

Paweł Płuciennik*  <https://orcid.org/0000-0001-6194-7722>

Metodologia definiowania i planowania inwestycji rzeczowych w przemyśle energetycznym. Wprowadzenie w środowisko planowania. Część 2

Artykuł prezentuje metodologię planowania inwestycji rzeczowych w spółce, co ma ułatwić zrozumienie szerszego kontekstu, w którym przebiegają procesy planowania, uzasadnić przyjęte rozwiązania i umożliwić ich ocenę pod kątem dalszego usprawniania. Artykuł obejmuje wiedzę deklaratywną dotyczącą metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce i stanowi lekturę wstępną do napisania szczegółowej procedury pisemnej, określającej detalicznie przebieg obsługiwanego procesu, sposób postępowania uczestników oraz stosowane dokumenty. Metodologia planowania inwestycji rzeczowych jest ściśle związana ze strategią oraz polityką inwestycyjną spółki i ma charakter normy sterującej sferą operacyjną, do której należy szczegółowa procedura pisemna – narzędzie realizacji polityki spółki – stąd zmiana polityki inwestycyjnej spółki może wymagać zmiany procedury pisemnej planowania inwestycji.

Słowa kluczowe: projekt inwestycyjny, planowanie inwestycji, metodologia planowania inwestycji rzeczowych, modernizacja, środek trwały

Wstęp

Tekst ten jest kontynuacją artykułu o takim samym tytule opublikowanym w numerze 26 niniejszego czasopisma i ma służyć zapoznaniu się z metodologią planowania inwestycji rzeczowych w spółce. Powinno to ułatwić zrozumienie szerszego kontekstu, w którym przebiegają procesy planowania, uzasadnić przyjęte rozwiązania i umożliwić ich ocenę pod kątem dalszego usprawniania. Artykuł obejmuje wiedzę

* Dr inż. Paweł Płuciennik – adiunkt na Wydziale Zarządzania, Transportu i Informatyki Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

deklaratywną dotyczącą metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce i stanowi lekturę wstępną do napisania szczegółowej procedury pisemnej, określającej detalicznie przebieg obsługiwanego procesu, sposób postępowania uczestników oraz stosowane dokumenty. Metodologia planowania inwestycji rzeczowych jest ściśle związana ze strategią oraz polityką inwestycyjną spółki i ma charakter normy sterującej sferą operacyjną, do której należy szczegółowa procedura pisemna – narzędzie realizacji polityki spółki – stąd zmiana polityki inwestycyjnej Spółki może wymagać zmiany procedury pisemnej planowania inwestycji.

Planowanie inwestycji rzeczowych w spółce ma swoje źródła w technikach zarządzania projektami (*Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, 2000) (ang. *Project Management*) oraz w systemach zapewnienia jakości (Polska Norma PN-EN ISO 9001). Na poziomie taktycznym i strategicznym występuje orientacja na problem, natomiast na poziomie operacyjnym – orientacja na dokument. Każde z tych podejść wymaga odmiennej konwencji opisu, stąd w trakcie tworzenia procedury pisemnej, wyodrębnia się część kontekstową od części szczegółowej zawierającej już instrukcje postępowania.

Rozwiązania zastosowane w systemie planowania inwestycji

Główne elementy metodologii planowania inwestycji w spółce

W tabeli 1. zamieszczono wymagania postawione metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce, cele i treść przyjętych rozwiązań oraz wskazano miejsca w niniejszym dokumencie, w których zamieszczono opis poszczególnych rozwiązań metodycznych.

Tabela 1. Ważniejsze elementy metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce i ich uzasadnienie

