

2.5. Planowanie budżetu

Integralną częścią planu projektu jest jego budżet, czyli określenie wartości środków pieniężnych, które muszą zostać rozdysponowane na jego realizację. Ze względu na istnienie wielu niewiadomych czy wielu czynników ryzyka podczas realizacji projektu a co za tym idzie z braku możliwości dokładnego oszacowania niektórych kosztów, w praktyce niemożliwe jest zbudowanie bezbłędnego budżetu. Bezbłędnego o znaczy takiego, który nie będzie się różnił od tego rzeczywistego. Dążeniem osób odpowiedzialnych za jego stworzenie jest, aby powstał dokument najbardziej prawdopodobny, który będzie satysfakcjonował wszystkie zainteresowane projektem strony. Na jego podstawie każda z tych stron projektu (interesariuszy) będzie podejmowała decyzje finansowe w projekcie. A zatem stworzenie budżetu można uważać za swego rodzaju „kamień milowy” projekcie umożliwiający podejmowanie racjonalnych decyzji przez interesariuszy. Aby taki cel osiągnąć, należy wykonać pracę dotyczącą określenia pracochłonności każdej z czynności, które należy wykonać, przy wybraniu rozwiązań organizacyjnych optymalnych dla ich realizacji, co z kolei pozwoli finalnie na oszacowanie realnych kosztów. Ważnym założeniem budżetowym jest określenie normatywnego czasu realizacji czynności w projekcie oraz sprawdzenie, czy nie występuje w organizacji kolizja w dostępie do zasobów (przydatna może się okazać macierz RAM dla organizacji). Budżet jest dokumentem zmieniającym się wraz z postępami prac projektowych, w którym muszą być precyzyjnie określone: tryb i zakres kontroli produktów częściowych projektu oraz sporządzania raportów dla kierownika projektu. Z tego zmiennego charakteru dokumentu wynika, że szef projektu powinien być wyczulony na zmiany, które mogą negatywnie wpływać na uzasadnienie biznesowe projektu. Komitet sterujący z kolei (lub sponsor projektu) powinien oddać szefowi projektu kompetencje niezbędne do zarządzania projektem, w tym jego budżetem, stosując tzw. tolerancję na budżet, choć może ona również dotyczyć czasu trwania. W praktyce oznacza to, że każde zagrożenie przekroczenia określonej tolerancji w zakresie czy to budżetu czy czasu wiąże się z powiadomieniem komitetu sterującego o powstałych problemach i ich potencjalnych skutkach. Tego rodzaju podejście pozwala uniknąć sytuacji, w której project manager próbuje samodzielnie rozwiązywać problemy odsuwając je na koniec projektu. Z drugiej strony przydzielenie tolerancji daje kierownikowi projektu możliwość swobodnego decydowania o przebiegu projektu w zakresie tzw. pola tolerancji (czas vs. koszt).

Podczas tworzenia budżetu należy pamiętać, że jego konstrukcja jak i późniejsze wykonywanie wiążą się z licznymi zagrożeniami natury psychologicznej związanymi ze sposobem traktowania budżetu przez pracowników. Może w tym zakresie dochodzić do konfliktu interesów dotyczącego sposobu oraz terminów alokacji środków pieniężnych, różnic w stosowaniu się do wymagań budżetowych poszczególnych osób lub zespołów, próbach zawyżania kosztów rzeczywistych czy zbyt sztywnego traktowania przyjętych wielkości budżetowych, a to z kolei może ograniczać kreatywność zespołu.

Uzgodniony budżet dla całego projektu składa z budżetów zadań wchodzących w jego skład, tak więc dobrze skonstruowany budżet to taki, który jest tworzony od szczegółu (czyli od każdego pakietu prac wg SPP) do ogółu (czyli budżetu całego projektu).