

УДК 331.21

*Николь Биркс, Эльвира Кун*

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ МУЛЬТИПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ИНТЕГРАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье рассматривается мультипроектный менеджмент, ставший достаточно распространённым понятием в пределах тематической области проектного менеджмента. Дается обоснование необходимости развития мультипроектного менеджмента, который позволяет при помощи подробного рассмотрения каждого отдельного проекта, делать возможным централизованное планирование, управление и контроль проектной совокупности и таким образом обеспечивать эффективность цельного проектного менеджмента. Разрабатываются методологические подходы к внедрению мультипроектного менеджмента на функционирующих предприятиях.

### **Введение**

Сегодня перед многими предприятиями стоит вопрос, каким образом можно координировать различные проекты, чтобы в результате получить максимальный доход. В последние годы сложность отдельных проектов многократно повышается. Кроме того, проектная работа характеризуется влиянием глобализации и интернационализма. Поэтому логично, что предприятия хотят и должны формировать свои проекты с помощью унифицированной методики, которая гарантирует координацию проектов вышестоящими органами управления. Такое цельное рассмотрение проектной работы может достигаться путём внедрения мультипроектного менеджмента (МПМ).

*Мультипроектный менеджмент* – это понятие, зародившееся в пределах тематической области проектного менеджмента. Консультациями по проблемам менеджмента на предприятиях зачастую занимаются те организации, которые еще не внедрили МПМ, не спроектировали для себя такой программы. Однако концептуальное формирование такой улучшенной мультипроектной организации должно основываться скорее не на унифицированном стандарте, а на множестве идей, направленных на создание цельной проектной работы. В современной специальной литературе не существует общепринятого понимания и унифицированного определения понятия «мультипроектный менеджмент». Не удивительно, что продолжительная работа с этим тематическим комплексом поднимает несколько вопросов и проблем, которые теоретически решаются лишь частично. Это означает, что в литературе существует гетерогенное сосредоточение информационных обоснований мультипроектного менеджмента. Тем не менее эти обоснования варьируются относительно областей его применения [3, с. 5], вследствие чего целостная концепция мультипроектного менеджмента представлена сегодня только частично [2, с. 42]. Мы исходим из того, что мультипроектное моделирование сейчас находится на начальной стадии своего развития. Поэтому мы поставили перед собой следующую задачу: разработать программу, которая, с одной стороны, относится к организационной составляющей мультипроектного менеджмента (способность к интеграции), а с другой стороны – показывает возможное определение структуры самых важных задач МПМ и входящих в программу ролей.

Эта работа посвящена попыткам интеграции различных проектов, для того чтобы противодействовать непрозрачности структуры мультипроектного менеджмента, что объясняется наличествующими в литературе различными и частично противоположными представлениями. По содержанию программа МПМ включает в себя: 1) разделение обязанностей в пределах МПМ, 2) депонирование унифицированного

распределения ролей, 3) конструктивно-организационное и последовательно организационное вовлечение МПМ в организационную структуру предприятия. Данная работа преследует цель разработать программу, которая должна гарантировать функционирование менеджмента в пределах предприятия на основе депонирования проблемных полей и распределения ролей МПМ. Чтобы обеспечивать такое функционирование МПМ, нужно идентифицировать различные положения проблемы и на этой основе выработать подходы к решениям, которые осуществляются мультипроектным менеджментом. Введение в действие менеджмента и соединение его организационных единиц в иерархическую структуру предприятия должно обдумываться и осуществляться так, чтобы функционирование конкретного отдела было обеспечено соответствующей интеграцией. Следовательно, необходимо структурировать программу мультипроектного менеджмента так, чтобы функционирование и способность к интеграции мультипроектного менеджмента форсировалась установлением определенных действий/задач и описанием определенных отношений, например, распределением ролей и процессов в пределах МПМ.