Wymaganie wobec systemu	Przyjęte rozwiązania metodologiczne w celu spełnienia wymagań		
	Cel rozwiązania	Treść rozwiązania	Uwagi
[1]	[2]	[3]	
A. Złożoność procesu zależy od wartości zamówienia	Zredukowanie ryzyka dla przedsięwzięć o większej wartości, ograniczona pracochłonność małych projektów	1. Dwa poziomy planowania: – poziom zakładu – poziom spółki	
B. Wyposażenie w mechanizmy weryfikacji celowości i zapewnienia jakości przedsięwzięciom w etapach przed rozpoczęciem ich realizacji	Zapobieganie wielokrotnym poprawkom i uzupełnieniom („dobrze za pierwszym razem”)	2. Uporządkowana forma zgłaszania potrzeb inwestycyjnych – pisemny wniosek	
	Zapewnienie celowości biznesowej projektu, jego opłacalności, spełnienia kryteriów progowych, dopuszczalności wariantów rozwiązań	3. Instytucja opiniowania wniosków inwestycyjnych przez specjalistów	
	Obiektywne potwierdzenie celowości umieszczenia lub pozostawienia wniosku w planie inwestycyjnym	4. Instytucja weryfikacji wniosków przez gremia doradcze – komisje inwestycyjne	
	(1) Dopuszczenie jedynie zaakceptowanych zmian; (2) Operowanie aktualnymi dokumentami	5. Mechanizm zarządzania zmianami przedsięwzięć	
C. Wyposażenie w mechanizmy sterowania procesem do celów kontrolnych i dokumentowania procedur urzędowych	Jasność, które procedury szczegółowe postępowania mają zastosowanie w danym przypadku	6. Wielokryterialna klasyfikacja przedsięwzięć	
	Pewność, że projekt jest nadal aktualny i przydatny a przygotowanie do realizacji biegnie prawidłowo	7. Główne punkty kontrolne w procesie (milestones)	
	Jasny podział ról	8. Zdefiniowanie zadań uczestników procesu	
D. Wyposażenie w mechanizmy zapewnienia spójności wewnętrznej, ciągłości i zgodności ze strategią	Możliwość śledzenia – w długim przedziale czasu – ciągłości procesu i spójności produktów planowania	9. Jeden plan o trzech przedziałach	
		10. Mechanizm nadzorowania zmian w planie	
		11. Plan zakładowy częścią planu spółki	
		12. Mechanizm kroczenia planu	
E. Zapewnienie elastyczności systemu	Ograniczenie „akcyjności” planowania inwestycji	13. Konstrukcja procesu	

Źródło: opracowanie własne

Pracochłonność procesu planowania projektu zależy od wartości przedsięwzięcia

1. Planowanie inwestycji rzeczowych w spółce odbywa się w dwóch różnych ośrodkach – pierwszy obejmuje zakładowe plany inwestycyjne, natomiast drugi – plan inwestycyjny spółki jako całości. Celem jest racjonalizacja działań, polegająca na dostosowaniu procedur postępowania do wartości przedsięwzięć oraz decentralizacja uprawnień przy zachowaniu kontroli zarządu spółki nad całością wydatków inwestycyjnych.
2. Przedsięwzięcia inwestycyjne podzielono arbitralnie na „małe” i „duże”. Zarząd ustala np. poziom limitów finansowych na „małe” przedsięwzięcia dla poszczególnych zakładów i pionów organizacyjnych w wysokości łącznej poniżej 10% całości nakładów inwestycyjnych w danym roku. Równocześnie, jak wskazuje statystyka ostatnich lat, liczba projektów ujętych w zakładowych planach inwestycyjnych jest zbliżona do liczby projektów „dużych”, figurujących w zbiorczym planie inwestycyjnym spółki.
3. W odniesieniu do obu ww. kategorii projektów obowiązuje przestrzeganie odpowiednich procedur postępowania, zróżnicowanych pod względem pracochłonności i dostosowanych do skali nakładów każdej z obu kategorii przedsięwzięć.
4. Planowanie zakładowe

Zakładowe plany inwestycyjne wyróżniają się tym, że zawierają jedynie projekty o mniejszej wartości (objęte „małymi” wnioskami inwestycyjnym AM i BM) i o limitowanej wartości łącznej. Zakładowe plany inwestycyjne obejmują zarówno Zakłady, jak i komórki organizacyjne pionów. Zakładowe plany inwestycyjne obejmują okres trzyletni. Dyrektor Pionu Inwestycji jest zobowiązany operować rozbiem pierwszego roku planu zakładowego na „małe” wnioski inwestycyjne, natomiast znajomość wysokości nakładów na pozostałe lata umożliwia prowadzenie planowej gospodarki inwestycyjnej w obrębie Pionów i Zakładów.

