

Инструментарият за управление на проекти като фактор за международна конкурентоспособност

Антоанета Христова

УНСС, катедра „МИО и бизнес“

тел.: 0888938904

e-mail: antoaneta@dir.bg

Резюме: Фирменото управление е фактор за международна конкурентоспособност. В същото време управлението на проекти (УП), разглеждано като цялостен управленски подход, подпомага проявата и развитието на съвременни управленски концепции – като работа в екип, мрежи от връзки с външни лица и организации, ориентация към процеса и овластяване.

В условията на икономиката на знанието човешките ресурси, и най-вече способността на организацията да оползотвори този ресурс, в нарастваща степен се превръщат във фактор за конкурентоспособност на съвременната организация. Формат на човешкия фактор в УП е екипът. Специалистите по управление се обединяват около становището, че ефективните екипи, а не отделните индивиди са в основата на развитието на съвременната организация. Работата по проекти институционализира екипната форма, като по този начин измества вертикалните организационни структури в полза на хоризонталните. Областта на УП съдейства за развитие на

базата от знания за екипната форма на работа, като предлага класификации на видовете екипи, изследвания върху организационно-поведенческите аспекти на екипната форма на работа, изследвания върху управлението на знанието в условията на екип.

Възприемането на УП като управленски подход предполага въвеждане на структурирани процеси, които са разбираеми и приемливи за всички заинтересовани страни. Разпространението му като управленски подход в значителна степен се дължи на факта, че идеологията и инструментариумът на УП отчитат интересите на заинтересованите лица. УП е потребителски ориентиран управленски подход. Дисциплиниращият ефект на инструментариума за УП обуславя обзримостта на проектните дейности, включително от позициите на клиента. Потребителят се превръща в партньор на организацията, с когото тя съвместно създава изгода. Инструментарият за УП – всеобхватността на бизнес комуникациите, характерни за УП, богатата планова функция при УП, изграждането на динамични партньорски организационни структури, отчитането и придържането към съставните компоненти на управлението на ресурсите на проекта, формалните процедури и техники за мониторинг и контрол – обслужва ефективно участие на съ-

Временната организация в разнообразните форми на международните стратегически съюзи. УП осигурява системна управленска платформа за целите на международното фирмено сътрудничество. Възприемането на УП като управленски подход би могло да засили ролята на международното фирмено сътрудничество като фактор за международна конкурентоспособност.

УП компрометираща тясното функционално мислене, водещо до обособяване на „функционални империи“ в полза на мислене за организацията като цяло. Специфичните организационни решения от УП и формалната методология за УП стимулират интензивното взаимодействие между множеството съставни елементи на съвременната организация и улесняват ориентацията към процеса.

В управленската теория и практика, особено в контекста на идеите на икономиката на знанието, се наблюдава проникващ дух на предоставяне на повече правомощия на персонала при дефиниране на неговата работа и на свобода да прилага пълния набор от знания и умения за целите на организацията. Посредством самоуправляващите се проектни екипи, улеснения достъп до информация, динамичните организационни структури, засиленото внимание върху планирането и контрола, включването на ролята на „шампион на проекта“, УП отчита тези изисквания на международното обкръжение.

Следователно УП обслужва нуждите на съвременното управление и повишава международната конкурентоспособност както на равнище фирма, така и на равнище държава.

Ключови гуми: управление на проекти, международна конкурентоспособност, работа в екип, мрежи от връзки, ориентация към процеса, овластяване.

Въведение

Сложността и уникалността на значителна част от операциите на съвременната организация, от една страна, и динамиката на обкръжението, от друга страна, стимулират участниците на равнище фирма, държава и международни институции да възприемат управлението на проекти (УП) като разумен управленски подход. Нарастването на значението на наукоемките производства и на развитието на инфраструктурата, на компетентното управление на процеса на организационна промяна и на участието в разнообразните форми на международни стратегически съюзи, на ефективната държавна администрация, на успешното справяне в условията на кризисни ситуации за конкурентоспособността на съвременната икономика са някои от базисните двигатели за разпространение на УП. Успоредно с промените в обекта на управление, друга основна причина за засилващата се роля на този съвременен управленски подход е, че УП е податливо на изискванията на обкръжението. Проектът е отворена система, която навременно може да реагира на тласъците от обкръжението.