### **Понятие и дефиниции мультипроектного менеджмента**

Под мультипроектным менеджментом в литературе понимается прежде всего «бессрочный по времени инструмент руководства, который воспринимает преобразование всех концептуальных, координационных и информационных мероприятий для поддержки процессов управления и контрольных процессов всего проектного портфолио и таким образом создаёт благоприятные условия для успешной реализации отдельного проекта» [5, с. 18]. Следовательно, отдельное рассмотрение проекта определено исходит из того, что он должен согласовываться с вышестоящим мультипроектным менеджментом с целью достижения максимальной эффективности управления. Только это целостное рассмотрение важности отдельных проектов в согласованности с совокупностью всех проектов делает эффективный мультипроектный менеджмент возможным. Под конструктивной работой над понятием «мультипроектный менеджмент» понимается целостная программа улучшения проектной работы предприятия. Эта программа строится на основных задачах мультипроектного менеджмента, содержит ясное распределение ролей и делает возможным постоянное улучшение или развитие самого мультипроектного менеджмента.

Вместе с тем необходимо разъяснить, что МПМ концептуально может формироваться уже некоторыми немногими основными предпосылками, которые могут обогащаться инновациями и адаптацией. Таким образом, мультипроектный менеджмент понимается как программа, которая может приспосабливаться к динамичным факторам нашего времени или соответствующего предприятия и вносить, таким образом, существенный вклад в улучшенную, цельную проектную работу. Исходя из вышеизложенного, мультипроектный менеджмент может быть определён как программа, которая с помощью подробного рассмотрения каждого отдельного проекта, делает возможным вышестоящее планирование, управление и контроль проектной совокупности и таким образом обеспечивает эффективность целостного проектного менеджмента. С помощью таблицы можно упрощено показать проблемные поля проектного менеджмента и конструктивно построенные на этой основе поля задач мультипроектного менеджмента. Отдельно представлены организационные единицы, отвечающие за преобразование соответствующих задач МПМ. Согласованность отдельных составляющих структуре мультипроектного менеджмента может быть представлена следующим образом: 1) создание отдела мультипроектного менеджмента (МПМ-управление), которое зависит от предпринимательской потребности в реорганизации; 2) работа в рамках МПМ-планирования, заключающаяся в определении приоритных проектов; 3) определение приоритетов при помощи МПМ, на-

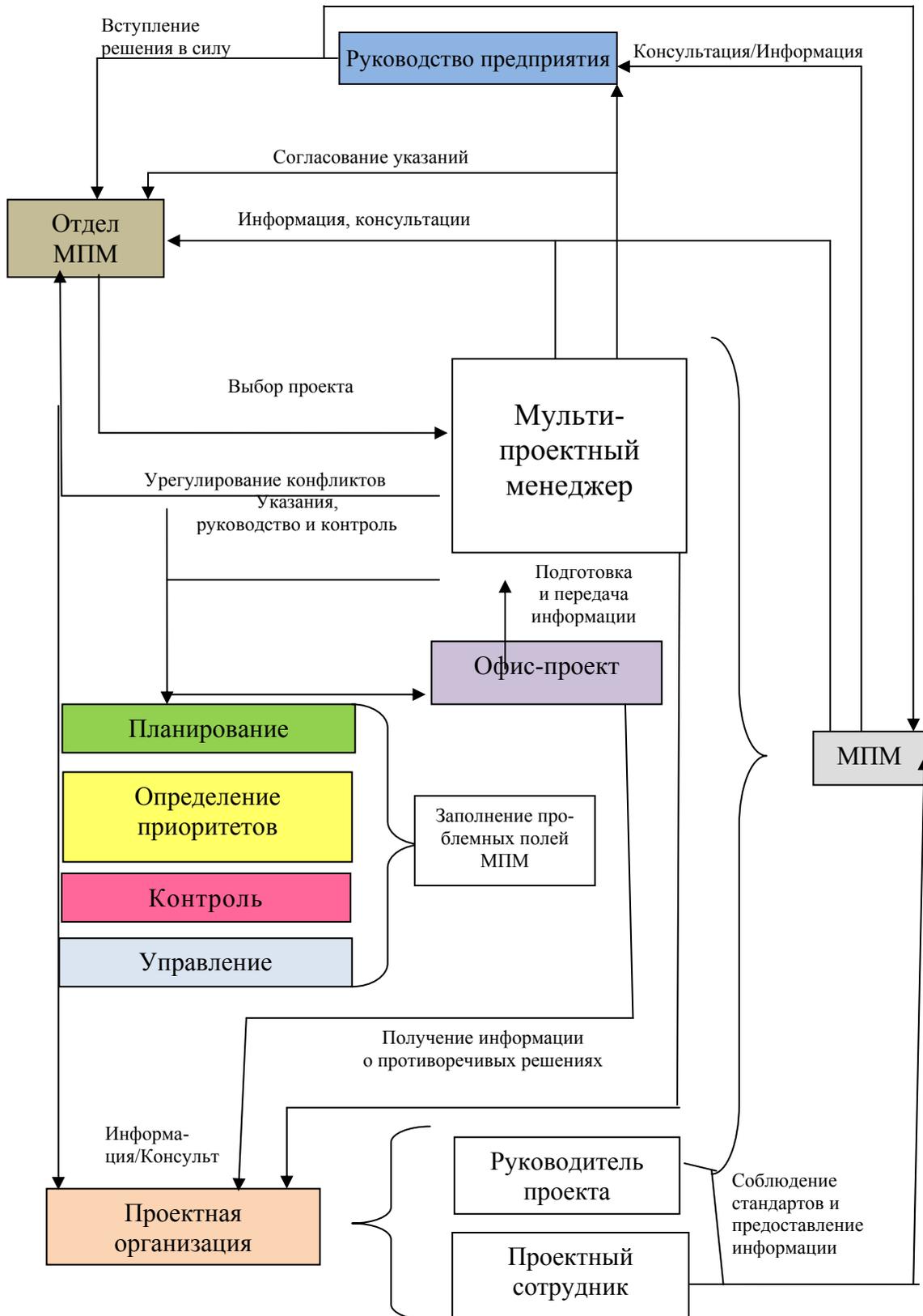
правленное на повышение эффективности проектных портфолио и оказывающее помощь во время осуществления проектов депонированного доклада (проблемное поле МПМ-контроля); 4) функционирование МПМ-контроля, который заключается в том, чтобы после окончания проектов проводился итоговый контроль соответствующих проектов.