5. Planowanie na poziomie spółki

Zbiorczy plan inwestycyjny spółki charakteryzuje się tym, że:

- uwzględnia politykę inwestycyjną spółki jako całości;
- zawiera pełną listę projektów o większej wartości jednostkowej („duże” wnioski inwestycyjne AD i BD);
- zawiera w sobie zakładowe plany inwestycyjne ujęte w postaci pozycji zbiorczej danego Zakładu/Pionu, lecz bez indywidualnego wyszczególnienia zakładowych zadań inwestycyjnych;
- łączna wartość rocznych nakładów ujętych w zbiorczym planie jest równa dopuszczalnemu pułapowi nakładów inwestycyjnych, określone w ramach polityki inwestycyjnej;
- zawiera część analityczno-opisową.

Mechanizmy zapewnienia jakości przedsięwzięciom inwestycyjnym w fazie poprzedzającej ich realizację

Forma określania potrzeby inwestycyjnej – wniosek inwestycyjny¹

Wymaganie: Organizacja powinna zarządzać powiązaniem między różnymi grupami biorącymi udział w projektowaniu i rozwoju w celu zapewnienia skutecznej komunikacji i wyraźnego wyznaczenia odpowiedzialności¹.

Długookresowa strategia firmy obejmuje przede wszystkim ustalenie celów, a następnie sporządzenie planu strategicznego. Najczęściej plan strategiczny jest zbyt ogólny do celów realizacji. Konieczne jest jego bardziej szczegółowe opracowanie na podstawie procedur budżetowania kapitałów, które obejmują badanie i szacowanie możliwości inwestowania (co sprowadza się do oceny konkretnych przedsięwzięć inwestycyjnych), a następnie ich wdrożenie, monitorowanie i ocenę realizacji. Jak zauważyli H. Bierman i S. Smidt (Pluta, 2000), planowanie strategiczne prowadzi do wskazania lasu, a budżetowanie kapitałów² to wybór pojedynczych drzew z tego lasu.

Projektowanie i rozwój przedsięwzięć inwestycyjnych następują stopniowo, co opisano. Proces ma złożony charakter, a produktom procesów stawia się wysokie wymagania jakościowe, które można zrealizować jedynie poprzez dobrze zaprojektowane i starannie realizowane procesy. Środowisko sprzyjające zapewnieniu jakości jest tworzone w znacznej mierze przez zdefiniowanie i jednoznaczny podział ról uczestników procesu. Temu celowi służy wniosek inwestycyjny, który powinien mieć obowiązkowo formę pisemną i zawierać komplet aktualnych informacji, niezbędnych do osiągnięcia celu przedsięwzięcia na deklarowanych przez wnioskodawcę warunkach dotyczących zakresu, nakładów, jakości i terminów.

Znaczny wpływ na pozycję rynkową firmy, oprócz sprawności bieżącego zarządzania, ma podejmowanie właściwych decyzji związanych z rozwojem przedsiębiorstwa i źródłami jego finansowania. Wybór „najlepszego” projektu jest trudny do analizy i oceny m.in. z tego powodu, że należy brać pod uwagę trzy charakterystyki: korzyść, ryzyko i czas.

Skutki decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstwo może odczuwać przez wiele lat, ponadto wiążą się one z ograniczeniem elastyczności, stąd wynika konieczność odpowiedzialnego działania uczestników procesu.

Czynnikiem napędowym przedsięwzięcia inwestycyjnego jest jego uzasadnienie biznesowe, które obejmuje wszystkie fazy cyklu życia projektu i wskazuje wielkość korzyści, które ma ono przynieść inwestorowi.

¹ Przyjęto, że plan średniookresowy obejmuje 3 lub 5 lat.

² Dyscyplina finansowa, której nazwa pochodzi od angielskich słów *capital assets* (aktywa trwałe) i *budget* (budżet), dysponuje odpowiednimi narzędziami teoretycznymi służącymi do oceny projektów alokacji kapitałów oraz uszeregowania ich wg odpowiednich kryteriów, wypracowanych przez tę dyscyplinę.

Uzasadnienie biznesowe powinno obejmować:

1. Zestawienie przesłanek i celów realizacji wniosku inwestycyjnego.
2. Opis korzyści – w celu wyjaśnienia, dlaczego wynik projektu jest potrzebny. Każda korzyść, której oczekuje się w wyniku uzyskania produktu końcowego, powinna być opisana i wyceniona, jeśli to tylko możliwe.
3. W uzasadnieniu i ocenie opłacalności inwestycji powinny być uwzględnione zarówno korzyści materialne, jak i niematerialne³.
 - koszty (nakłady) i czas realizacji;
 - możliwe opcje – opis wszystkich opcji, które rozważono jako możliwe sposoby uzyskania wyznaczonego produktu końcowego, z uzasadnieniem opcji wybranej, a także opisem opcji niepodejmowania żadnych działań.

