

Методика Total Cost Management как инструмент повышения эффективности проектов

Крупные предприятия часто сталкиваются с тем, что отделы и службы организации, совместно работающие над проектом, не имеют полного понимания относительно того, как их действия влияют на весь бизнес-процесс и его эффективность. Причина этого в отсутствии системности в подходах к ведению проектов и осознания того, что конкретно и как именно влияет на конечный результат.

Последствия такой ситуации, как правило, достаточно серьезные: в лучшем случае эффективность проекта падает, а в худшем – он вообще не доводится до конца. Причем, по статистике, лишь 30% предприятий достигают целей по всем направлениям – по стоимости проекта, срокам его выполнения, операционной пригодности (рис. 1). Между тем в условиях нестабильной экономической ситуации проблема недостаточной эффективности

История разработки TCM

- 1991 – впервые сформулировано понятие TCM. Задача методики состоит в том, чтобы выйти за традиционные границы стоимостного инжиниринга и охватить полный цикл управления активами
- 1994 – понятие TCM внесено в устав AACE. Понятие определено как “системный подход”. Технические комитеты приступили к его определению
- 2002 – утверждены основные положения TCM
- 2006 – первая публикация TCM
- 2015 – опубликована вторая редакция TCM

крупных проектов является одной из самых актуальных для отечественных предприятий. Одним из наиболее действенных инструментов при решении данной проблемы

считается методика Total Cost Management (Комплексное управление стоимостью, TCM), разработанная Международной ассоциацией развития стоимостного инжиниринга AACE.

Методика Total Cost Management впервые в мире представляет описание интегрированного процесса управления портфелями, программами и проектами. Она была опубликована в 2006 году, а в 2015 году была представлена ее вторая версия.

На практике TCM – это процесс применения знаний и навыков стоимостного инжиниринга, при котором происходит интеграция большинства процессов управления капиталом и проектами компании и осуществляется их привязка к целям, стоящим перед предприятием.

Благодаря TCM организации могут собрать всю ключевую информацию на более ранних стадиях проекта (еще в процессе принятия инвестиционного решения) и выделить на ее основе ключевые точки, которые в свою очередь переносятся на следу-

