

За природата на проекта като обект на управление

Антоанета Дънешка*

Резюме: Управлението на проекти е скъп управленски подход: трансакционните разходи при управлението на проекти са по-високи в сравнение с функционално ориентираното управление. Съответно, несъстоятелно е управлението на проекти да се прилага за обекти, които не съответстват на природата на проекта като обект на управление. Все пак, доколкото нормалното човешко състояние е това на ограничени когнитивни способности, а и под въздействието на модата в управлението, ситуации, при които се търси приложение на управление на проекти могава, когато това не е оправдано от природата на обекта на управление, не са изключение. Разбирането за отличителната природа на проекта от страна на участниците в бизнеса, включително в международния бизнес, е основополагащ фактор за ефективно овладяване на богатия арсенал от инструменти в управлението на проекти. Статията търси отговор на въпроса: *кои са съвременните аспекти на природата на проекта като обект на управление?* Целта е да се постигне системно третиране на проекта посредством идентифициране на съществуващи и извеждане на нови разбираня за неговата природа.

В методологичен план статията се основава на приложението на интегративен литературен обзор и на абдуктивни разсъждения. Теоретичните основи на анализа са обогатени с авторовото становище и критичен преглед на теорията посредством опит за холистичното ѝ синтезиране. Статията представя и коментира утвърдени възгледи за съвременната природа на проекта и тази база извежда нови перспективи – проектът като агент за интеграция и създаване на знание, проектът като агент за устойчиво развитие, проектът като агент за международен бизнес. Достига се до извода, че системното третиране на проекта е условие за неговото ефективно управление.

Ключови думи: проект, управление на проекти, международен бизнес.

JEL: L2, M16.

Увод

Практиката на управление на проекти в международен мащаб от последните три десетилетия потвърди очакванията от 90-те години на XX век за разпространението на този управленски подход в различни области на обществен живот и на различни равнища на управление. Същевременно, управлението

* Антоанета Дънешка е доктор, доцент в катедра „МИО и бизнес“ на УНСС.

на проекти и проектът като негов обект запазват своите особености – своята специфична философия и инструментариум. Управлението на проекти не е панацея, а за да прояви своите силни страни на първо място е необходимо коректно определяне на неговия обект. А именно, кои проблеми, дейности, задачи могат ефективно да се управляват като проект. Важно е да се държи сметка за икономическата целесъобразност от приложението на управлението на проекти като управленски подход. Преди всичко, защото това е скъп управленски подход – трансакционните разходи при управлението на проекти са по-високи в сравнение с функционално ориентираното управление. Тоест, несъстоятелно е управлението на проекти да се използва за обекти, които не съответстват на природата на проекта като обект на управление. Все пак, доколкото нормалното човешко състояние е това на ограничени когнитивни способности, а и под въздействието на модата в управлението, ситуации, при които се търси приложение на управление на проекти тогава, когато това не е оправдано от природата на обекта на управление, не са изключение.

Това мотивира автора да обърне внимание на особеностите на проекта като обект на управление в управлението на проекти. Независимо от разширяването на полето на действие на управлението на проекти и от модернизиранието на приложението на неговия инструментариум, проектът като утвърден феномен в управленската наука запазва своята отличителна природа. Разбирането и осмислянето на последната от страна на активните участници в бизнеса,

включително в международния бизнес, е основополагащ фактор за ефективно овладяване на богатия арсенал от инструменти в управлението на проекти.

Статията търси отговор на въпроса: *кои са съвременните аспекти на природата на проекта като обект на управление?* Целта е да се постигне системно третиране на проекта посредством анализ на съществуващи и извеждане на нови разбирания за неговата природа. Инструментариумът за управление на проекти е извън обхвата на изследването. В методологичен план статията се основава на приложението на интегративен литературен обзор и на абдуктивни разсъждения. Изборът на интегративен литературен обзор позволява изследването на утвърден феномен, в този случай – природата на проекта като обект на управление, и на тази база – надграждане с нови възгледи и интерпретации. Теоретичните основи на анализа са обогатени с авторовото становище и критичен преглед на теорията посредством опит за холистичното ѝ синтезиране.

