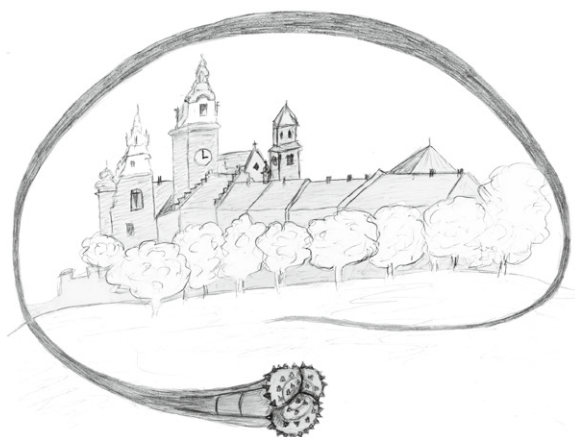


WIDZIANE Z KRAKOWA

CZY KONTROLUJESZ KOSZTY PROJEKTU?



ROBERT OSIKOWICZ



Firmy wiertnicze stają niemal codziennie przed dylematem: jak wycenić projekt? Balansowanie pomiędzy chęcią zysku a byciem konkurencyjnym nie jest sprawą prostą. Aby projekty zakończyły się sukcesem, menedżerowie odpowiedzialni za ich nadzór i zarządzanie muszą śledzić na bieżąco aspekty techniczne, harmonogram prac, kontrolować jakość, poziom ryzyka i w końcu budżet. Chociaż technologia wiercenia jest stosunkowo podobna na całym świecie, to warunki geologiczne, doświadczenie firm, dostępność sprzętu, specyfikacja projektu i wiele innych czynników może prowadzić do szerokiego zakresu uzyskiwanych wydajności wiercenia, a co za tym idzie – ponoszonych kosztów.

Budżet projektu to plan finansowy obejmujący wszystkie przewidywane wydatki, które musimy ponieść w trakcie realizacji zadania. Budżet jest szacunkiem, a więc z natury swojej nie będzie bardzo precyzyjny, powinno się jednak zadeklarować zakres akceptowalnych odstępstw (maksymalnie kilkanaście procent). Budżet ma być za to wiarygodny i bezpieczny. Zakłada się, że im większa skala projektu, tym dyscyplina finansowa powinna być bardziej rygorystyczna. Budżet projektu obejmuje wiele grup kosztowych: personel, sprzęt, narzędzia, amortyzacja, kredyt, paliwo, materiały płuczkowe, usługi warsztatowe, serwisy zewnętrzne, koszty zarządcze i pewnie także wiele innych.

Istnieje kilka etapów tworzenia budżetu projektu. Pierwszym etapem jest określenie kategorii kosztów, drugim etapem jest oszacowanie kosztu w poszczególnych kategoriach. Etap trzeci to plan zarządzania kosztami (kontrolowania kosztów).

Budżet obejmujący zagregowane koszty wielu kategorii powinien uwzględniać ryzyka i potencjalne błędy projektu (zdarzenia nieplanowane). Dokonywanie wycen jest obarczone stosunkowo niedużym ryzykiem w przypadku projektów standardowych, natomiast niepewność narasta w przypadku projektów złożonych, wykraczających poza dotychczasowe doświadczenie firmy. Skuteczność prognozowania wydatków, określania marż i rezerw będzie pochodną po jej doświadczeniu i kompetencjach.

Budżet zadania musi być opracowany zgodnie z dobrymi praktykami. Należy przestrzegać ustalonych reguł biznesowych. Budżet wiercenia ma opierać się na kosztach określonych w wynegocjowanych umowach dotyczących najważniejszych czynności wykonawczych i obejmujących stawki za materiały, sprzęt i personel niezbędny do wykonania zadania. W przypadku zmian zakresu projektu – na skutek rozszerzenia katalogu czynności do wykonania – szacunki finansowe również powinny się zmienić. Należy przy tym upewnić się, czy odzwierciedlają wprowadzone do kontraktu zmiany. Wynagrodzenie za prace dodatkowe powinno być zaakceptowane przez Klienta. Ma on prawo wymagać transparentnego przedstawiania ponoszonych kosztów. Jakość raportów finansowych i ich wiarygodność dla instytucji zewnętrznych musi być wysoka.

Jeżeli firma posługuje się podwykonawcami, pozyskiwanie danych o postępach prac i ponoszonych kosztach może być utrudnione, a czasami problematyczne. Jakość pozyskiwanych danych ze źródeł zewnętrznych uzależniona jest od stopnia dokładności przedkładanych raportów i regu-

larności ich przekazywania. Oprócz zauważalnych trudności polegających na pobieraniu informacji z różnych źródeł, istnieje też aspekt koniecznego czasu i wysiłku potrzebnego do faktycznego zebrania informacji. Wieloźródłowe dane należy skonsolidować. Nie powinno tutaj dochodzić do błędów wynikających na przykład z wielokrotnego naliczania tych samych kosztów.

Realizacja projektu oceniana jest obecnie głównie przez pryzmat wydajności kosztowej i zdolności do dotrzymania zakontraktowanych terminów. Warto zadać pytanie: dlaczego projekty są opóźnione i przekraczają budżet? Przyczyn może być wiele. Na ogół wiąże się ten fakt z brakiem dogłębnej analizy i nawyku tworzenia szczegółowego planu wykonawczego. Jeśli taki plan działania nawet powstanie, to brak jest konsekwencji w jego wdrażaniu. W analizie mogła zostać pominięta praca, którą należy wykonać. Inną przyczyną jest wydłużenie czasu trwania czynności będącej na ścieżce krytycznej, a bez jej zakończenia nie może zostać uruchomiony kolejny etap. Niektóre działania w projekcie czekają na zasoby, generując opóźnienia i podwyższając koszty. W trakcie tworzenia budżetów rzadko uwzględnia się błędy natury technicznej (choć są one spodziewane), a także konieczność powtórzenia niektórych operacji z powodu nieosiągnięcia spodziewanego rezultatu. Innym powodem może być niezrozumienie złożoności planowanych prac. Sprawia to, że nie szacujemy właściwie zarówno budżetu, jak i czasu trwania działań. Warto wspomnieć też o zawodnej intuicji, upraszczaniu procedur, nadmiernej pewności siebie. Bądźmy ostrożni. Rzeczy nie zawsze są takie, jakimi wydają się być. |