Таблица – Проблемные поля мультипроектного менеджмента

Проблемные поля МПМ	Поля задач МПМ	Организационные единицы МПМ
Превышение проектных бюджетов	1. Депонирование метода единообразного определения проектных издержек. 2. Контроль проектных издержек. 3. Расчёт общей стоимости проектов. 4. Установление общего проектного бюджета на период планирования.	Планирование
Невыгодное распределение проектных ресурсов	1. Принятие компетентных решений относительно распределения ресурсов. 2. Проведение проектного планирования.	
Определение приоритетных проектов	1. Введение менеджмента проектного портфолио. 2. Оценка проектной взаимозависимости.	Определение приоритетов
Недостаточный анализ риска проектов, их воздействия на проектный ландшафт	1. Введение менеджмента рисков. 2. Обеспечение адекватного проведения менеджмента рисков.	
Отсутствие контроля над проектным ландшафтом	Проведение регулярных проверок проектной совокупности.	
Отсутствие контроля реализации частных проектов	1. Создание стандартов процесса контроля. 2. Проведение регулярных проверок.	Контроль
Отсутствие контроля успехов	Проведение контроля успехов каждого проекта	
Отсутствие регулирования прав принимать решения и давать указания Regelungen über	Установление собственных прав принимать решения и прав давать указания при согласовании с руководством предприятия	Управление
Недостаточный трансферт ноу-хау	Учреждение мультипроектного менеджмента знаний	
Непредоставление значимых проектных сведений	Введение единой информационной системы	
Недостаточная квалификация участников проекта	Обучение сотрудников средствам МПМ	

Чтобы сформировать унифицированное понимание в отношении соответствующих «актёров», которые могут появляться в связи с мультипроектным менеджментом, следует установить порядок описания соответствующих ролей. «Под ролью понимается сумма ожиданий, которые направляются к владельцу позиции. Роль представляет, таким образом, одного или группу владельцев позиции» [6, с. 102]. Описание ролей – это важный аспект тематики мультипроектного менеджмента, так как неясное определение ролей может привести к конфликтам и дополнительным мероприятиям по согласованию, на которые может быть потрачено много времени и энергии [1, с. 122]. Чтобы этого избежать, необходимо четко знать, какие выполняют задачи и какая ответственность лежит не только на отдельных участниках проекта, но и на сотрудниках, занимающихся непосредственно МПМ. Согласованность действий всех участников проекта в МПМ может