Дискусия и анализ на литературата

Класическото разбиране за проект го представя като система от дейности, при което на основата на определени ресурси (фактори на производство) и определен начин на работа (работни процеси) се постигат определени производствени резултати (продукт). Дефиниран по този начин, като производствена функция, проектът се поддава на приложението на математически формулировки и на техническия инструментариум за управление на проекти, като структура

на пакети от дейности, метода на критичния път, анализ на акумулираната стойност (Turner и Muller, 2003). Подобно разбиране за проект съответства на произхода на управлението на проекти от инженеринговите отрасли. Неслучайно, техническите компетенции за управление на проекти са доминирали областта до началото на 90-те години на XX век. Макар последващите десетилетия да бележат засилено внимание към поведенския компонент на проекта, значението на техническата експертиза за приложното поле на проекта никога не е намалявало. Жизненият цикъл на проекта е функция на същинските, тоест на продуктово ориентирани процеси. Съответно, заинтересованите лица, без компетентности относно сектора на приложение на проекта, попадат в ситуация на информационна асиметрия спрямо тези, които го познават. Знанието за техническите компоненти на проекта е елемент на необходимото общо знание, което участниците трябва да споделят, за да изградят ефективен процес на обсъждане между тях.

От средата на 80-те години на XX век проектът се интерпретира и като организация (Cleland и Kerzner, 1985), а поради временния характер на проекта, тоест проектът има определено начало и край във времето, като временна организация. Проектът е временна организация, която обединява различни ресурси – човешки, финансови, материални, знание и всякакви други ресурси за постигане на определена цел. Разбирането за проекта като временна организация подчертава, че той е не само техническа, а социотехническа система. Тоест, проектът

включва както технически компоненти – материали, технически дейности, технически инструментариум, продукти, така и поведенски компоненти – хората, тяхната култура, техните когнитивни ограничения, взаимоотношенията и доверието между тях. Устойчивостта на проектната система изисква относителен баланс между нейните технически и социални елементи. Проектът е своеобразна организационна единица, която изисква пълно разгръщане на основните управленски функции – планиране, организиране, координиране и контрол. Като временна организация проектът се различава от статичните, функционално ориентирани организации. Проектът се изгражда на територията на трайната организация (Боева, 1996). Същевременно, макар и обособен спрямо постоянната организационна структура, проектът следва да е част от по-широк организационен контекст – програма, портфолио от програми и проекти и общофирмената стратегия. Стратегическата съвместимост на проекта и неговата интеграция в рамките на стратегическото управление на фирмата са императив. Управлението на индивидуални проекти еволюира в управление чрез проекти като подход на стратегическо управление на фирмата.

Целта на проекта е постигане на положителна промяна. Проектът включва съгласувани усилия за въвеждане на промяна и адаптиране към изискванията на променящото се обкръжение. Vichapan и Boddy (1992) разглеждат проекта като средство за постигане на промяна и отбелязват, че промяната предполага неопределеност, несигурност и

нееднозначност. Прегизвикателство пред съвременната организация е как да осигури ефективност на съществуващите си операции при едновременно развитие на нови инициативи, които да подготвят организацията за оцеляване и растеж в несигурното бъдеще (Cleland et al., 1998). Проектът е средство за организиране на дейности по начин, който не може да бъде постигнат в рамките на съществуващите оперативни възможности на организацията и на нейното обкръжение. Например, т.нар. демонстративни проекти експериментират в реални условия с нова технология или управленски подход, без обаче все още да разполагат с утвърдени стандартни практики и необходимите вериги за доставка. Демонстративните проекти позволяват тестването на иновации – социални и технологични, в реален контекст и се явяват катализатор за системен преход към ново по-добро състояние (Rokio et al., 2024).