Zdefiniowanie uzasadnienia biznesowego proponowanego przedsięwzięcia

jest niezbywalnym **obowiązkiem wnioskodawcy**, stąd wniosek o podjęcie inwestycji rzeczowej zgłasza i aktualizuje ta komórka organizacyjna, która doznaje takiej potrzeby (ogólnie zwana „wnioskodawcą”), a potrzeba inwestycji wiąże się bezpośrednio z zakresem odpowiedzialności danej komórki.

Weryfikacja uzasadnienia biznesowego i technicznego wniosku inwestycyjnego należy do specjalistów opiniujących wnioski.

Weryfikacja wniosków przez gremia doradcze – komisje inwestycyjne

Wymaganie: Wniosek o podjęcie inwestycji rzeczowej podlega ocenie przez właściwe gremium doradcze decydenta – zakładową lub główną Komisję Inwestycyjną, która wyraża w formie opinii swoją rekomendację dotyczącą przyjęcia lub odrzucenia nowego wniosku, jak również w przedmiocie pozostawienia w planie inwestycyjnym lub usunięcia zeń wniosku poddawanego ocenie w ramach punktów kontrolnych procesu, związanych z „kroczeniem” planu.

Komisje inwestycyjne – zakładowe i główna – złożone są z kierowników komórek organizacyjnych i innych specjalistów, których dobór powinien zapewnić wszechstronną ocenę przedkładanych wniosków inwestycyjnych i wybranie najlepszych z nich. Komisja inwestycyjna w żadnym razie nie powinna pozytywnie opiniować wniosków inwestycyjnych, których uzasadnienie biznesowe nie ma realnego umocowania (nie jest wiarygodne).

Główna Komisja Inwestycyjna (GKI) – jedna w spółce – stanowi organ doradczy zarządu spółki. Przedmiotem jej zainteresowania jest zbiorczy plan inwestycyjny spółki (rysunek 5b) wraz z „dużymi” wnioskami inwestycyjnymi wchodzącymi w jego skład.

Zakładowa Komisja Inwestycyjna (ZKI) jest organem doradczym Dyrektora Pionu ds. Zarządzania Majątkiem Trwałym. Przedmiotem zainteresowania ZKI są

³ Należy przy tym wyjaśnić założenia i sposób rozumowania przyjęty przy obliczaniu kosztów uzyskania korzyści niematerialnych.

odpowiednie zakładowe plany inwestycyjne wraz z wchodzącymi w ich skład „małymi” wnioskami inwestycyjnymi.

Skład osobowy Zakładowej Komisji Inwestycyjnej ustala Dyrektor Pionu, natomiast skład Głównej Komisji jest określony przez zarząd spółki.

Mechanizm nadzorowania zmian przedsięwzięcia

Wymaganie: Wniosek o podjęcie inwestycji rzeczowej stanowi dokument nadzorowany w rozumieniu Polskiej Normy PN-EN ISO 9001 „Systemy zarządzania jakością. Wymagania”.

Zgodnie z wymaganiami ww. normy, należy ustanowić udokumentowaną procedurę, aby określić nadzór potrzebny do:

- zatwierdzania dokumentów pod kątem ich adekwatności, zanim zostaną wydane;
- przeglądu dokumentów i ich aktualizowania w razie potrzeby oraz ponownego zatwierdzania;
- zapewnienia, że zidentyfikowano zmiany i aktualny status zmian dokumentów;
- zapewnienia, że odpowiednie wersje mających zastosowanie dokumentów są dostępne w miejscach ich użytkowania;
- zapewnienia, że dokumenty są zawsze czytelne i łatwe do zidentyfikowania;
- zapewnienia, że dokumenty pochodzące z zewnątrz są zidentyfikowane i ich rozpowszechnianie jest nadzorowane;
- zapobiegania niezamierzonemu stosowaniu nieaktualnych dokumentów i odpowiedniego ich oznaczania, jeżeli są zachowane z jakichkolwiek powodów.

