

В.И., Ошовская Е.В., Суков Г.С., Черносивтов А.В.,
Антыкуз О.В. Опул. 10.03.2005 Бюл. №7.

**Катаева Е.Ю.¹, Егорченков А.В.²
Егорченкова Н.Ю.², Катаев Д.С.²**

¹ *Черкасский государственный
технологический университет*

² *Киевский национальный университет строительства
и архитектуры*

Анализ применения матричных технологий и метода критической цепи в управлении ресурсами портфелей проектов и программ

Обычно при планировании проектов основное внимание уделяется своевременности выполнения каждой из работ, входящих в тот или иной проект. Это не удивительно, поскольку справедливо считается, что своевременное выполнение каждой конкретной работы позволяет вовремя завершить проект в целом.

Но в реальной жизни часто все происходит иначе. Практически любой достаточно сложный проект рано или поздно превращается в хаотичную гонку за сроками, сопровождаемую боями за ресурсы и бесконечным перекраиванием графика. При этом проекты очень редко завершаются в срок, в рамках бюджета и с желаемым результатом. Уже достаточно очевидно, что по тем или иным причинам традиционный подход к планированию проектов, базирующийся на определении сроков выполнения работ и не учитывающий значительное количество факторов, влияющих на возможность выполнения работ в срок, давно перестал себя оправдывать. Наибольшее количество таких факторов

порождаются ресурсами, точнее, невозможностью их использования так, как это просчитывается в идеализированной графической модели.

Публикации на тему ресурсного управления, посвящены использованию структурной модели процессов управления ресурсами и включают функции планирования, регулирования и контроля.

В современных исследованиях наиболее часто вопросы ресурсного управления связываются с теорией ограничений, в рамках которой предложен «Метод критической цепи» (Critical Chain Method), разработанный Элияху Голдраттом.

Метод критической цепи является одним из способов ресурсного управления в проекте и рассматривает каждый проект как набор задач, упорядоченных или связанных друг с другом. Каждая задача определяется только двумя характеристиками - видом выполняемой работы (или исполнителем) и отпущенными на нее ресурсами (как правило, временем).

Метод критической цепи базируется на теории ограничений (Theory of Constraints), которая в самом общем виде предлагает для выполнения проекта сделать следующие шаги:

Особенности данного подхода:

1. Критическая цепь распознает и учитывает некоторые феномены человеческого поведения, которые не учитываются в традиционных методах управления проектами.

2. Для решения рассматриваемой проблемы по методу Критической Цепи большая часть запасного времени каждой индивидуальной работы снимается и помещается в критические пункты совокупности работ по проекту: в точках схождения критической цепи и питающих ее не-

критических цепочек, а также непосредственно в точку, предшествующую сдаче проекта.

3. Метод Критической Цепи уделяет больше внимания обеспечению доступности критических ресурсов в момент, когда они требуются для конкретной работы (выравнивание ресурсов).

Результатом применения календарного планирования и распределения ресурсов по методу Критической Цепи является более высокая вероятность завершения проекта вовремя, а в некоторых случаях, реальное сокращение продолжительности проекта.

Управление проектами в Украине связано с реализацией эффективной технологии многопроектного управления в функционально-организованных управленческих структурах.

Построение информационной технологии управления проектами требует совмещения в одной управленческой системе бизнес процессов многопроектного управления по всем этапам и проектам (подпроектам).

Технологию управления проектами, реализация которой осуществляется в функционально-ориентированных управленческих структурах и обеспечивающую достижение целей проекта и целей предприятий, будем называть **матричной технологией управления.**

Матричные технологии управления образуются на пересечении процессов управления проектами и организациями с управленческими бизнес процедурами управленческих бизнес процедур с типовыми функциями преобразования информации в управленческих структурах.

Реализация матричных технологий управления указывает на характер реализации проектов, движение материалов, ресурсов и информации по технологической

цепи, определяет организационные и технологические особенности строения предприятия как объекта управления на втором уровне рассматриваемой системы.

Использование метода критической цепи обеспечивает эффективное управление ресурсами в проекте, тогда как матричные технологии управления применяются в портфелях проектов и программ. Но, к сожалению, на сегодняшний день, не существует метода, который обеспечил бы эффективное управление ресурсами в портфелях/программах проектов. Поэтому, авторами предложена разработка матричной модели управления ресурсами портфелей проектов и программ.

Принцип матричных моделей управления ресурсами портфелей проектов и программ компании родственной модели ресурсного управления в проекте, который описан в методе критических цепей.

В матричных моделях управления ресурсами портфелей проектов и программ рассматривает каждый портфель/программу как набор проектов, упорядоченных или связанных друг с другом. Каждый проект определяется только двумя характеристиками - видом выполняемых работ (или исполнителем) и отпущенными на него ресурсами.

Метод критических цепочек очень интересен. Он не требует кардинальной перестройки организации, прост в понимании, быстр и дешев во внедрении, стимулирует каждого сотрудника повышать мастерство путем постоянного анализа своих трудозатрат, четко распределяет ответственность и позволяет практически всегда выполнять проект раньше запланированных сроков - фактор, очень положительно сказывающийся на репутации любой компании.

Матричные технологии управления применяются в управлении портфелями проектов и программ, но не предназначены для управления ресурсами.

Матричные модели являются интеграцией метода критической цепи и матричных технологий управления. Это помогает решить проблему ресурсного управления портфелей проектов и программ, что обеспечит повышение эффективности деятельности предприятия.