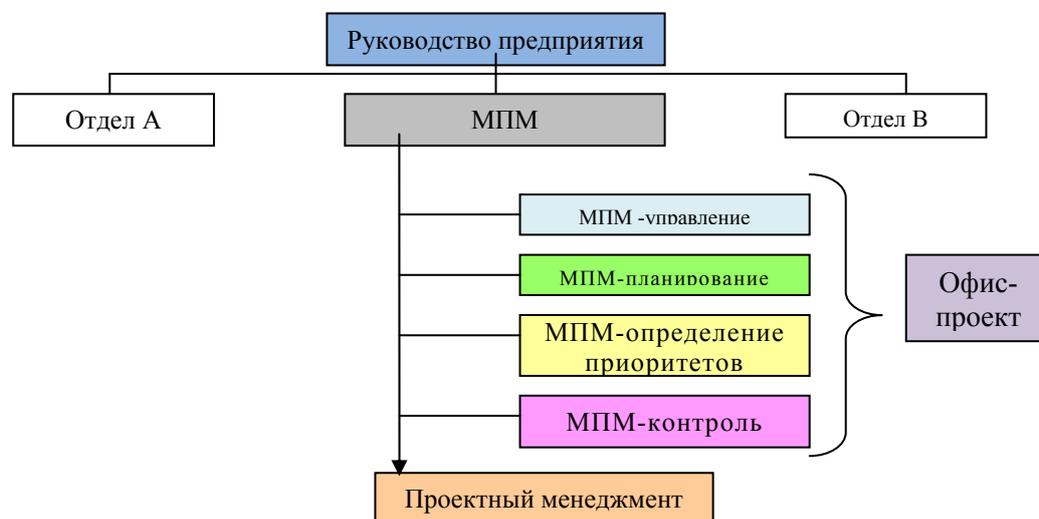
наступит только тогда, когда ясно определено разграничение отдельных ролей [5, с. 33]. Отдельные задачи участников мультипроектного менеджмента и их согласованность представлены на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Задачи участников мультипроектного менеджмента  
Конструктивно-организационное слияние**

Для того, чтобы мультипроектный менеджмент мог действовать в качестве самостоятельного отдела, нужно сначала учредить эту единицу в конструктивно-организационной иерархии предприятия. Необходимо слияние отдела МПМ с организационной структурой предприятия, а также разработка принципиального текущего плана, который описывает, какие действия и в какой временной последовательности должны осуществляться. Необходимо также разработать унифицированное понимание принципиального построения мультипроектного менеджмента так, чтобы были созданы возможности и перспективы его усовершенствования.

Поскольку МПМ – это комплексный менеджмент, то это должно быть позиционировано в структуре организации таким образом, чтобы было гарантировано решающее проектное планирование и управление. Поэтому организационная связь должна быть установлена непосредственно с руководством предприятия [5, с. 59]. Далее естественно возникает вопрос, где должен быть расположен проектный менеджмент, чтобы гарантировать более эффективную проектную работу в пределах предприятия. Так как в литературе нет конкретных рекомендаций по этой проблеме, то предлагается расположить проектный менеджмент ниже мультипроектного менеджмента. Обоснованием для такого служит то, что вышестоящая (мультипроектная) работа может осуществляться только тогда наилучшим образом, когда существует непосредственная связь между одиночным менеджментом и мультипроектным. В этом есть определенное преимущество, так как вышестоящим органам управления передается актуальная информация, и они не должны больше использоваться длинные служебные цепочки для ее получения. Кроме того, такое положение позволяет экономить средства предприятия, так как работу, выполняемую двумя начальниками отделов, теперь выполняет только лишь один – *мультипроектный менеджер*. В этой ситуации типичная конструктивно-организационная структура предприятия должна быть представлена следующим образом (рисунок 2):



**Рисунок 2 – Организационная структура предприятия**

### **Процесс создания полей задач**

Чтобы успешно реализовать мультипроектный менеджмент, нужно создать временную последовательность выполняемых полей задач. Первый шаг для внедрения мультипроектного менеджмента – это установление полномочий для принятия решений и выполнения указаний. Такое определение полномочий относится и к компетенции решений между мультипроектным менеджментом, проектной организацией и линейной инстанцией, и к установлению полномочий распределения ресурсов.