Като временна организация, проектът е по-пригоден за управление на промяната в сравнение с постоянните, функционално ориентирани организации (Turner и Muller, 2003). На първо място, защото постоянните, функционално ориентирани организации са създадени за целите на управление на рутинни операции и се характеризират с висока инерция по отношение на утвърдения начин на работа. Проектът се явява катализатор за преодоляване на тази инерция. Като временна организация, проектът се отличава с относителна автономност от постоянната организация, така че той няма или почти няма инерция, позволявайки на промяната да набере скорост. На

второ място, като временна организация проектът е по-гъвкав и адаптивен спрямо динамиката и неопределеността на процеса, насочен към постигане на промяна. Проектът е агент за постигане на стратегическа промяна и за изпълнение на стратегическия план на организацията. Организацията – държавна, стопанска, неправителствена – инициира проекти, които да доведат до реализацията на кохерентна група от цели за постигане на промяна.

В същото време Geels и Locatelli (2024) обръщат внимание, че проектите не винаги са мотивирани от искрено желание за промяна. На практика понякога фирмите подвеждащо използват проектите, за да възпрепятстват или да забавят промяната. Например, вместо проекти за радикален нисковъглероден преход, компаниите реализират проекти за постъпателни подобрения на вече съществуващи технологии, продукти, процеси, с които да демонстрират пред регулатора, че законодателни промени на този етап не са необходими.

В редица дефиниции за проект присъства идеята за предприемане на уникално усилие, за организиране на ресурси по нов начин, за създаване на уникален продукт. Тоест, проектът е насочен към създаване на нова система или изделие (Боева, 2004) с помощта на нови или усъвършенствани процеси. Новостта и уникалността като атрибути на процеса и/или продукта на проекта подчертават рисковата му природа и очертават необходимостта от проява на проекта като агент за управление на несигурността (Turner и Muller, 2003). Несигурността, с която постоянната функционално

ориентирана организация не е в състояние да се справи, е една от причините за възприемане на проекта като временна организация. Радикалните иновации се характеризират с висока степен на новост и съответно несигурност – техническа, пазарна, несигурност по отношение на разходи и поддържаща инфраструктура, социална и културна несигурност. Тук е ролята на проекта, конкретно на т.нар. формулативни проекти – проекти за научноизследователска и развойна дейност, демонстративните и пилотни проекти, да опосредстват процесите на учене и артикулиране на знание и опит, които от своя страна да доведат до постепенно намаляване на неопределеността. Несигурността по отношение на резултатите от проекта подчертава значението на комуникационните умения на собственика на проекта особено в ранните етапи от жизнения цикъл на проекта. Zerjav et al. (2021) обръщат внимание на ефекта на формулировката на несигурността при комуникациите със заинтересованите лица. А именно, в подготвителния етап на проекта, несигурността може да се формулира като възможност, която да бъде максимизирана, докато на етапа на изпълнение – като риск, който да бъде минимизиран. Управлението на проекти е управление на несигурността (Barnes, 2002). Следователно, въпросът се състои не в наличието на несигурност, а как да се реагира на несигурността.

Оскъдността на ресурсите е основен проблем в икономиката както на равнище държава, така и на равнище фирма. Проектът е зависим от заделянето на ресурси – човешки, материални, финансови, и е агент за тяхното ефективно

