



УДК 338.24.01

М.В. Барабанов студент, направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
ФГБОУ ВО «ВГУВТ»
603950, г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5

ОГРАНИЧЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЯМИ ПРОЕКТА НА ПРИМЕРЕ ООО «ТАГОРИЯ»

Ключевые слова: управление ограничениями, ограничения проекта, условия проекта, управление проектами.

Статья посвящена важному процессу сопровождающему работу по проекту - управлению ограничениями проекта. Показаны варианты ограничений проекта, приемы для успешного управления ограничениями, описаны варианты решения проблем связанных с управлением ограничениями.

Ограничения проекта – сводка правил управления проектом с приставкой "не", набор некоторых параметров проекта или его продукта, которые не будут реализованных в рамках данного проекта. К ограничениям так же относятся все факторы, которые могут послужить ограничением степени свободы участников команды. [1]

Ограничение (условие) проекта – то, что влияет на реализацию проекта, либо диктует некоторые правила для реализации проекта.

Для команды разрабатывающей проект очень важно предусмотреть все возможные ограничения, научиться управлять этими ограничениями.

Управление ограничениями требует творческого подхода, умение управлять ограничениями не даст загнать проект в тупик, и позволит предусмотреть возможные приоритеты проекта.

Когда компании реализуют проекты один за другим, либо разрабатываемый проект имеет ключевое значение, возникает необходимость на начальных этапах обозначать все ограничения проекта. Это обуславливается двумя факторами:

1. В начале, в разработке проекта задействованы только инициаторы проекта, они оказывают наибольшее влияние на изменение проекта, тем самым стоимость изменения проекта будет самой низкой.

2. Уравновешивание конкурентных ограничений проекта является одной из основных задач команды проекта. Поэтому и выявлять эти ограничения нужно на первых этапах.

Воздействие влияния на изменение проекта и стоимости изменений в зависимости от сроков проекта представлены на рис. 1

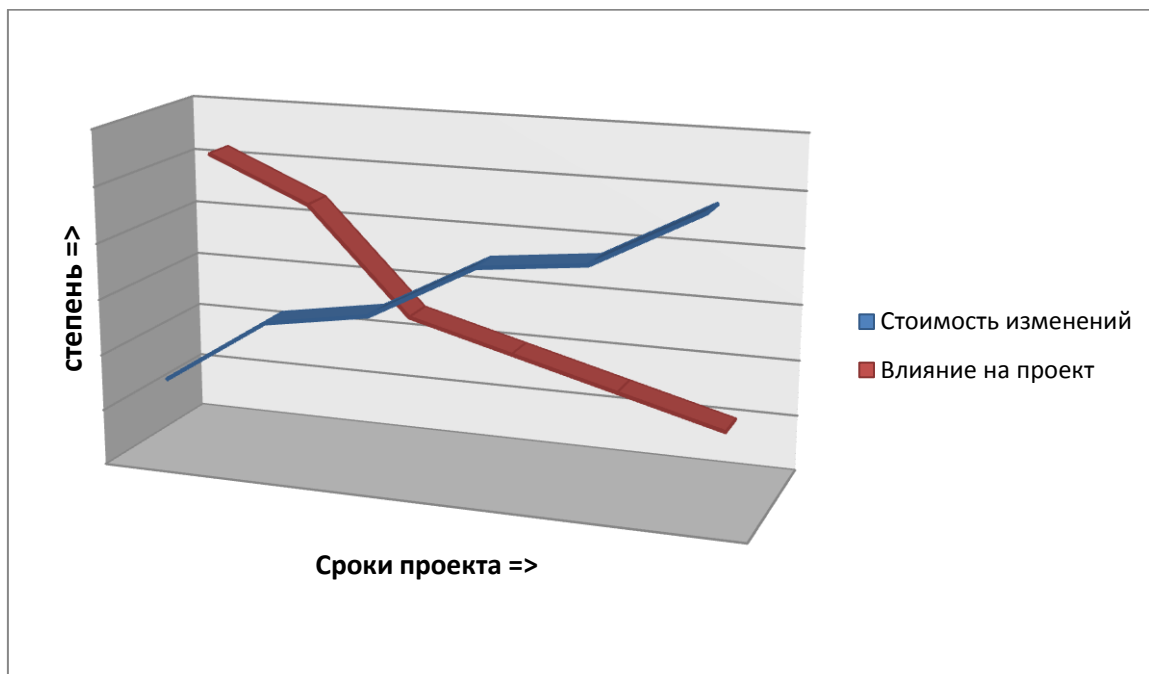


Рис. 1 Степень влияния на переменные (от высокой к низкой) в зависимости от срока проекта.