Tabela 2. Standardy klasyfikacji projektów inwestycyjnych

Lp.	Rodzaj klasyfikacji	Oznaczenie		Definicja	
		Kategoria	Podkategoria		
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	
KLASYFIKACJA DO CELÓW PROWADZENIA PROCESU	1. Według przedmiotu projektu	A		Zakupy gotowych dóbr inwestycyjnych.	
		B		Roboty (obejmują projektowanie, zakupy i realizację lub połączenie dwóch z tych elementów).	
	2. Według wartości projektu	Projekt „duże”		AD	Zakupy gotowych dóbr inwestycyjnych o wartości jednostkowej powyżej 20 tys. zł
				BD	Roboty o wartości jednostkowej powyżej 100 tys. zł.
		Projekt „małe”	AM	Zakupy gotowych dóbr inwestycyjnych o wartości jednostkowej do 20 tys. zł włącznie.	
			BM	Roboty o wartości jednostkowej do 100 tys. zł włącznie	
		Nr grupy	Skrótowa nazwa grupy	Przeznaczenie nakładów	
		[6]	[7]	[8]	
	3. Według grupy przedsięwzięcia	Grupa 1	Przepisy prawa (wraz z BHP)		Przedsięwzięcia związane z obowiązującymi przepisami prawa, za wyjątkiem przepisów dotyczących ochrony środowiska, ale włącznie z zadaniami wynikającymi z konieczności poprawy warunków BHP i bezpieczeństwa pożarowego (np. nakazy Państwowej Inspekcji Pracy, Inspektoratu Dozoru Technicznego, Komisji Pożarowych).
		Grupa 2	Ochrona środowiska		Przedsięwzięcia związane ze spełnieniem wymagań przepisów ochrony środowiska (woda, ziemia, powietrze).
		Grupa 3	Biznesowe (polepszenie sprawności)		Przedsięwzięcia mające na celu spowodowanie wzrostu przychodów spółki.
		Grupa 4	Odtworzenia		Przedsięwzięcia, których realizacja wynika z konieczności zachowania zdolności produkcyjnych na obecnym poziomie.
		4a	Odtworzenia urządzeń i instalacji ciepło-mechanicznych i budowli		
		4b	Odtworzenia urządzeń i instalacji elektrycznych		
		4c	Odtworzenia sieci i węzłów ciepłych		
4d	Odtworzenia pozostałych urządzeń i instalacji				

KLASYFIKACJA DO CELÓW PROWADZENIA PROCESU	4.	Według priorytetu przedsięwzięcia	Sym- bol	Objaśnienie
			[9]	[10]
KLASYFIKACJA DO CELÓW KSIĘGOWYCH	5.	Według rodzaju środków trwałych (KŚT) (Klasyfikacja środków trwałych obowiązuje w oparciu o Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1999 r. w sprawie Klasyfikacji Środków Trwałych (KŚT) – Dziennik Ustaw nr 112 z 1999 r. z późniejszymi zmianami.)	Nr grupy	Nazwa grupy
			[11]	[12]
			0	Grunty
			1	Budynki i lokale
			2	Obiekty inżynierii lądowej i wodnej
			3	Kotły i maszyny energetyczne
			4	Maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania
			5	Specjalistyczne maszyny, urządzenia i aparaty
	6	Urządzenia techniczne		
	7	Środki transportu		
	8	Narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie		
	9	Inwentarz żywy		

Źródło: opracowanie własne

Definicja punktów kontrolnych procesu, ich rozmieszczenie, warunki zaliczenia i dokumentowanie przejścia

Wymaganie: Wniosek o podjęcie inwestycji rzeczowej powinien być poddawany przeglądowi projektowania i rozwoju zgodnie z zaplanowanymi ustaleniami, w celu:

- a) oceny zdolności wyników projektowania i rozwoju do spełnienia wymagań,
- b) identyfikowania wszelkich problemów i proponowania niezbędnych działań.