оползотворяване (Turner и Muller, 2003). Това е централен момент в разбирането за целесъобразността на проекта. В рамките на проекта съществуващите ресурси се организират по нов начин за разрешаване на проблем, с който съществуващата функционално ориентирана организация не може да се справи. Проектът интегрира ресурси, които принадлежат към различни функционални звена на фирмата. Работата по проекти разчупва дебелиите организационни стени както между функционалните отдели на една организация, така и между юридически и икономически самостоятелни организации. По този начин проектът ангажира всички необходими ресурси за постигане на поставените цели в система от итеративни процеси. Прякото взаимодействие между ресурсите в проекта създава условия за постигане на интердисциплинарност, творчество и синергия. Оптималното разпределение и оползотворяване на ресурси в рамките на проекта в значителна степен определя адекватността на неговото приложение в условията на оскъдна на ресурси икономика. Освен това съвременната организация управлява едновременно множество проекти и програми. Съвкупността от всички проекти и програми, с които организацията е ангажирана към определен момент, представлява нейното портфолио от проекти и програми (Gareis, 2003). Thiry (2006) представя управлението на портфолиото като „постоянен процес на анализ и разпределение на ресурсите на организацията по отношение на нейните програми и проекти, с цел постигане на целите на организацията и максимизиране на изгодата

за заинтересованите лица“. Процесът на управление на портфолиото включва непрекъсната оценка на ресурсите и на проектите на организацията и при необходимост – преразпределяне на първите. Целите при управление на портфолиото от програми и проекти са основно две: постигане на съвместимост на портфолиото с мисията на организацията и с целите на нейната стратегия, както и оптимизиране на резултатите от портфолиото като цяло, а не в рамките на отделните проекти и програми. Управлението на портфолиото системно приоритизира ресурсите на организацията за целите на нейните съществуващи и потенциални проекти. Управленската логика на управлението на проекти се допълва от икономическата логика на управление на портфейли, дефинирана още в средата на XX век от Markowitz. Едновременно с това, управлението на проекти също обогатява разбирането за портфолио управление. А именно, при управление на своето портфолио от стратегически инициативи, съвременната организация следва да отчита не само финансовата целесъобразност, а и организационната ефективност. Управлението на портфолиото изисква както икономически анализ, така и организационни решения – икономическите лостове следва да се допълват с управленски лостове.

Резултати от анализа

Предложеният по-горе анализ на утвърдени възгледи за природата на проекта позволява извеждане на допълнителни аспекти на проекта като обект на управление в условията на съвременната икономическа система – базирана на знание,

ориентирана към устойчиво развитие и с динамичен характер на интернационализация.

Проектът като агент за интеграция и създаване на знание

Проектът изпълнява интеграционни функции и стимулира развитието на интеграционни процеси както в границите на самия проект, така и между проекта и неговото обкръжение. Проектът е социален феномен и свързващ механизъм, който интегрира индивиди и организации. В рамките на проекта различни дисциплини, различни организации, различни отрасли си сътрудничат и се учат едни от други. При познати проблеми и ситуации, процесът на споделяне на знание е достатъчен, за да може екипът да постигне целта на проекта. В такива случаи генериране на ново знание не е необходимо. Уникалността на проекта обаче нерядко предполага задействането на процеса на създаване на ново знание, тоест съществуващото знание се комбинира по нов начин. Посредством интеграцията на по-рано несвързани помежду си елементи, проектът създава възможности за акумулиране на знание както на равнище проект, така и на общофирмено и секторно равнище. Проектът обединява хора от различни групи (от различни професионални групи, от различни функционални звена, от различни поделения на една компания, от различни компании, от различни национални култури) в нова вътрешна група (екип). Тоест, членове на различни външни групи се обединяват във вътрешна група. Принадлежността към обща вътрешна група преодолява последици от негативния стереотип на външната група. Членовете на изначално

външните групи вече се възприемат като „по-малко опасни“ (Haselton et al., 2005), което насърчава обмена на знание. Нещо повече, Fong (2003) посочва, че специалисти от различни области на знанието са по-склонни да споделят знание и опит помежду си отколкото с представители на тяхната професионална област. Проектът създава възможност за тази обмяна. В проекти с висока степен на новост придобиването на нови опит, знания и компетенции е основен мотив за участие от страна на заинтересованите лица. За разлика от функционално ориентираната организация, която търси механизми за споделяне на знание, при проекта формалният механизъм за това е налице.