С включването на управленски параметри в своята методология Световният икономически форум защитава разбирането, че конкурентоспособността като национална и фирмена категория, е функция не само на чисто икономически фактори, но и на управленски. Целта на настоящата статия е да се очертае още един управленски фактор – УП, който влияе на конкурентоспособността. Авторът защитава тезата, че УП, прилагайки своя инструментариум, съдейства за проявата и развитието на съвременни управленски концепции – работа в екип, ориентация към процеса, овластяване, развитие на мрежи от връзки с външни лица и организации. По този начин УП помага на съвременната организация да трансформира операциите си съобразно

изискванията на обкръжението и да подобри обслужването на заинтересованите лица.

В методологически план статията се основава на приложението на кабинетни проучвания. Кабинетното проучване се изразява в обзор на монографии, посветени на УП; специализиран периодичен печат – в значителна степен теоретичното изследване се базира на публикациите в *International Journal of Project Management* за последните 10 години; сборници от световни конгреси и международни конференции по УП; наръчници за УП на международните професионални организации за УП; практически ориентирани наръчници за УП на международните институции, включително на ЕС; официални правителствени публикации в различни държави.

Авторът не си поставя за цел да анализира и оценява различните методологии за оценка на международна конкурентоспособност. За целите на статията изследователят приема широко разпространените положения за международна конкурентоспособност на Световния икономически форум, синтезирани чрез индекса за глобална конкурентоспособност и чрез индекса за конкурентоспособността на бизнеса. Друго ограничение на разработката е отсъствието на детайли относно техническия инструментариум за УП. Акцентът е поставен върху онези елементи, които са се оказали успешни за международната конкурентоспособност.

Съвременни теоретични възгледи за управлението на проекти

Едно широко разпространено представяне на УП е като процес на идентифициране

на търсената благоприятна промяна като проект и последващото приложение на знания, умения, методи и техники, които в значителна степен гарантират постигането на целите на проекта. Процесът на УП включва управленските дейности, които следва да се изпълняват за целите на проекта¹, и се осъществява в допълнение към съществените процеси, като инженеринговия процес, логистичния процес, процеса на строителство². Проф. Боева³ разглежда УП като вид управленски подход, обособен за целите на конкретен проект. Този съвременен и „разумен“ управленски подход е набор от целево ориентирани функции – планиране, организиране, координиране, кадрово осигуряване, мотивиране и контрол – и процес на вземане на решение. И двете разбираня по-горе визират управлението на самостоятелни, единични проекти.

Съвременната организация управлява множество проекти едновременно. Тя реализира мнозинството от предприетите от нея проекти в условията на взаимозависимост между тях, което води до обогатяване на областта на УП с нови качествени характеристики. Следвайки изискванията на практиката, теорията по УП отделя нарастващо внимание на проблематиката по управление на програми и по управление на портфолио от проекти.

При дефиниране на програмата изпъкват три основни положения:

- Проектът е структурен компонент на програмата. Програмата се състои от два или повече проекта, някои от които се изпълняват паралелно, а други – последователно.
- Управлението на проектите, включени в програмата, се осъществява в контекста

¹ Central Computer and Telecommunications Agency, UK, *Managing successful projects with PRINCE 2*, 1999, p. 10.

² Gareis, R., *Managing the project start*, in: *The Gower handbook of project management*, JR Turner and SJ Simister (ed), Gower, Aldershot, 2000.

³ Боева, Б., *Фирмено управление в международния бизнес*, УИ „Стопанство“, С., 1996, с.189.

на системния характер на програмата. По този начин се постига желаната координация и съподчиненост на проектите на целите на програмата, а не просто управление на самостоятелни, независими един от друг проекти. Именно координираното управление на проектите в програмата позволява постигане на цели от по-висок порядък, в сравнение с управлението на самостоятелни проекти.

- Програмата е средство за изпълнение на фирмената стратегия и съответно за постигане на общофирмените стратегически цели.

Потенциалните предимства на програмата като обект на управление се трансформират в стойност за организацията в резултат на професионалното изпълнение на процеса на управление на програми. Т.е. процесът на управление на програмата се осъществява в допълнение към процесите на управление на индивидуалните проекти, включени в програмата.

