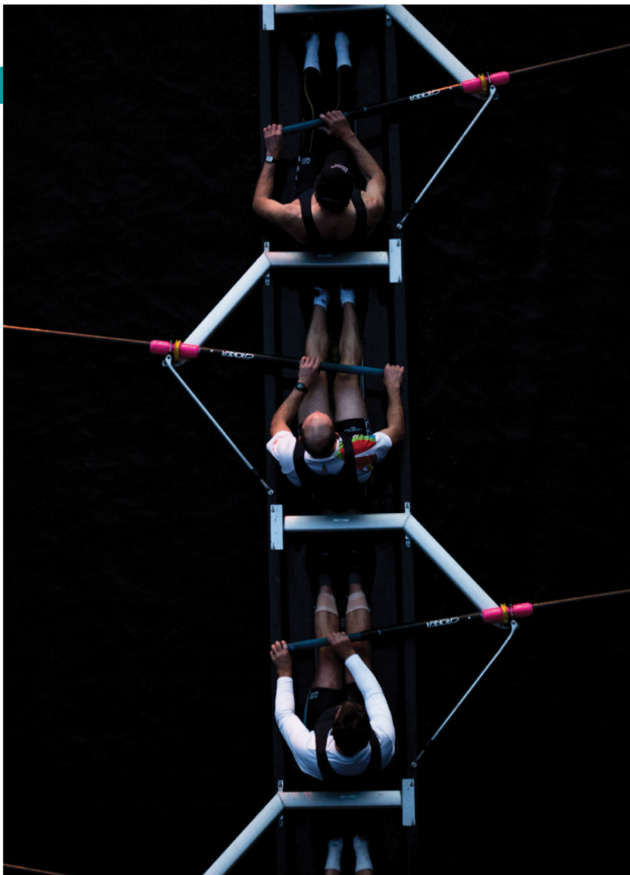




Smart Reading

Университетский центр по развитию ИТ



Critical Chain  
Eliyahu M. Goldratt

# Критическая цепь

Элияху Голдратт

**Smart Reading**  
**Ключевые идеи книги:**  
**Критическая цепь.**  
**Элияху Голдратт**  
**Серия «Smart Reading.**  
**Ценные идеи из лучших книг»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=65077842](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65077842)*

*Ключевые идеи книги: Критическая цепь. Элияху Голдратт:*

### **Аннотация**

Это саммари – сокращенная версия книги Элияху Голдратта «Критическая цепь». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

Почему, даже планируя время с запасом, мы катастрофически срываем дедлайны? Нужны ли эти самые дедлайны в принципе? Почему привычные методы измерения эффективности часто оказываются не двигателем, а тормозом проекта? Книга «Критическая цепь» предлагает ясные рабочие алгоритмы для планирования и своевременного выполнения проектов в любых сферах. Автор на основе практического опыта демонстрирует, что простые и интуитивно понятные методы часто работают лучше, чем сложные оптимизационные расчеты. Он наглядно

показывает, в чем главная причина сорванных сроков и какой сокрушительный ущерб они наносят бизнесу. Объясняет, как справиться с неопределенностями, сопутствующими любому проекту, и подстраховаться там, где нужно, двигаясь быстро и объективно оценивая прогресс.

# Содержание

Искусство управления проектами	6
Проблемы проектов: снаружи или внутри	8
Подстраховка в традиционной модели управления	10
Критический путь	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

**Элияху Голдратт**  
**Ключевые идеи книги:**  
**Критическая цепь.**  
**Элияху Голдратт**

**Автор:**

Eliyahu M. Goldratt

**Оригинальное название:**

Critical Chain

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

# Искусство управления проектами

Каждый, кто хоть однажды работал над проектом, знает, как трудно спланировать время и ресурсы, предусмотреть все проблемы и застраховаться от срыва сроков. Множество неопределенностей, сопутствующих любому проекту, заставляет менеджеров обращаться к сложным оптимизационным расчетам и схемам, устанавливать устрашающие дедлайны и давить на сотрудников. Поскольку все это не работает, сроки исполнения затягиваются еще больше, людей начинают перебрасывать с задачи на задачу, спецификации проекта урезаются – но и это обычно не приносит нужных результатов. Что же делать?

Книга «Критическая цепь» предлагает логичные и довольно простые решения, обладающие широким спектром применения. Она показывает, как эффективно управлять проектами и объективно оценивать прогресс, как выстраивать шаги в правильной последовательности, стелить соломку там, где это действительно нужно и не закладывать на простые этапы лишнего времени.

Взглянув со стороны на привычные процессы, удастся понять, почему традиционное планирование часто не дает нужных результатов, и увидеть, что ошибки часто таятся в исходных предположениях, которые мы воспринимаем как должное. В оригинале книга представляет собой производствен-

ный роман, изложенные в ней концепции – результат мозговых штурмов профессоров и учеников программы MBA для руководителей. Эти принципы были сразу же обкатаны в действующих компаниях, их можно применять в любых проектах, чтобы на деле убедиться в высокой эффективности этих методов.

# Проблемы проектов: снаружи или внутри

Три главных проблемы проекта:

- ▶ сорванные сроки;
- ▶ превышенный бюджет;
- ▶ упрощение/сокращение содержания или объема проек-

та.