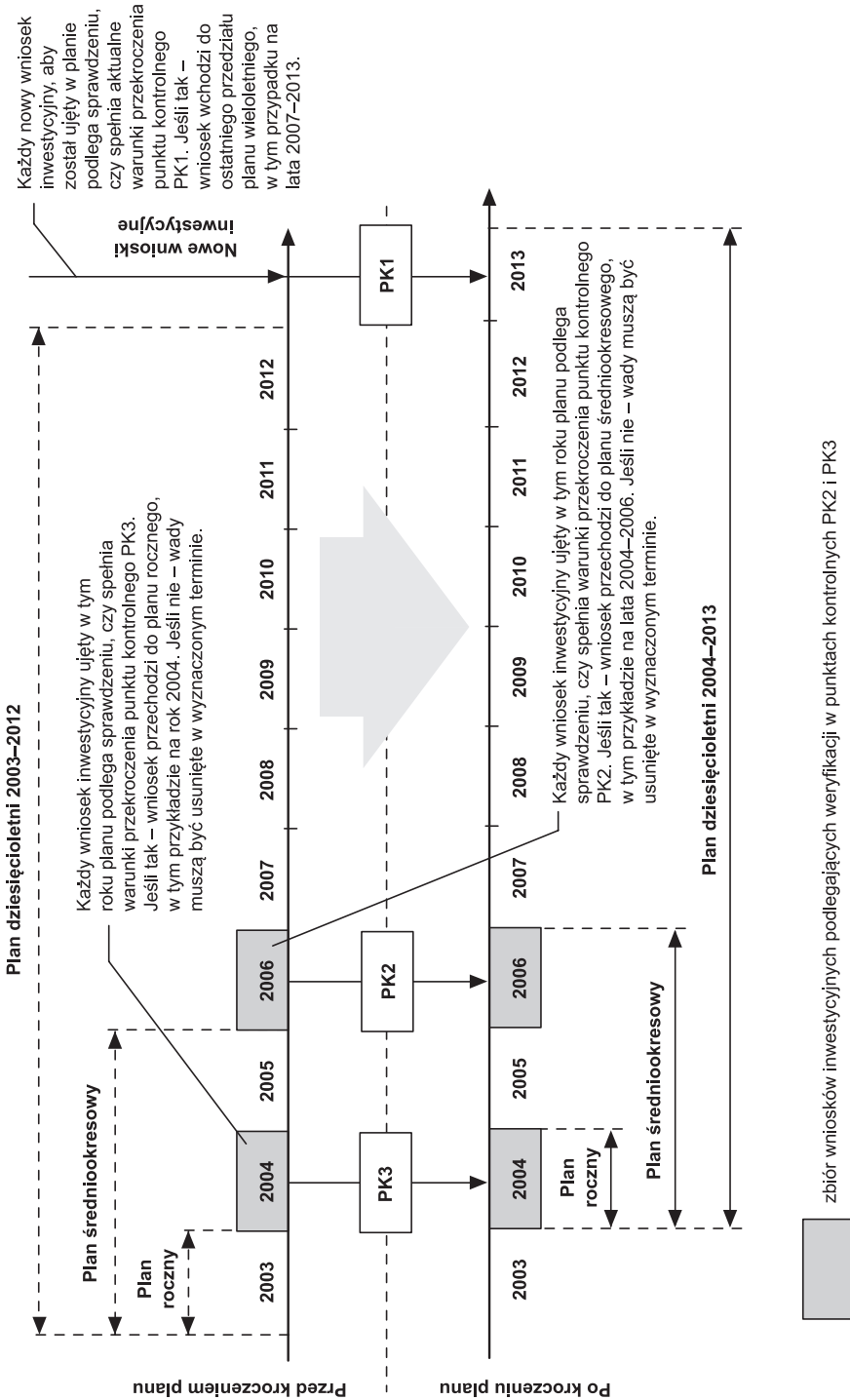
Punkty kontrolne (ang. *milestones*) procesu „dojrzewania”, przedsięwzięć inwestycyjnych w spółce to główne punkty, w których występuje obowiązek zatrzymania wniosku inwestycyjnego w celu sprawdzenia, czy spełnia on warunki uprawniające do przebycia kolejnego etapu przybliżającego go do realizacji. W normalnym trybie wniosek inwestycyjny musi przejść⁴ przez wszystkie niżej wskazane punkty kontrolne:

- PK1 – przed umieszczeniem wniosku w planie inwestycyjnym,
- PK2 – między planem wieloletnim a planem średniookresowym,
- PK3 – między planem średniookresowym a planem rocznym,
- PK4 – przed rozpoczęciem realizacji wniosku inwestycyjnego, tj. tuż przed przedstawieniem zarządowi spółki do zatwierdzenia protokołu z wyboru oferenta.