Виды ограничений могут быть разнообразными и часто зависят от специфики проекта и сферы в которой он реализуется, но есть так же классические условия которые менеджеры проектов учитывают чаще всего:

1. Время, если необходимо завершить проект строго к какой либо дате, то условие «уложиться в сроки» будет наиболее приоритетным.
2. Качество – условие которое обычно ограничивает особенности продукта или услуги которые должны получиться на выходе при завершение проекта.
3. Бюджет – условие ограничивающее получение ресурсов, бюджет может влиять на масштабы проекта.
4. Ресурсы – условия использования либо ограничения каких либо материалов, квалифицированных кадров, технологий и т.д.

Главная цель проекта загородного клуба «Тагория»: разработка проекта инновационной формы туризма с целью удовлетворения потребностей потребителей со средним уровнем достатка на условиях прибыльности для предприятия исполнителя. Ограничения для данного проекта имеют специфический характер, при этом включают в себя и типовые ограничения: времени, качества, бюджета и ресурсов.

Для управления ограничениями менеджеры проекта должны составлять «иерархическую структуру ограничений».[2] Построим структуру которая позволит не забыть про ограничения и классифицировать их для оптимального управления рис 2.

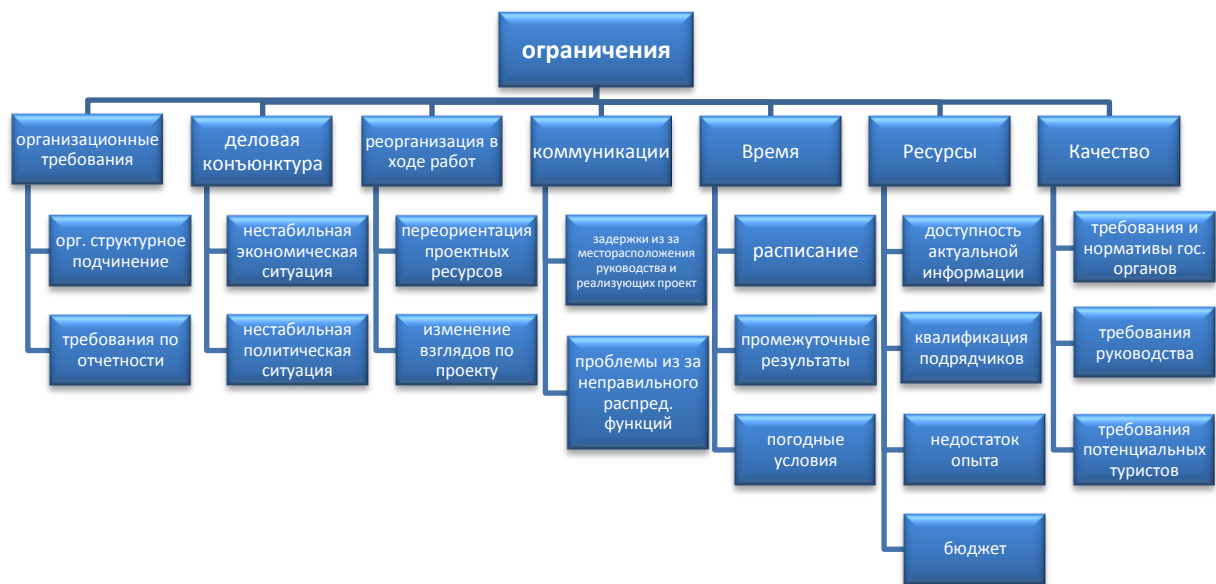


Рис.2 Иерархическая структура ограничений ООО «Тагория»

В процессе работы над проектом команда проекта должна своевременно дополнять и изменять структуру ограничений, чтобы она всегда была актуальной.

