

# Метод критической цепи в управлении портфелем проектов

Юрий Плахов  
К.т.н., PMP, TSPM  
ООО «ТенСтеп Украина»



# Исходная ситуация

---

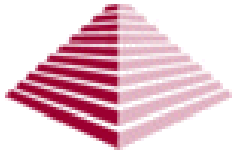
- Компания – представитель нефтегазовой отрасли ОАЭ
  - Компания уже давно внедрила управление проектами и портфелями, но:
    - Портфель проектов из года в года выполняется не в полном объеме
    - Индивидуальные сроки выполнения проектов по-прежнему не соответствуют ожиданиям
    - Полезная «загрузка» ресурсов компании в проектах не удовлетворяет руководство
-



# Видимые проблемы

---

- Регулярная «битва за ресурсы» в то время, как другие ресурсы могут простаивать
- Сверхурочная работа является регулярной практикой, что удорожает проекты
- Вынужденный многозадачный режим работы сотрудников и техники
- Частая смена приоритетов и большое количество корректур планов



# Метод решения проблемы

---

- Реализация метода критической цепи
- Области изменений:
  - Планирование расписаний проектов
  - Синхронизация проектов в портфеле
  - Мониторинг и контроль проектов и портфеля в целом
  - Культурные изменения
  - Инструментальная поддержка



# Планирование расписаний проектов - техника

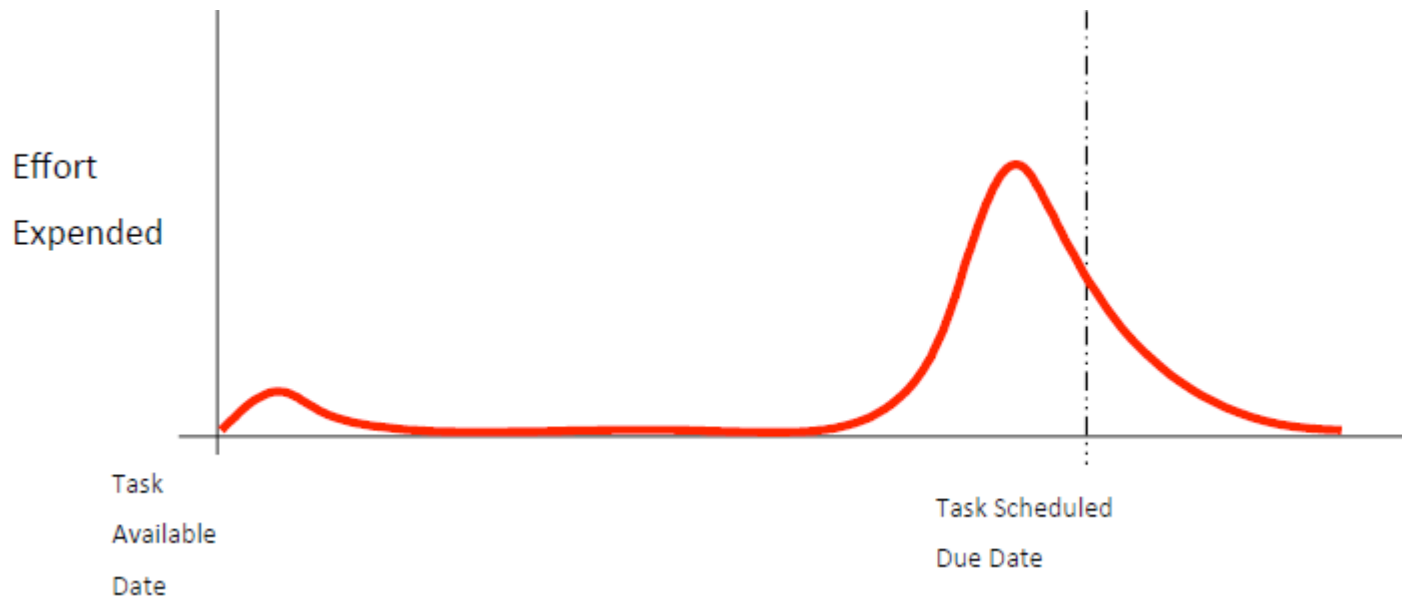
---

- «Классика» МКЦ:
  - Плотное расписание за счет планирования от финиша
  - Агрессивные оценки продолжительности операций на основе PERT
  - Защита сроков проектным буфером и питающими буферами