Проектът се явява агент за създаване на знание не единствено сам по себе си, но и посредством процесите на обмен на знание и опит и съвместно учене в рамките на последователни проекти, на мрежи от проекти и на проектни екологични системи. В тях участват различни заинтересовани лица – фирми, професионални асоциации, представители на местна и централна власт, на научната общност, които допринасят към процеса на създаване на знание с различни гледни точки. Като се опират на подхода на стратегическо управление на нишата, Geels и Raven (2006) концептуализират процеса на трансформация на ситуационно мълчаливо знание в рамките на отделни изначално разпръснати проекти (т.нар. локални проекти) в артикулирано, явно знание посредством обмен на хора и практически опит между отделните проекти (циркуляция) и конституиране на специализирана професионална общност

(агрегация), която създава и развива професионална инфраструктура на знанието, включително професионални списания, конференции, семинари. Фокусът е не само върху отделния проект, носител на нововъзникваща технология, но и върху когнитивните процеси на и социалните взаимодействия *между* участниците в различни проекти от една стратегическа ниша.

Проектът като агент за устойчиво развитие

Проектът и неговото управление са катализатор за разпространение на идеите за устойчиво развитие. При това следва да се прави разлика между устойчивост на проекта *per se*, от една страна, и устойчивост чрез проекти, при която проектът е фактор за широк системен преход към устойчивост, от друга страна. В първия случай, системата от дейности на съвременния проект включва практики за устойчиво развитие поради неотделимостта на проекта от неговото въздействие върху обкръжението. Във втория случай, проектът е агент за социален и технологичен преход от линейна към кръгова икономика (Rokio et al., 2024). Тук може да разграничим проекти за адаптация, чиято цел е да направят съществуващите градски и селски системи по-издръжливи на последствията на климатичните промени като екстремални температури, суши и наводнения; както и проекти за намаляване на климатичните промени чрез разработване и внедряване на нисковъглеродни технологии (Geels и Locatelli, 2024). В съответствие с рамката 4R (възстановяване, рециклиране, повторна употреба, редуциране), проектът е удачен формат за работа

на гвете висши равнища – повторна употреба и редуциране, които съответно са с по-висок потенциал за създаване на изгоди както икономически, така и изгоди, свързани с опазване на околната среда. Проектът е най-малката управленска единица за разработване и разпространение на нови технологични решения и нови бизнес модели в условията на кръгова икономика. Приносите на проекта са не само финансови, но и към опазване на околната среда и подобряване на общественото благосъстояние. Доколкото проектът не би да е ‘самотен остров’, усилията на микро ниво следва да се развиват и подпомагат на мезо и на макро ниво посредством съответно, промени в структурата на веригите за доставка и в законодателството.

Редица от традиционните проектно базирани сектори като строителство, енергетика, инженерингови отрасли, разработване на нови материали и продукти, се характеризират с висок въглероден отпечатък. Неслучайно, проектът и неговото управление търсят начини за намаляване на негативното им въздействие върху околната среда. Предвид консервативния характер на тези отрасли обаче, в смисъл на трудно прокарване на промени в конвенционалните процеси и вериги за доставка, предизвикателствата пред проекта като агент за устойчиво развитие не трябва да бъдат подценявани. Освен това ролята на проекта може да бъде засенчена от други процеси и явления от външното за фирмата обкръжение – технологично развитие, политически и институционален контекст, динамика в отрасъла, обществен дебат, които да доведат до фирмени

решения за съкращаване на ресурсите за кръгови проекти. Geels и Locatelli (2024) изтъкват особено роля на политическия и институционален контекст при анализа на проектите. Климатичните промени са външни ефекти, с които повечето икономически агенти не биха се занимавали при липса на въздействие от страна на социалното и политическо обкръжение.