Для важных комплексных проектов необходимо создать определенную таблицу ограничений (табл. 1). Таблица поможет лучше идентифицировать и детализировать ограничения, в таблице необходимо:

1. Заполнить поля «ограничение» и «тип» таблицы в соответствии с рис. 2
2. Цветом выделить ограничения которые могут пересекаться либо конкурировать при достижении целей проекта. Выделенные ограничения должны быть те, которые созданы на благо проекта.
3. Определить степень влияния ограничений на проект
4. Определить состояние ограничения, как они изменяются по сути в течение времени.
5. Определить значимость выполнения выделенных ограничений в баллах от 1 до 5 по степени увеличения значимости соответственно.
6. Указать ответственного за управление ограничением.

Таблица 1. Ограничения проекта

| Ограничение | Тип | Степень влияния на проект | Состояние | значимость условия (баллы) | Отв. лицо |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------|----------------------------|--------------|
| Четкое структурное подчинение руководству | Организационные требования | Высокая | Актуально | 4 | Кинчев М.А. |
| Требования от руководства ежедневной отчетности о ходе проекта | Организационные требования | Средняя | Актуально | 3 | Романов В.Е. |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------|-------------------------------|---|--------------|
| Нестабильная экономическая ситуация | деловая конъюнктура | | Актуально | | Кинчев М.А. |
| Нестабильная политическая ситуация | деловая конъюнктура | | Актуально | | Кинчев М.А. |
| Переориентация части проектных ресурсов в другие проекты | реорганизация в ходе работ | Средняя | На данный момент не актуально | | Романов В.Е. |
| Изменение взглядов по проекту | реорганизация в ходе работ | Высокая | На данный момент не актуально | 1 | Кинчев М.А. |
| Задержки обмена информацией из за большого расстояния между руководством и реализующих проект | коммуникации | Средняя | На данный момент не актуально | | Кинчев М.А. |
| Проблемы из за неправильного распред. функций | коммуникации | Средняя | актуально | | Романов В.Е. |
| Расписание | Время | Высокая | Актуально | 5 | Кинчев М.А. |
| Промежуточные результаты | Время | Высокая | Актуально | 5 | Кинчев М.А. |
| Погодные условия | Время | Средняя | Актуально | | Романов В.Е. |
| Доступность актуальной информации | ресурсы | Высокая | Актуально | | Романов В.Е. |
| Высококвалифицированные подрядчики | ресурсы | Высокая | На данный момент не актуально | 3 | Романов В.Е. |
| Недостаток опыта | ресурсы | Средняя | Актуально | | Романов В.Е. |
| Требования и нормативы гос. органов | Качество | Средняя | Актуально | 3 | Кинчев М.А. |
| Требования руководства | Качество | Средняя | Актуально | 4 | Кинчев М.А. |
| Требования потенциальных потребителей | Качество | Высокая | Актуально | 5 | Кинчев М.А. |
| Необходимость уложиться в бюджет 1,5 млн. руб. | ресурсы | Высокая | Актуально | 4 | Кинчев М.А. |

В результате работы с таблицей 1 появляется возможность управлять ограничениями, давать приоритет более значимым и важным ограничениям при решении каких то проблем в ущерб другим, например временно не актуальным ограничениям.

Если возникает ситуация, когда трудно однозначно определить какое условие из нескольких является основным, необходимо задать вопрос спонсору проекта, например: «либо качество продукта должно соответствовать вашим требованиям, либо нам важнее уложиться в сроки?». Если спонсор выберет качество, то в процессе работ нужно будет учитывать что основное условие – соблюдение качества. Так же в течении времени основное условие может поменяться. [3]

Данные таблицы необходимо периодически корректировать, внося изменения, добавляя новые и удаляя не актуальные ограничения. Данные таблицы могут использоваться в качестве исходных данных для других процессов проекта.

Список литературы:

[1] www.smnpp.ru/dopuscheniya_i_ogranicheniya_proekta

[2] www.pmpofy.ru

[3] К. Хелдман «Профессиональное управление проектом» Москва 2005

К. Хелдман «Профессиональное управление проектом» Москва 2008

PROJECT MANAGEMENT RESTRICTIONS ON THE EXAMPLE "TAGORIA"

M.V. Barabanov

Keywords: management constraints, constraints of the project, the project terms, project management.

The article is devoted to the important process of accompanying the work on the project - project management constraints. Showing versions of the draft restrictions, methods for successful management of the restrictions described solutions to the problems related to the management restrictions.