Съвкупността от всички проекти и програми, с които организацията е ангажирана към определен момент, представлява нейното портфолио от проекти и програми⁴. Подобно на УП и на управлението на програми, управлението на портфолиото от проекти и програми също се представя като работен процес на съвременната организация, т.е. процесът на управление на портфолиото от проекти и програми се осъществява в допълнение към процеса на управление на индивидуални проекти и към процеса на управление на индивидуални програми. Основните цели на процеса на управление на портфолиото от проекти и програми са:

- Постигане на съвместимост на портфолиото от проекти и програми с мисията на организацията и с целите на нейната стратегия.

- Оптимизиране на резултатите от портфолиото като цяло, а не в рамките на отделните проекти и програми.

В началото на 90-те години на XX век разбирането за УП разширява значението си и в редица случаи придобива смисъл на управление по проекти. Управлението по проекти обогатява и доразвива смисъла на УП като процес и технология по посока към разбирането за УП като цялостен управленски подход, като философия на бизнеса. Като възприема УП като управленски подход, организацията реализира своята общофирмена стратегия чрез управление на портфолио от програми и проекти и чрез професионално, съобразно международните стандарти на добра практика, управление на тактическо ниво на индивидуални програми и проекти. Понятието „управление по проекти“ описва качествените изменения в идентичността на съвременната организация – в нейната стратегия, структура, култура в резултат на нарастване честотата на приложение на процеса на УП.

Стълбовете на конкурентоспособност в управлението на проекти

При представянето на инструментариума за УП в контекста на връзката УП – международна конкурентоспособност се открояват два основни момента. На първо място, това е ролята на човешкия фактор и на знанието за международната конкурентоспособност на съвременната фирма и държава. УП социализира, сплотява, поражда чувство за принадлежност, „извежда“ от рамките на рутината, стимулира творчеството. Неслучайно акцентът е поставен именно върху УП като институционализира-

⁴ Gareis, R., Programme management and project portfolio management: new competences of project-oriented companies, www.rgc.at, изтеглено на 18 ноември, 2005 г.

що работата в екип и върху управлението на знанието в условията на проектен екип. Вторият основен момент е, че инструментариумът за УП създава прецизност и правила, дисциплинира, структурира, възпитава в методичност – с всичко това също допринася за международната конкурентоспособност на равнище фирма и на равнище държава. Във връзка с това се отделя внимание на специфичните организационни решения от УП, на формалната методология за УП, на овластяването посредством по-добре дефинирани ангажименти.

Работа в екип

В условията на икономиката на знанието човешките ресурси, и най-вече способността на организацията да ги оползотвори, в нарастваща степен се превръщат във фактор за конкурентоспособност на съвременната организация. Формат на човешкия фактор в УП е екипът.

Екипът обединява специалисти, които представляват различни функционални звена, йерархични равнища, поделения и организации. Членовете на екипа споделят общи възгледи и принципи и функционират на основата на хоризонтални връзки на сътрудничество [1, 2004, с. 175]. Междофункционалните и междуорганизационните екипи се превръщат в стратегически ресурс за съвременната организация и ключов елемент при разработване

и изпълнение на стратегическите управленски инициативи [3, 1998].

УП се явява стимул за утвърждаването на екипа и на екипната форма на работа. Работата в екип е иманентна характеристика на съвременното УП, и поради това екипът често е обект на изследвания и дискусии в специализираните литература и форуми по УП.

Класификации на видовете екипи

В резултат на литературен обзор авторът извежда следната класификация на видовете екипи (Вж. таблица 1).

Разпръснатите екипи в значителна степен са продукт на развитието на информационните технологии и активно използват съвременните комуникационни технологии. Те са популярни още и като виртуални екипи с оглед на това, че определена част от работата по проекта се осъществява във виртуалното пространство. Виртуалните екипи разгръщат повече възможности пред съвременната организация по отношение използването на човешките ресурси. Съобразявайки се с изискванията на текущите си проекти, съвременната организация може да обедини във виртуален екип най-подходящите за целта специалисти, независимо от разположението им по земното кълбо и от принадлежността им към различни организации. *Междуна-*

Таблица 1. Видове екипи

Пространство и време	Организация	
	Една и съща	Различни
Едни и същи	Концентрирани	Концентрирани кросорганизационни
Различни	Разпръснати	Разпръснати кросорганизационни

Източник: Разработено от автора.