Проектът като агент за международен бизнес

В условията на интернационализация на икономическите процеси проектът е международен и межкултурен проект. Проектът е формат за управление на сложните външноекономически операции, при които взаимоотношенията между чуждестранните партньори се разпростират извън етапа на реализацията, задълбочават се и се усложняват. Например, създаването на смесено предприятие, международните инженерингови сделки, преките чуждестранни инвестиции могат да се дефинират и управляват като проект. Owusu et al. (2007) разглеждат проекта като самостоятелен специфичен подход за интернационализация на фирмената дейност. Освен това участието в международен проект е катализатор за продължаваща международна експанзия на компанията посредством достъпа до бизнес мрежите на чуждестранните партньори по проекта. В качеството си на временна организация, обособена и своеобразно отделена в рамките на постоянната организация, проектът предоставя възможност за интегриране на външни заинтересовани лица (доставчици, партньори, клиенти) към работните процеси

по проекта, без да създава опасност от изтичане на вътрешна информация за фирмата като цяло. По този начин той се явява управленска платформа за целите на фирменото сътрудничество, включително за разнообразните форми на международните стратегически съюзи. Международните проекти, в чиито екипи участват представители на различни национални култури се превръщат в територия за межкултурно общуване, при което межкултурната компетентност на ръководителя на проекта и на останалите заинтересовани лица се явява фактор за успех на проекта. Подобно на други области на знанието, практиката при работа по межкултурни проекти утвърждава ситуационния подход. А именно, съвместно изграждане на споделена работна култура посредством динамично взаимодействие между заинтересованите лица, при което различни равнища на културата – индивидуална, национална, поколенческа, професионална, се преплитат по уникален начин. Все пак професионализацията на проектното управление, при активната роля на международните професионални асоциации за управление на проекти като агрегатор и разпространител на добри практики и чрез тяхната сертификационна функция, нерядко води до надделяване на проектното ориентираната култура над националната култура на участниците в проекта, както и над другите равнища на културата. Последното твърдение се отнася в по-голяма степен за практиките отколкото за ценностите като двата основни компонента на понятието за култура.

Заклучение

Проектът е специфичен обект на управление, който се отличава с динамика. Динамика, както на материята на самия проект, така и на неговото обкръжение. Jain (2004, устна презентация) образно представя проекта като амеба, която мигновено може да реагира на сигналите, идващи от обкръжението. Във всеки един момент, амебата може да оформи и да протегне ръка, която да улови възможностите от обкръжението. Проектът е отворена социотехническа система, която навременно може да реагира на тласъците на външното обкръжение. В условията на интернационализация на икономическите процеси и на икономика на знанието със засилено внимание към устойчиво развитие, проектът може да се дефинира като *интернационализираща се временна организация, създадена за управлението на вътрешноприсъщата несигурност на уникално, ново и временно усилие, насочено към постигане на положителна промяна при оптимално оползотворяване на ресурсите на постоянната организация и на ресурсите от обкръжението, включително чрез създаване на знание и с отчитане на проблема за устойчивостта*. В контекста на промените в характера на глобализацията на световното стопанство, съвременното разбиране за проект включва идеята за *международен и межкултурен проект*.

Проектът създава управленска среда, която от една страна дисциплинира, структурира, прецизира, възпитава в методичност, а от друга страна – социализира, сплотява, поражда чувство за принадлежност, извежда от рамките на рутината, стимулира творчеството.

Наред с всичко това проектът създава възможности за гъвкавост и бързина по отношение на тласъците от външното обкръжение. Разбирането на логиката,

философията и целесъобразността на проекта като обект на управление изисква неговото системно третиране.