Przykładowe usytuowanie punktów kontrolnych PK1÷PK3 na osi czasu ukazano na rys. 1. W odniesieniu do PK1÷PK3 na wnioskodawcy ciąży obowiązek dopilnowania, aby każdy wniosek inwestycyjny spełniał w odpowiednim czasie warunki przekroczenia danego punktu kontrolnego oraz udokumentowania tego faktu. W przypadku punktu kontrolnego PK4 analogiczny obowiązek ciąży na komórce odpowiedzialnej za realizację danego przedsięwzięcia (najczęściej jest to pion TM dla „dużych” przedsięwzięć).

Z uwagi na wzrastające zaangażowanie spółki w zobowiązania w miarę przybliżania się terminu realizacji zadania (od istotnego składnika kosztów dla taryfikacji do pełnego zaangażowania się w wydatki kapitałowe na długie lata bez możliwości ich wycofania), **punkty kontrolne od PK1 do PK4 przybierają coraz surowszy charakter**, co znajduje odbicie w kryteriach ich przekroczenia. Ponadto musi być zachowana dyscyplina przez uczestników procesu w odniesieniu do terminowości i jakości zaliczenia punktów kontrolnych.

⁴ Przez „przejście” należy rozumieć spełnienie warunków przekroczenia, obowiązujących w danym punkcie kontrolnym.



Rysunek 1. Działanie punktów kontrolnych w procesie inwestycji rzeczowych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Charakterystyka wniosku na przełomie punktu kontrolnego

Punkt kontrolny	Charakterystyka wniosku na przełomie punktu kontrolnego
PK1	Wniosek niezajdujący się do tej pory w żadnym planie zostaje w nim umieszczony
PK2	Wniosek z przedziału planu wieloletniego (zwykle pięć ostatnich lat planu wieloletniego) zostaje umieszczony w przedziale planu średniokresowego ¹ (drugi i trzeci rok planu średniokresowego)
PK3	Wniosek z przedziału planu średniokresowego (drugi i trzeci rok planu średniokresowego) zostaje umieszczony w przedziale planu rocznego (pierwszy rok planu średniokresowego)
PK4	Rozpoczyna się realizację wniosku znajdującego się w planie roku bieżącego lub w pierwszym roku planu średniokresowego.

Źródło: opracowanie własne

Uwaga: Dopuszczalna jest sytuacja, gdy wniosek przekracza jednorazowo dwa punkty kontrolne – np. przy „przeskoku” wniosku z planu wieloletniego do planu rocznego – lub przekracza tylko jeden punkt kontrolny, np. gdy wniosek niezajdujący się dotychczas w żadnym z planów zostaje od razu umieszczony w planie rocznym lub drugim bądź trzecim roku planu średniokresowego. Sytuacja taka może mieć miejsce przy przeniesieniu wniosku inwestycyjnego do innego przedziału planu⁵ w wyniku decyzji o przyspieszeniu lub opóźnieniu terminu (roku) realizacji danego wniosku inwestycyjnego.

Podział kompetencji w zakresie planowania inwestycji rzeczowych

Wymaganie: Organizacja powinna zarządzać powiązaniem między różnymi grupami biorącymi udział w projektowaniu i rozwoju w celu zapewnienia skutecznej komunikacji i wyraźnego wyznaczenia odpowiedzialności

Zakładowe plany inwestycyjne, są tworzone przez Pion ds. inwestycji, w ramach limitów przyznawanych przez zarząd spółki, rzeczowo na okres najbliższego roku i pozostają w kompetencji Dyrektora Pionu, z zastrzeżeniem dotyczącym obowiązku jednorazowego zatwierdzenia planu rocznego (tzw. planu bazowego) przez zarząd spółki. Wnioski inwestycyjne do planu zakładowego rozpatrywane są jedynie przez Zakładowe Komisje Inwestycyjne – nie podlegają kompetencji Głównej Komisji Inwestycyjnej. Zarząd spółki i jego odpowiednie komórki kontrolują celowość wydatków i zgodność z przepisami w ramach nadzoru ogólnego. Zakładowe plany inwestycyjne stanowią

⁵ Przez przedział planu należy rozumieć „przedział planu rocznego” (pierwszy rok planu średniokresowego), „przedział planu średniokresowego” (drugi i trzeci lub czwarty i piąty rok planu średniokresowego – zależy od przyjęcia przez spółkę okresu planu średniokresowego) oraz „przedział planu wieloletniego” (lata planu wieloletniego, wykraczające poza przedział planu średniokresowego).

część planu inwestycyjnego spółki i znajdują zapis w planie spółki w formie pozycji zbiorczej, obejmującej – łącznie – zakupy gotowych dóbr inwestycyjnych oraz roboty.