# Планирование расписаний проектов - культура

- «Синдром студента» и плановые сроки операций





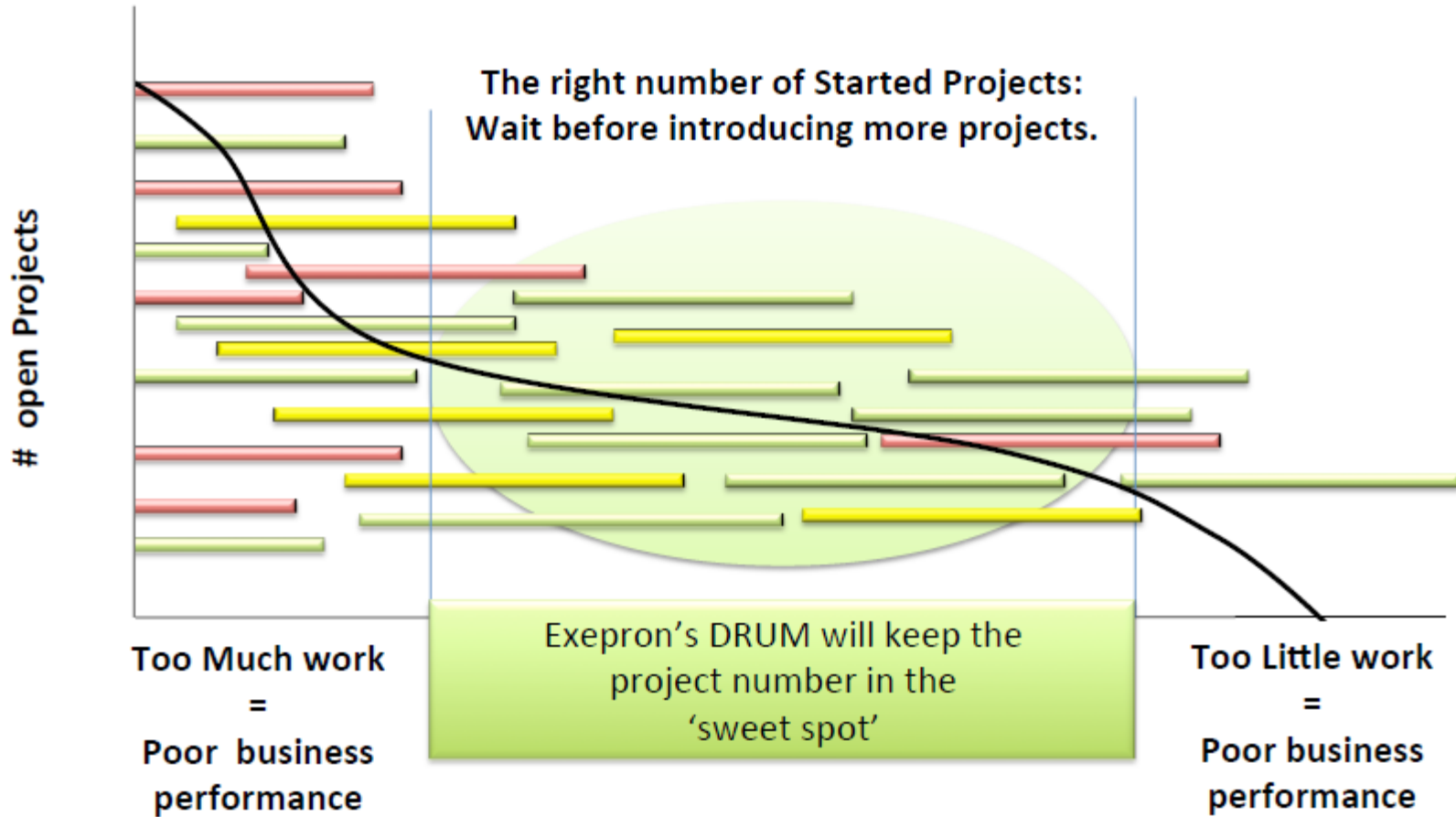
# Планирование расписаний проектов - культура

---

- Новые образцы поведения менеджеров:
  - Табу на волюнтаристические оценки
  - Отсутствие санкций за нарушение плановых длительностей операций при условии добросовестного исполнения
- Новые образцы поведения исполнителей (участники эстафеты):
  - Старт по сигналу, не раньше
  - Интенсивная работа до самого финиша
  - Немедленный отчет по достижении критериев завершения операции



