłaby być m.in. analiza zagadnień controllingu projektów zgodnie z przyjętymi kryteriami badawczymi, stworzona dla przedsiębiorstw działających w Europie oraz na świecie i zestawienie uzyskanych w ten sposób wyników z analizami wykonanymi w odniesieniu do realiów polskich. W przekonaniu autora dałoby to pełniejszy obraz skali, zakresu i procedur controllingu projektów, co pozwoliłoby na uzyskanie nie tylko korzyści teoretyczno-poznawczych, lecz także aplikacyjnych.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bukłaha E., *Operational Project Controlling – Results of the Study*, w: *Project Management – Challenges and Research Results*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
2. Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009.
3. Kendrick T., *Results Without Authority*, AMACOM, New York 2012.
4. Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
5. Rogowski W., *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
6. Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007.

Artykuły

1. Bukłaha E., *Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014–2015*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2016.
2. Głodziński E., Marciniak S., *Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, nr 421, Wrocław 2016.

Selected Aspects of Project Controlling based on Empirical Research

Summary

The article aims to present the research conducted in the years 2013–2017 on the problem of project controlling with regard to organisations implementing projects in Poland. The author made an analysis of a real approach to the control of projects at every stage of their life cycle, the reasons behind the introduction of project controlling in the organization as well as the scope of controlling applied in the project practice. The research also identifies the positions responsible for the strategic control of projects and major tasks accomplished by a project controller; it also indicates benefits and defects resulting from the introduction of project controlling systems in organisations. The target group included participants of projects conducted in Polish organisations, primarily managers, but also members of project teams and steering committees. The obtained results allowed for the identification of a number of correlations and regularities between variables significant in project management and the controlling system elements, at both strategic and operating levels.

Keywords: controlling, projects, project management