родната конкурентоспособност на съвременната организация се дължи по-скоро на обединяване на компетенции от съответно ниво, отколкото на обединяване единствено на знанията и уменията на принадлежащите към организацията служители, разпределени в изолирани функционални отдели [5, 1998].

Специфични организационно-поведенчески аспекти на екипната форма на работа

Работата в екип предполага интензивни социални взаимодействия както в рамките на екипа, така и между членовете му и другите заинтересовани страни по проекта. Екипната форма на работа се характеризира със специфични организационно-поведенчески аспекти.

В значителна степен екипът се самоуправлява. За да бъдат ефективни работните процеси в един екип, участниците в него се нуждаят от много повече независимост и способности за вземане на решения, отколкото в условията на класическите, функционално ориентирани организации. Хората трябва да бъдат едновременно „Аз“, независими индивиди, и „Ние“, взаимозависими части на екипа. Lipnack и Stamps [17, 1997] условно разграничават три трансформации, които спомагат за практическата реализация на това изискване:

- От индивида към независимия член на екипа.

Тази първа трансформация се осъществява с посредничеството на ролята, която социологът Ървинг Гофман нарича „най-малката единица на социализацията“.

- От независимия член към екипа като цяло. Втората трансформация се опосредства от споделеното лидерство. Споделеното лидерство намалява нивото на стрес: членовете

на екипа вярват, че могат да се справят с всяко изостаиване и да приключат работата по проекта в изисквания срок. Това от своя страна увеличава ангажираността и желанието за работа в екипа [25, 1998, с. 165-173]. Споделеното лидерство съдейства за увеличаване на ефективността на работа както по отношение на производителност, така и по отношение на постигане на удовлетворение на ниво индивид.

- От екипа като цяло към заобикалящото го работно обкръжение, където той влиза в един по-мощен организационен контекст.

Когато екипите в организацията не са свързани помежду си и не са част от едно цялостно обосновано портфолио от програми и проекти, съществува опасността изолираните екипи, без междуекипна взаимозависимост, да фрагментират организацията.

УП дава приноси и към изследванията във връзка с жизнения цикъл на екипа. Много от изследванията върху управлението на проектни екипи засягат концепцията за жизнен цикъл на екипа. Съвременната теория и практика изтъкват необходимостта от засилване на вниманието от страна на управлението към етапа на формиране на проектен екип. Спонтанният подбор на членовете на екипа съкращава времето и разходите, необходими за осъществяване целите на проекта [26, 2004, с. 147-161]. В същото време правилната комбинация от членове на екипа е много трудно да бъде дефинирана и постигната. В това отношение теорията предлага приложението на инструменти като модела на Belbin за ролята в екипа, модела колело за управление на екипа на Margerison и McCann, подхода на Tseng, Huang, Chu и Gung за формиране на интердисциплинарен проектен екип. Целият този инструментариум подпомага селекцията на хората, които заедно формират балансиран и взаимодопълващ се проектен екип.

Не на последно място, в условията на нарастваща глобализация на световното стопанство, теоретици и практики в областта на УП отчитат ролята на културния фактор при управление на международни проекти и съответно на екипи. Литературният обзор на автора не извежда съществени специфики при третирането на този проблем в литературата по УП. Изучаването на влиянието на културния фактор в условията на международни проектни екипи изхожда от двете основни теоретични положения от общата управленска наука – теорията за културните различия и теорията за културната конвергенция. Докато първата абсолютизира значението на националните културни различия, втората се свързва предимно с утвърждаването на стандартни пакети от терминология, норми и методи за управление. В областта на УП последните намират израз в методологиите за УП, разпространявани от международните професионални организации за УП – Института за УП (ИУП) и Международната асоциация за УП (МАУП).