Каждая такая проблема повышает риски и вредит проекту, но динамика современного мира такова, что самым *важным фактором, определяющим финансовый успех, сегодня становится соблюдение сроков*. Поэтому бывает очень полезно оценить, какой ущерб принесет компании опоздание, и понять, что от своевременного завершения проекта зависит конкурентное преимущество, возврат инвестиций и сохранение доли рынка. В большинстве случаев даже превышение бюджета не наносит такого сокрушительного удара по успешности проекта, как срыв сроков.

Как показывает практика, когда возникают проблемы со сроками на разных проектах и в разных компаниях, *официальные объяснения руководства сводятся к одному: вина возлагается на внешние обстоятельства*. Это может

быть что и кто угодно: субподрядчики, погода, политические конфликты. Еще один враг – неопределенность. Причинами срыва менеджеры называют факторы, предсказать которые вначале было практически невозможно, – ту же погоду или сломанную конвейерную линию у поставщиков. Но *если проинтервьюировать менеджеров более низкого звена, обвинения в основном будут направлены внутрь компании* – плохой контроль, затягивание принятия решений, ошибки в кадровой или маркетинговой политике.

# Подстраховка в традиционной модели управления

Действительно, каждый проект существует в контексте огромного количества неопределенностей, и их тем больше, чем больше этапов проекта. Казалось бы, с этим нельзя ничего сделать – ведь предсказать форс-мажоры невозможно. Поэтому обычно управляющие проектами закладывают сроки «для подстраховки» – заведомо большие, чем нужны для выполнения задачи. Это кажется вполне логичным, если бы не одно «но»: *дополнительное время закладывается на выполнение каждого этапа в отдельности, и в большинстве случаев исполнители накидывают очень много* – от 50 до 200 % от реального срока. Так происходит еще и потому, что при согласовании сроков высшее руководство, как правило, уменьшает цифры.

Кажется логичным, что при наличии такого огромного запаса времени проекты должны выполняться в срок и даже раньше. Но этого почему-то не происходит.

Почему не работает традиционная подстраховка?

► **Эффект нерадивого ученика.** Многие исполнители, зная, что у них впереди еще достаточно времени, не торопятся приниматься за работу. Они начинают действовать лишь

тогда, когда откладывать уже больше нельзя и дедлайны приближаются. Отсюда возникают авралы, и срок, в который заложена даже самая большая подстраховка, оказывается критическим. Получается своего рода самосбывающееся пророчество.

► **О раннем завершении работы не сообщается.** Проигрыш во времени передается дальше по цепочке и накапливается, а выигрыш во времени не передается и пропадает.

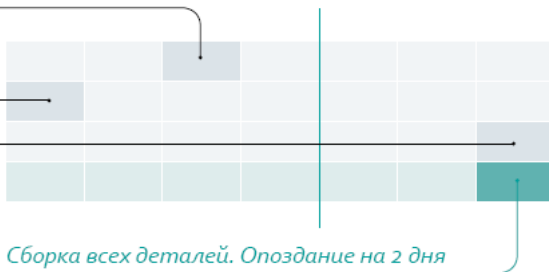
► **При наличии параллельных процессов выполнения работ, результаты которых потом соединяются воедино, выигрыш во времени одного или нескольких из них не играет роли.** Зато проигрыш во времени хотя бы одной ветви затормаживает весь процесс.

*Если одна из трех деталей, участвующих в сборке, будет готова на два 2 позже, не имеет значения, что другие детали будут готовы раньше.*

**Деталь 1.** Раньше на 1 день

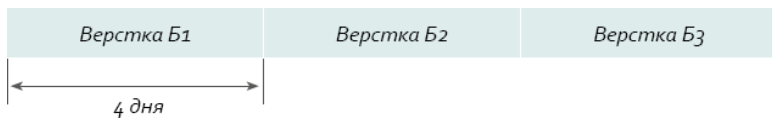
**Деталь 2.**  
Раньше на 3 дня

**Деталь 3.**  
Опоздание на 2 дня

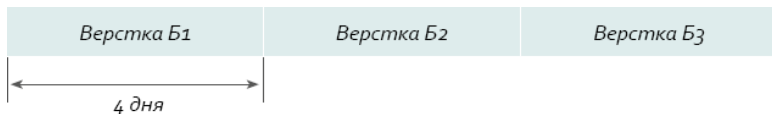


► **Жонглирование задачами.** Часто фактором, съедающим любую подстраховку, становится большое количество параллельных задач. Это создает конкуренцию за ресурс, заставляет исполнителей буквально метаться между заданиями и растягивает сроки выполнения каждой задачи.

*Дизайнеру нужно сверстать три буклета (Б1–Б3) для трех направлений проекта. Верстка каждого буклета занимает 2 дня, но сотрудники, отвечающие за разные направления, постоянно торопят дизайнера. Под их давлением он перескакивает с одной верстки на другую. Как это сказывается на сроках выполнения работы?*



*Как видно, в случае жонглирования задачами верстка буклета 1, так же как и других буклетов, займет 8 дней. А если на дизайнера не будут давить и он будет выполнять работы последовательно?*



*Тогда работа над каждым буклетом займет 4 дня. Это значит, что из-за перепрыгивания с задачи на задачу время выполнения каждой из них удвоилось. К*

*этому еще надо добавить время на то, чтобы дизайнер смог переключиться с одной работы на другую и снова вникнуть в сделанное ранее.*

# Критический путь

*Критическим путем называют самую продолжительную по времени цепочку взаимосвязанных этапов проекта.*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.