Ważną rolę w konstruowaniu **planu inwestycyjnego spółki** mają dyrektorzy zakładów, jako osoby odpowiedzialne za zapewnienie zdolności produkcyjnej i dyspozycyjności zakładu na wymaganym poziomie. Realizują to poprzez m.in.:

- weryfikację planu inwestycyjnego,
- wnioskowanie podjęcia nowych zadań inwestycyjnych i modernizacyjnych EC/ZSC w planie inwestycyjnym spółki lub proponowanie innych korekt planu,
- członkostwo w Głównej Komisji Inwestycyjnej.

Funkcję doradczą zarządu pełni Główna Komisja Inwestycyjna, której ważnym zadaniem jest analiza tworzonych planów inwestycyjnych z perspektywy spółki jako całości oraz opiniowanie celowości poszczególnych wniosków inwestycyjnych.

Średniookresowy plan inwestycyjny spółki opracowywany jest przez TM i ujmuje wszystkie pozytywnie zaopiniowane i zatwierdzone wnioski inwestycyjne.

Roczny szczegółowy plan inwestycyjny spółki na rok następny tworzony jest przez TM jako uszczegółowienie pierwszego roku planu średniookresowego. Uszczegółowienie polega na rozłożeniu planowanych nakładów na miesiące. Plan ten powinien ujmować „duże” wnioski inwestycyjne w formie indywidualnej, natomiast w formie zbiorczej obie kategorie („A” i „B”) „małych” wniosków inwestycyjnych poszczególnych Zakładów (czyli zakładowe plany inwestycyjne).

Wnioski do planu inwestycyjnego spółki (tzw. wnioski „duże”) rozpatrywane są dwustopniowo: na poziomie Pionu inwestycji lub przez Główną Komisję Inwestycyjną. zarząd spółki i jego odpowiednie komórki kontrolują celowość wydatków w ramach planu wieloletniego i ich zgodność z przepisami w ramach nadzoru ogólnego. Powykonawczej oceny efektywności wybranych projektów z planu inwestycyjnego spółki dokonuje wydział RA.

Podsumowanie

Opracowanie (cz. 1. i 2.) służy zapoznaniu się z metodologią planowania inwestycji rzeczowych w spółce, co ma ułatwić zrozumienie szerszego kontekstu, w którym przebiegają procesy planowania, uzasadnić przyjęte rozwiązania i umożliwić ich ocenę pod kątem dalszego usprawniania. Artykuł obejmuje wiedzę deklaracyjną dotyczącą metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce i stanowi lekturę wstępną do napisania szczegółowej procedury pisemnej, określającej detalicznie przebieg obsługiwanego procesu, sposób postępowania uczestników oraz stosowane dokumenty. Metodologia planowania inwestycji rzeczowych jest ściśle związana ze strategią oraz polityką inwestycyjną spółki i ma charakter normy sterującej sferą operacyjną, do której należy szczegółowa procedura pisemna – narzędzie realizacji polityki spółki – stąd zmiana polityki inwestycyjnej spółki może wymagać zmiany procedury pisemnej planowania inwestycji.

Bibliografia

Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBOK® Guide), 2000 edition, MT&DC, Warszawa 2003.

Pluta W. (red.) (2000), *Budżetowanie kapitałów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polska Norma PN-EN ISO 9001 (2001).

Summary

Methodology for defining and planning property investments in the energy industry. Introduction to the planning community. Part 2

The article presents a method for planning material investment in a company in order to facilitate understanding of the broader context in which planning processes take place and to enable evaluation of the adopted policy. The article refers to declarative knowledge about the method that a company employs to plan material investment. The article constitutes a basic introduction to writing a detailed written procedure that defines the process to be adopted, the conduct of participants and the documents used. The method that a company uses to plan its material investment is closely linked to its strategy and investment policy and is a standard that controls its operational sphere. A detailed written procedure-policy is a tool for a company to implement its policy. A change in a company's investment policy may require a change in the written planning procedure.

Keywords: investment project, investment planning, property, plant and equipment investment planning methodology, modernisation, fixed asset