Цитирани източници (References):

1. Боева, Б. (1996). Фирмено управление в международния бизнес. УИ „Стопанство“.
(Boeva, B. (1996). Firmeno upravlenie v mezhdunarodnia biznes. UI „Stopanstvo“)
2. Боева, Б. (2004). Международен мениджмънт. УИ „Стопанство“.
(Boeva, B. (2004). Mezhdunaroden menidzhmant. UI „Stopanstvo“)
3. Barnes, M. (2002). A long-term view of project management – its past and its likely future. 16th World Congress on project management. Berlin.
4. Buchanan, D. & Boddy, D. (1992). The expertise of the change agent: public performance and backstage activity. Prentice Hall.
5. Cleland, D., Bursic, K., Puerzer, R., & Yaroslav Vlasak, A. (1998). Project management casebook. Project Management Institute.
6. Cleland, D. & Kerzner, H. (1985). A project management dictionary of terms. Van Nostrand Reinhold.
7. Fong, P. (2003). Knowledge creation in a multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships. *International Journal of Project Management*, Vol. 2, No 7, pp. 479-487.
8. Gareis, R. (2003). Programme management and project portfolio management: new competences of the project-oriented companies. Projektmanagement group. Vienna University of Economics and Business.
9. Geels, F., & Locatelli, G. (2024). Broadening project studies to address sustainability transitions: Conceptual suggestions and crossovers with socio-technical transitions research. *International Journal of Project Management* 42 (2024) 102646.
10. Geels, F. & Raven, R. (2006). Non-linearity and expectations in niche-development trajectories: Ups and downs in Dutch biogas development (1973-2003). *Technology Analysis and Strategic Management*, 18(3/4), pp. 375-392.
11. Haselton, M., Nettle, D., & Andrews, P. (2005). The evolution of cognitive bias. In D. Buss (ed.), *The handbook of evolutionary psychology* (pp. 724-742). Wiley.
12. Jain, A. (2004). Managing IT Projects (oral presentation). Bulgarian Project Management Association.
13. Owusu, R., Sandhu, M., & Kock, S. (2007). Project business: a distinct mode of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 24, No 6, 2007, pp. 695-714.
14. Rokio, M., Ahola, T., Alkki, L., & Stahle, M. (2024). Projects as drivers of sustainability: how the adoption of the reuse principle affects the front-end of a construction project. *International Journal of Project Management*, 42 (2024) 102647.
15. Thiry, M. (2006). Managing portfolios of projects. In J.R. Turner (Ed.), *Gower Handbook of Project Management*. Gower Publishing.

16. Turner, R. & Muller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21 (2003) 1-8.
17. Zerjav, V., McArthur, J., & Edkins, A. (2021). The multiplicity of value in the front-end of projects: the case of London transportation infrastructure. *International Journal of Project Management*, 39(5), 507-519.

Za prirodata na proekta kato obekt na upravljenje

Antoaneta Daneshka

On the Nature of the Project as an Object of Management

Antoaneta Daneshka

Abstract: Project management is an expensive management approach: transaction costs in project management are higher than in functional management. Accordingly, it is untenable to apply project management to objects that do not correspond to the nature of the project as an object of management. However, insofar as the normal human condition is that of limited cognitive abilities, and under the influence of fashion in management, situations in which the application of project management is sought, when it is not justified by the nature of the object of management, are not an exception. Understanding the distinctive nature of the project on the part of business actors, including international businesspeople, is a fundamental factor in effectively mastering the rich arsenal of tools in project management. The article seeks an answer to the question: what are the contemporary aspects of the nature of the project as an object of management? The aim is to achieve a systematic treatment of the project by identifying existing and deriving new understandings of its nature. Methodologically the article is based on the application of an integrative literature review and abductive reasoning. The theoretical foundations of the analysis are enriched with the author's thoughts and a critical review of the theory through an attempt to synthesize it holistically. The article presents and comments on established views on the contemporary nature of the project and on this basis brings out new perspectives – the project as an agency for integration and knowledge creation, the project as an agency for sustainable development, and the project as an agency for international business. The article concludes that the systematic treatment of the project is a precondition for its effective management.

Key words: project, project management, international business.

JEL: L2, M16.