Следующий этап – определение подходящего инструментария мультипроектного менеджмента, так как с помощью МПМ, как уже упоминалось, может проводиться вышестоящее планирование, управление и контроль. Это даст возможность разработать необходимые стандартизованные формуляры для проектной работы. Следующее предпринимемое действие относится к выявлению процессов, предназначенных для выбора проектов, планирования объёмов и выявления проектных издержек. Затем должны быть введены проектный портфолио, менеджмент и менеджмент рисков. Чтобы гарантировать контроль мультипроектного менеджмента, должны быть введены стандартизованные процессы коммуникаций и введен контроль успехов для каждого проекта. Наконец, должен быть создан механизм мультипроектного менеджмента знаний (МПМ-управление), чтобы проектные знания и опыт могли быть использованы для будущей мультипроектной работы. Таким образом, кругооборот эффективной проектной работы завершается. Последовательность действий, которая необходима для дополнения мультипроектного менеджмента, выглядит следующим образом:



**Рисунок 3 – Последовательность действий, необходимых для внедрения мультипроектного менеджмента**

### **Заключение**

В нашей статье была предпринята попытка в очень сжатой форме показать основные моменты, которые необходимо учитывать при использовании мультипроектного менеджмента. В рамках данной работы подробное описание всех соответствующих действий не представляется возможным. Однако необходимо указать, что полная программа МПМ позволяет реализовать богатство управленческой мысли, а также целостно рассматривать проектную работу и подробно трактовать каждый пункт ее программы. Установление стандартов, структурируемых последовательностей и адекватного инструментария планирования, управления и контроля будет способствовать тому, что с помощью МПМ можно внести существенный вклад в улучшение проектной работы и повысить эффективность отдельных проектов. В заключение необходимо сказать, что изучение теоретических основ мультипроектного менеджмента может представлять интерес для руководителей предприятий, стремящихся к структурной реорганизации. При этом несущественно, идет ли речь о маленьком, среднем или большом предприятии, так как стремление к экономически выгодным действиям, получаемым с помощью мультипроектного менеджмента в проектной работе, должно доминировать при функционировании каждого предприятия.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Adler, A. Multi-Projektmanagement, Portfolioplanung und Portfoliococontrolling / A. Adler, R. Sedlaczek // Strategisches Projektmanagement, Springer-Verlag. – Berlin–Heidelberg, 2005.
2. Grübler, G. Ganzheitliches Multiprojektmanagement – Mit einer Fallstudie in einem Konzern der Automobilzulieferindustrie / G. Grübler. – Göttingen, 2005.
3. Herbolzheimer, C.W. Multiprojektmanagement, Personalentwicklung und Weiterbildung, Multiprojektmanagements als Promoter für die Entwicklung unternehmerischer Kompetenz von Mitarbeitern / Claus W. Herbolzheimer. – Berlin, 2005.

- 
4. Kwasniok, S. Multiprojektmanagement – Organisation, Interdependenzen, Implementierung / S. Kwasniok. – Saarbrücken, 2007.
  5. Lomnitz, G. Multiprojektmanagement – Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern / G. Lomnitz, Frankfurt, 2004.
  6. Patzak, G. Projekt Management – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen / G. Patzak, G. Rattay. – Wien, 1998

***Nicole Birks, Elvira Kun* Definition of Multidesigned Management Structure for Integration and Functioning at an Enterprise**

The article considers multidesigned management as a topical problem which has become a rather widespread notion in the field of designed (project) management. The authour works out methodological approaches to implement multidesigned management at the functioning enterprises.

Рукапіс паступіў у рэдкалегію 16.03.2011