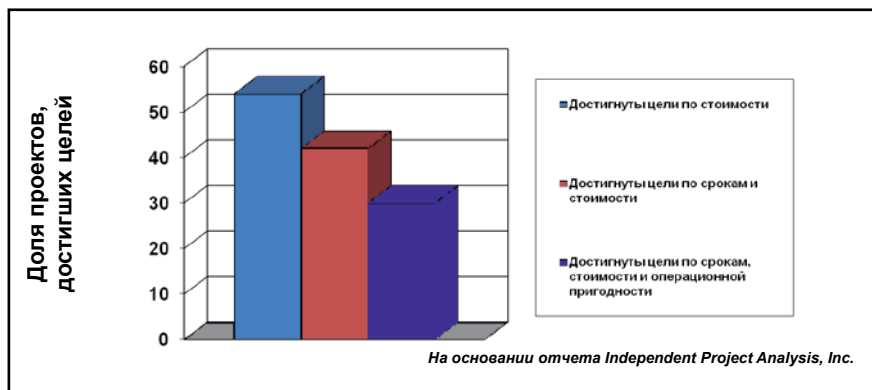


Рис. 1. Доля проектов, достигших поставленных целей

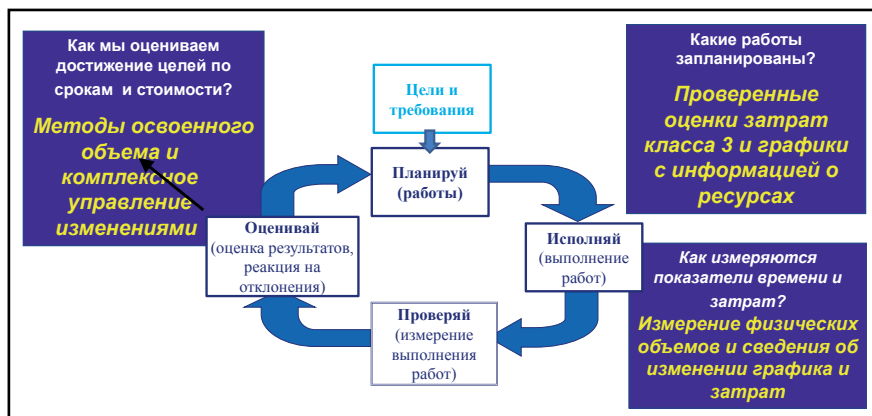


Рис. 2. Движущие силы качества в TCM

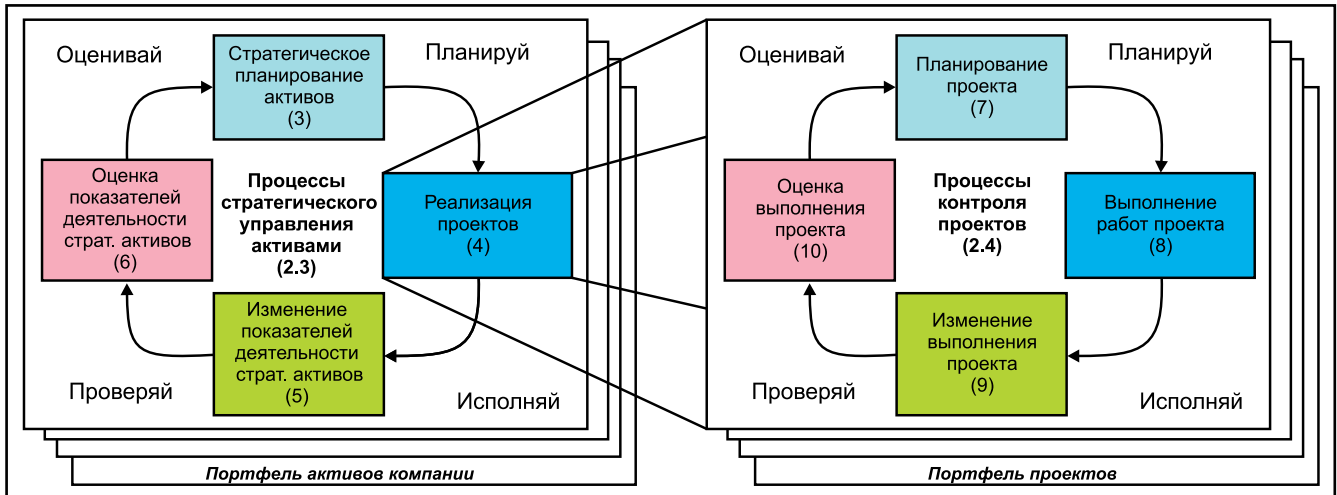


Рис. 3. Схема процессов TCM

ющую фазу и становятся ключевыми показателями, используемыми для оценки эффективности реализации всего проекта. Таким образом, предприятие применяет интегрированный, системный подход, который связывает управление активами с принятием решений, реализацией проекта и управлением им. В результате качество проекта повышается.

Методика построена на модели “планируй – исполни – проверь – оценивай”, которая встроена во все планы (рис. 2).

Такой подход подразумевает тесную связь всех процессов между собой, в том числе процессов стратегического управления активами и процессов контроля проектов (рис. 3). В ходе первого производится оценка активов, собираются данные, которые при переходе к процессу контроля становятся ключевыми показателями эффективности.

Ход процесса стратегического управления активами (рис. 4) определяется целями, которые стоят перед биз-

несом. Процесс состоит в “выполнении” “правильного” проекта или в “невыполнении” проекта вообще, если разумнее будет осуществить функциональные изменения или что-то подобное. На данном этапе в основном закладываются целевые показатели прибыльности и эффективности – после выбора проекта возможность влиять на эти показатели существенно уменьшается.