Управление на знанието в условията на екип

Нарастващото значение на знанието се определя като ключова характеристика на постиндустриалното общество, където знанието е основен производствен ресурс. Знанието е един от най-важните ресурси за съвременната организация [21, 1995] и може би „единственият смислен ресурс“ [8, 1993]. D’Aveni [6, 1994] заключава, че имайки предвид динамичното международно обкръжение за съвременната организация, организациите, способни да създават непрекъснат поток от ново знание, са в най-добра позиция за постигане на международна конкурентоспособност. За да бъде конкурентоспособна съвременната организация, тя трябва да умее да придобива, съхранява и интегрира знание, както и да улеснява процеса на създа-

ване на знание [20, 1997, с. 45-51]. Нематериалната природа на знанието и фактът, че то е предимно в „главите на хората“ правят тази задача особено трудна. Ето защо съвременното управление целенасочено следва да търси адекватни управленски решения, които да улесняват процеса на създаване на ново знание за организацията.

Авторовото становище е, че проектът и конституирането за неговите цели на интердисциплинарен проектен екип са средство за създаване и споделяне на знание за организацията. Интердисциплинарният проектен екип изпълнява особено ценна роля като създател на нови знания за организацията, като обединител на все по-разпръснатото и неуловимо знание. В резултат на литературен обзор авторът откроява три основни аргумента в полза на горното твърдение.

На първо място, интердисциплинарните проектни екипи позволяват на организацията да интегрира широк кръг от специализирани компетенции, идващи както от различни отдели на организацията, така и от различни организации, с цел изпълнение на сложни задачи, които не биха били по силите на нито едно отделно организационно звено или на една организация. В резултат работата в интердисциплинарен проектен екип позволява достъп до ценно знание, което често се крие зад функционалните и организационни граници. Създаването на ново знание често изисква наличие на интердисциплинарни връзки, при което специалисти от различни области и предлагащи различни гледни точки се обединяват в екип. Senge [24, 1990] посочва, че създаването на знание в условията на екип е фундаментално изискване за целите на дългосрочната ефективност, иновативност и производителност на съвременната организация. Кооперативният потенциал на интердисциплинарния екип служи като катализатор за създаване

на знание за организацията. Реализацията на този потенциал е функция на процесите на пресичане на граници, споделяне, генериране и интегриране на знание и колективно обучение чрез работа по проект⁵.

На второ място, работата в интердисциплинарен проектен екип предполага получаване на достатъчно подкрепа от различните заинтересовани страни, които имат представители в екипа. Широкото представителство от страна на заинтересованите страни и съответно чувството за принадлежност към проекта намаляват междофункционалните и междуорганизационните конфликти и предполагат установяване на политическа коректност. А нерядко политическите спънки са много по-трудни за преодоляване в сравнение с технологичните трудности.

На трето място, интердисциплинарните проектни екипи могат съществено да подобрят качеството на процеса на вземане на решение в резултат на отчитане на множество перспективи, някои от които биха останали неоползотворени, ако решението се взема в рамките на един функционален отдел, една организация или при недостатъчно представителство на заинтересованите страни.

В основата на всеки един от изложените по-горе аргументи стои идеята за *екипа като обединител, като спойка на специализирани знания и диференцирани гледни точки*. Мисията на екипа, икономическата изгода от приложението на интердисциплинарния про-

ектен екип, може да бъде постигната само чрез успешно интегриране на тези диференцирани знания и гледни точки. *Изследванията върху самия процес на интеграция на знанието при управление на интердисциплинарен проектен екип обаче са все още ограничени*⁶.

В условията на икономиката на знанието, знанието е основен производствен ресурс. Съвременната организация следва да умее да създава ново знание. Възприемането на проекта и конституирането за неговите цели на интердисциплинарен проектен екип са предпоставка за генериране на ново знание. В същото време реализацията на потенциала на проекта и екипа не е автоматичен процес, а изисква целенасочени усилия за управление на процеса на интеграция на знанието. Управлението на интердисциплинарен проектен екип е източник на икономически изгоди за организацията и фактор за международна конкурентоспособност.

Мрежи от връзки с външни лица и организации

Иntenзифицирането на конкуренцията и налагането на идеите за социална отговорност в дейността на съвременната организация изтъкват необходимостта от внимателно отчитане и съобразяване с изискванията и очакванията на заинтересованите лица. Съвременната организация, стремяща се към международна конкурентоспособност, изгражда партньорски мрежи от връзки с външни лица и организации, участващи във,

⁵ Този въпрос е подробно разгледан във Христова, А., Управлението на интердисциплинарен проектен екип – фактор за международна конкурентоспособност в условията на икономика на знанието, Сборник с доклади от конференция на катедра „МИО и бизнес“, 2006 г.

