

Презентация на тему

Пирамида ограничений по проекту

Выполнил студент

4 курса

Ис 13-01

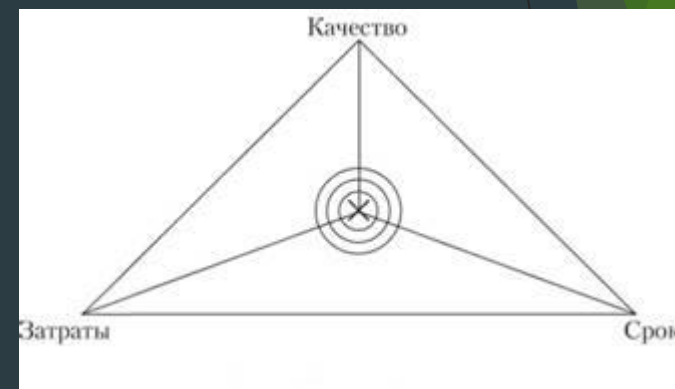
Бузинов В.Д.

Понятие пирамиды ограничений

- ▶ Существуют три основные характеристики, позволяющие количественно оценить полезность любого проекта для предприятия в целом (если проект не выполняется ради соблюдения установленных законом и иных обязательных требований к организации):
 - ▶ - производительность - стоимость продукции и услуг, поставленных потребителям, за вычетом прямых расходов на приобретение товаров и услуг у сторонних поставщиков, за определенный период времени;
 - ▶ - объем инвестиций - все капитальные вложения и вложения средств в запасы на всех уровнях. В них входят любые затраты, срок амортизации которых превышает один финансовый год;
 - ▶ - текущие расходы - любые средства, расходуемые организацией для преобразования инвестиций в готовый продукт.
- ▶ Следовательно, любой проект, полезный для организации, должен отвечать хотя бы одному из следующих требований:
 - ▶ - содействовать повышению производительности организации;
 - ▶ - способствовать сокращению объемов инвестиций;
 - ▶ - содействовать сокращению текущих расходов;
 - ▶ - комплексно влиять на все три характеристики, обеспечивая заметное улучшение текущих и будущих основных показателей организации.

треугольник управления проектами

- ▶ Из получающихся соотношений между затратами, сроками и качеством невозможно вывести абсолютно верный алгоритм действий. Необходимо определить, какой из элементов составляет наиболее узкое место. Проекты, как правило, подчиняются аспекту снижения их стоимости, поэтому, вероятнее всего, именно затраты окажутся искомым узким местом (*design to cost*). Итак, менеджмент проектов в процессе планирования и осуществления должен попытаться уделить наибольшее внимание именно этому фактору.
- ▶ В некоторых проектах возникает необходимость обязательного соответствия определенным срокам. Здесь задачей менеджмента проекта становится выдвигание на первый план именно этого аспекта (*design to time*).
- ▶ Если целью проекта является достижение именно определенного уровня качества (так называемые бездефектные проекты), основное внимание обращается на этот фактор (*design to quality*).
- ▶ Эти три политики дают менеджменту проектов ориентир в том, в каком направлении в ходе осуществления проекта следует действовать в первую очередь. Если при этом менеджмент не слишком запустит остальные аспекты и будет двигаться на приемлемом расстоянии от идеальной точки, которая представляет собой гравитационную точку магического треугольника, то проект вероятнее всего можно будет в разной степени оценить как удачный, очень удачный или чрезвычайно удачный. Успех проекта в данном случае определяется местом его расположения в системе концентрических кругов треугольника. Следовательно, возможны три варианта менеджмента проектов.
 1. Направленность на гравитационный центр тяжести в середине концентрических кругов магического треугольника для достижения идеальной точки в менеджменте проекта.
 2. Реализация точки внутри концентрических кругов с легким предпочтением одной из угловых точек треугольника и отдачей ей некоторого предпочтения.
 3. Реализация точки за пределами концентрических кругов со значительным предпочтением соответствующего приоритета, т.е. сроков, затрат или качества.



- ▶ Примером последнего варианта может считаться недостаток времени, ощущающийся, например, в процессе строительства спортивных сооружений, приуроченных к проведению определенных мировых спортивных событий - чемпионатов мира по футболу, Олимпийских игр. Новые космические программы явно ограничены в возможности затрат и четко очерчены имеющимся бюджетом. Так, например, проект полета на Луну, осуществлявшийся NASA, был прекращен ввиду недостаточности финансовых ресурсов и заменен на более дешевые программы беспилотных полетов в космос. В области искусства к окончательному качеству работ очень часто предъявляются самые высокие требования. Поэтому люди искусства нередко находятся в поиске идеального произведения в той области, в которой они работают. Эти примеры показывают, что целевая направленность проектов вполне может быть односторонней, вследствие чего остальные цели более или менее отодвигаются на задний план. Здесь необходимо выяснить с заказчиком, в какой степени необходимо стремиться к выполнению поставленной цели, а также следует определить приоритеты и узкие места проекта.

- ▶ Примером проекта, ориентированного на сроки, является проведение зимних Олимпийских игр 2014 г. в Сочи.
- ▶ Проведение Олимпиады потребовало строительства спортивных объектов, а также объектов инфраструктуры, которые должны были быть введены в эксплуатацию к началу Олимпиады. Инвестиционный бюджет Олимпиады 2014 г. в Сочи составляет на сегодняшний день порядка 200 млрд руб. По сравнению с первоначальными расчетами затраты на Олимпиаду выросли в три-четыре раза. Для того чтобы уложиться в намеченные сроки, пришлось жертвовать и качеством проекта. По оценкам экспертов, некоторые из олимпийских объектов, возводимых к Олимпиаде в Сочи, не будут построены, а 76 из 393 объектов отстают от графика. Однако в данном проекте именно сроки приоритетны по сравнению с остальными требованиями.

- ▶ Магический треугольник менеджмента проектов может быть расширен до магической пирамиды, основанием которой являются угловые точки, охватывающие сроки, затраты, персонал и качество. Вершиной вертикали этой пирамиды является качество