При этом методы планирования должны оставлять место для творческого подхода – моделирования процессов и поиска путей максимизации их полезности в противовес ограничениям, накладываемым при принятии инвестиционных решений на основе оценки рисков. Также необходимо, чтобы была обеспечена возможность за короткое время просматривать и сравнивать множество вариантов.

После того как проект начал исполняться и перешел на этап контроля, команда достигает того рубежа в модернизации управления, на котором обеспечивается принятие последовательных решений и соответствие проекта разработанной стратегии.

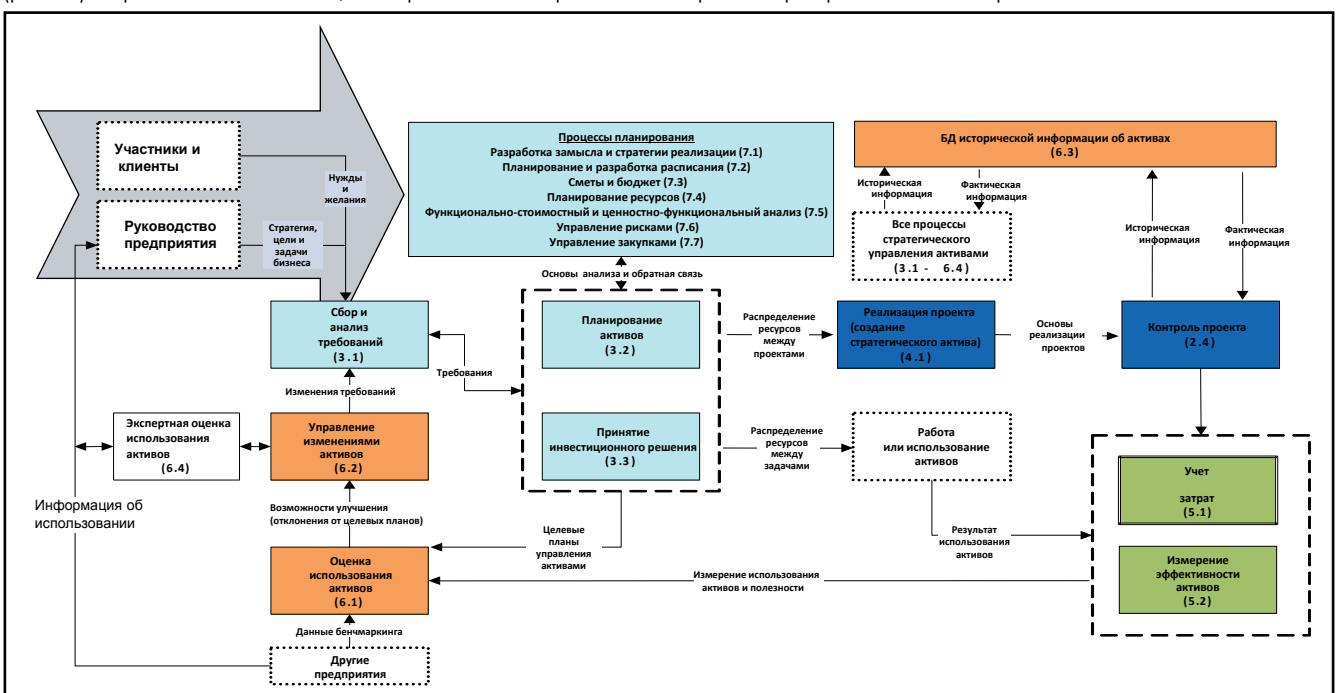


Рис. 4. Схема процесса стратегического управления активами

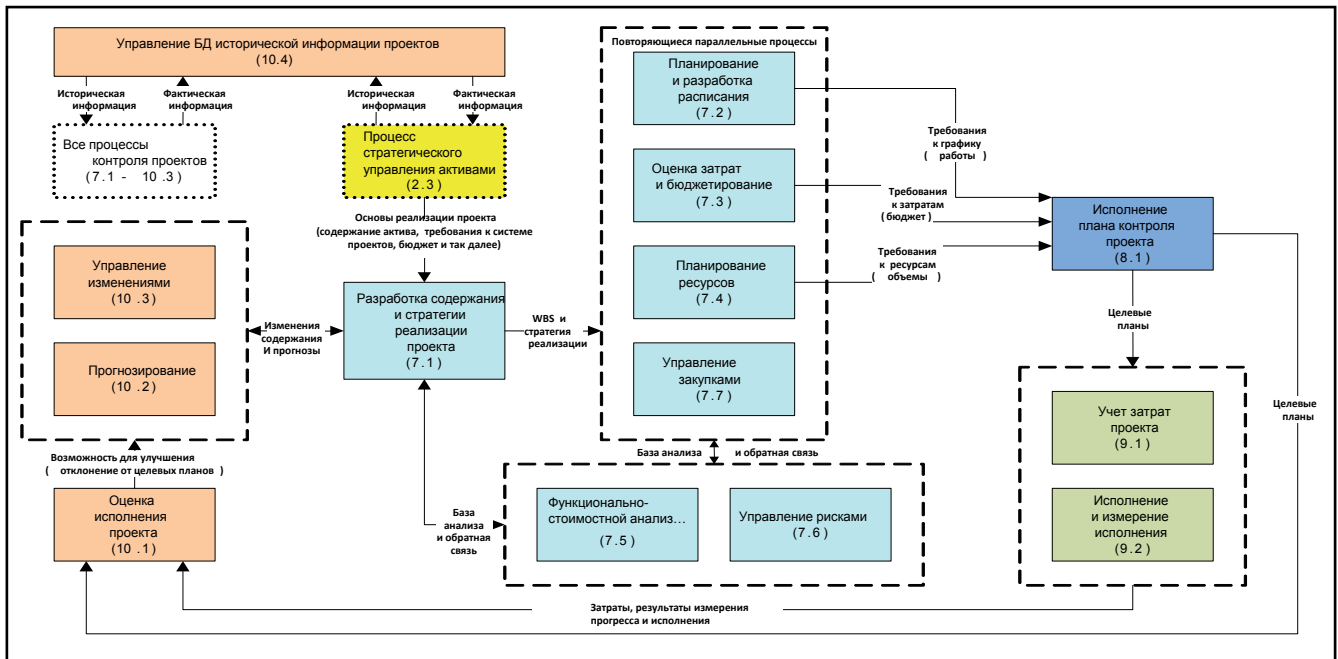


Рис. 5. Процесс контроля проекта

Ход процесса контроля проекта определяет техническая команда (рис. 5). Причем основная цель здесь – выполнить проект “правильно”. Следовательно, особое внимание должно уделяться прогнозируемости проекта на предмет соответствия бюджету, срокам и требованиям.

В ходе данного процесса методы планирования становятся все более детерминированными с акцентом на тщательное планирование, измерения и контроль, рассматривается меньшее количество альтернатив. На этом этапе происходит постепенное смещение внимания к обеспечению полномасштабной авторизации и контроля проекта за счет соотношения хода его реализации с целями стратегического управления бизнесом, исходной базой для контроля проекта являются результаты планирования активов. Здесь чрезвычайно важно обеспечивать должное внимание достижению целей организации, а не только отдельного проекта.

На данный момент TCM предлагает схемы процессов и текстовые описания для всех шагов и работ, связанных с процессами стратегического управления акти-

вами и контроля проектов, и может применяться на всем протяжении жизненного цикла актива или проекта.