# Синхронизация проектов - ТЕХНИКА





# Синхронизация проектов - культура

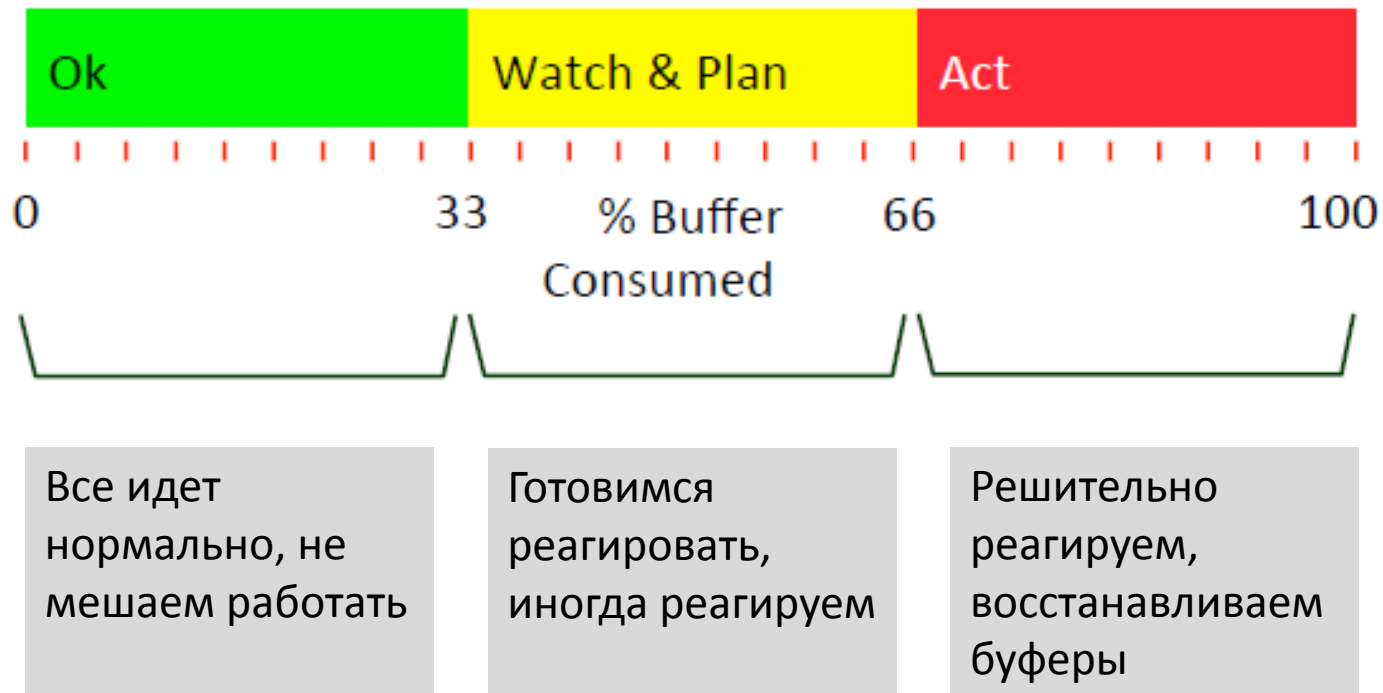
---

- Динамическая авторизация старта проектов - только при наличии доступных ресурсов
- Задержка старта проекта никак не связана с его низким приоритетом
- Проекты начинаются позже, чтобы закончиться раньше!



# Мониторинг и контроль проектов

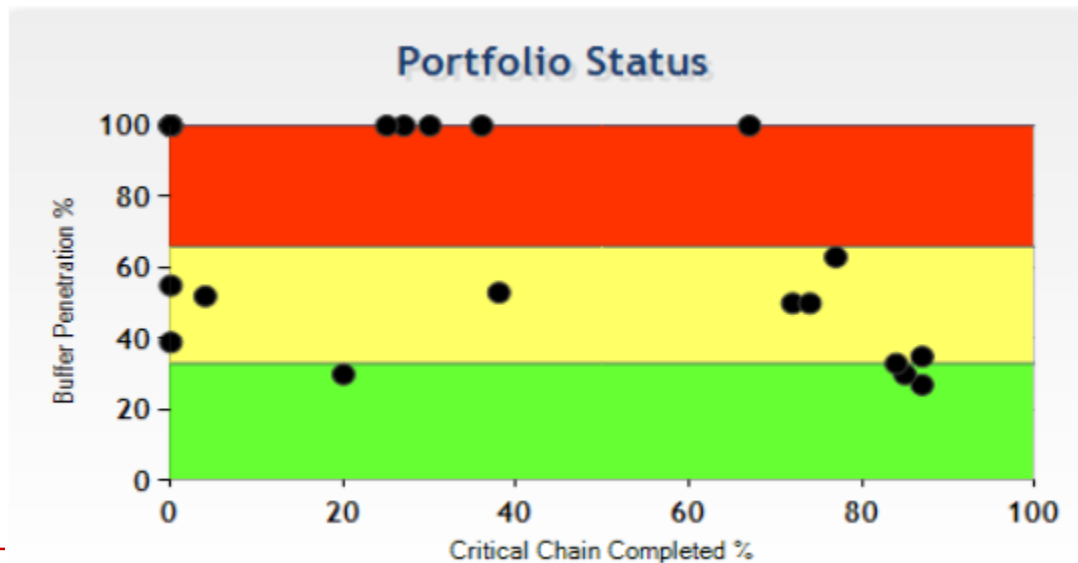
- «Здоровье» проекта = его буферы





# Мониторинг и контроль проектов и портфеля

- Ежедневная отчетность «сколько дней до завершения текущей операции»
- Ежедневный контроль буферов по проектам и по портфелю в целом





# Резюме

---

- МКЦ – это здорово!
- Не так уж сложно внедрить, если процессы управления проектами и портфелем уже работают
- Как всегда, культурные изменения - критический фактор успеха



# Время вопросов

---

Юрий Плахов, ООО «ТенСтеп Украина»

- E-Mail: [ymp@tenstep.com.ua](mailto:ymp@tenstep.com.ua)
- Skype: [yplakhov](https://www.skype.com/ru/people/yplakhov)
- Mob: 050 908 94 72