Опыт показывает, что данную методику целесообразно встраивать в уже существующие бизнес-процессы, что естественным образом влечет за собой существенные затраты на перестройку корпоративной культуры, процессов, методики обучения и т.д. Эти затраты можно минимизировать, используя “Основы” методики – базовое руководство, которое необходимо модифицировать для обеспечения соответствия процессам, фазам, организационной структуре, терминологии и другим параметрам конкретной компании. “Основы” уже получают признание среди российских компаний в качестве глобального стандарта управления активами. Кроме того, их можно также применять и в качестве справочника.

Джули Оуэн, президент AACE Int., старший менеджер компании Metro Los Angeles, Екатерина Пужанова, директор по инжинирингу, исполнительный директор Университета управления проектами, ГК ПМСОФТ

НОВОСТИ

Итоги 2017 года на российском серверном рынке

По результатам исследования IDC EMEA Quarterly Server Tracker, в четвертом квартале 2017 года на российский рынок было поставлено 38 076 серверов всех типов на общую сумму 258,82 млн долларов США. По сравнению с аналогичным периодом 2016 года количество поставленных серверов выросло на 24,3%, объем поставок в денежном выражении увеличился на 47,6%.

Квартальные поставки серверов стандартной x86 архитектуры заняли 99,8% в количественном и 89,7% в денежном выражении.

По результатам квартала по количеству поставленных серверных решений лидирующую позицию заняла компания Hewlett Packard Enterprise. Совокупная доля пятерки крупнейших поставщиков составила 70,7% всех отгруженных серверов.

Доля поставок отечественных решений в штучном выражении незначительно

увеличилась в четвертом квартале 2017 года и составила чуть более 33,4%, (в аналогичном периоде предыдущего года – более 32%).

“Согласно ожиданиям многих поставщиков, поставки четвертого квартала оказались больше объемов летних месяцев. Заказчики закрывали годовые ИТ-бюджеты и получали оборудование, заказанное ранее в течение всего года. Наблюдаемый ежеквартальный прирост поставок можно сравнить с результатами четвертого квар-

тала “докризисного” 2013 года и можно смело утверждать, что рынок прошел свой минимум”, – отметил Михаил Попов, старший аналитик IDC по корпоративным системам.

Всего же за 2017 год на российский рынок было поставлено 132223 сервера всех типов на общую сумму 770,20 млн долларов США. За календарный 2017 год серверный рынок вырос на 29,6% в количественном и 42,7% в денежном выражении.

XVI
Международная конференция
по управлению проектами

29-30 мая 2018 год



XVII
МЕЖДУНАРОДНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

www.pmssoft.pro

Бизнес-форум
AAACE Moscow Spring
Workshop - 2018

31 мая 2018 год



XVII Конференция призвана стать «навигатором» в области трансформации управленческих технологий, методов и средств проектного управления.



17 лет ключевому
отраслевому мероприятию
– лучшие доклады
руководителей компаний
и проектов;



Case-studies ведущих компаний:
открытый доступ к
инновационным технологиям и
уникальному опыту российских и
зарубежных лидеров рынка в области
управления стоимостью и
управления проектами;



Более 250 делегатов –
профессионалов/практиков
проектного менеджмента;



Уникальная выставка
– демонстрация
кейсовых
решений
«Живой менеджмент
проектов»

Своим опытом поделятся лучшие специалисты – практики ведущих компаний РФ, международные эксперты и приглашенные ассессоры, методологи Международной Ассоциации развития стоимостного инжиниринга (AAACE International), Всемирного Совета по Стоимостному инжинирингу (ICEC), профессиональных сообществ – Planning Planet и Project Control Institute (PCI):

- Цифровизация или новые подходы к управлению проектами, программами, портфелями, активами
- когнитивные технологии (Cognitive technologie), глубинные изучения (Deep learning) и искусственный интеллект (AI)
- облачные технологии (Cloud computing)
- интернет вещей и примышлённый интернет вещей (IoT&IIoT)
- цифровая платформа и цифровые двойники (Digital platform& Digital twin)
- большие данные (BIG DATA)
- блокчейн и умные контракты (Blockchain& smart contract)

уникальные знания в удобной упаковке