⁶ В тази връзка, на основата на изследванията на Grant и на Huang и Newell, авторът е извел теоретичен модел на интеграция на знанието в условията на интердисциплинарен проектен екип. Виж Христова, А., Управлението на интердисциплинарен проектен екип – фактор за международна конкурентоспособност в условията на икономика на знанието, Сборник с доклади от конференция на катедра „МИО и бизнес“, 2006 г.

или пряко или косвено засегнати от дейностите на организацията. Като управленски термин партньорството най-общо се употребява в смисъл на подобряване на връзките между заинтересованите страни и създаване на стратегически съюзи. *Възприемането на УП като управленски подход предполага въвеждане на структурирани процеси, които са разбираеми и приемливи за всички заинтересовани страни.* Разпространението на УП като управленски подход в значителна степен се дължи на факта, че идеологията и инструментариумът на УП отчитат интересите на заинтересованите лица.

Управлението на проекти – потребителски ориентиран управленски подход

Един от приносите на УП като съвременен управленски подход се изразява в оптимизиране на взаимодействието продавач – купувач и задоволяване на истинските нужди и предпочитания на купувача при генериране на икономическа изгода за продавача. *Ограничеността на проекта от рутинните операции на организацията дава възможност за интегриране на потребителя към работните процеси в рамките на проекта, което от своя страна работи в полза на задоволяване на нуждите и очакванията на потребителя и на преодоляване на пропуските, изведени от изследването на Saad, Cicmil, Greenwood [22, 2002, с. 617-627]. Дисциплиниращият ефект на инструментариума за УП обуславя обзиримостта на проектните дейности, включително от позициите на клиента. Приложението на УП като управленски подход опосредства практическата проява на концепцията за „prosumer”⁷ и повишава конкурентоспособността на съвременната организация.*

Управлението на проекти за целите на международните стратегически съюзи

УП нарастващо се възприема като управленски подход за целите на разнообразните форми на международни междуфирмени отношения, за които все повече се налага обединяващото наименование – международни стратегически съюзи (МСС). Международното фирмено сътрудничество съдейства за съкращаване на разходите и за увеличаване на производителността. В същото време управлението на международните стратегически съюзи се характеризира с нарастваща сложност, включително и поради действието на културния фактор в условията на нарастваща глобализация на икономическите процеси.

Системната природа на международните стратегически съюзи изисква холистичен и интегриран подход при тяхното управление [22, 2002, с. 617-627]. *Авторовото становище е, че УП осигурява системна управленска платформа за целите на международното фирмено сътрудничество.* Инструментариумът за УП може да се приложи за целите на стимулиране и координиране на международното фирмено сътрудничество [16, 2001, с. 171-181]. Фирменото сътрудничество може да се определи като процес на УП, чиято цел е постигане на ситуация „победа – победа” за участващите в стратегическия съюз организации. *Възприемането на УП като управленски подход би могло да засили ролята на международното фирмено сътрудничество като фактор за международна конкурентоспособност.*

Поради значимостта на участието в международни стратегически съюзи за постигане на международна конкурентоспособност, в

⁷ През 1980 г. в книгата си „Третата Вълна” футурологът Alvin Toffler предлага термина „prosumer” (от английски producer + consumer), за да подчертае активизирането на ролята на потребителя в производствения процес.

литературата обширно са изложени факторите за успех при тяхното управление: постигане на съгласуваност между партньорите по отношение целите на фирменото сътрудничество; ефективно управление на процеса на планиране на стратегическия съюз; създаване на обособена организационно-управленска структура за целите на партньорството; ефективно управление на ресурсите за целите на МСС; въвеждане на адекватна система за мониторинг и контрол върху МСС; определяне на „шампион“ на стратегическия съюз. *Възприемането на УП като управленски подход съдейства за проявлението на тези фактори за успех на МСС:*

- Процесът на управление на екипа на проекта и всеобхватността на бизнес комуникациите, характерна за УП, способстват за изграждане на доверие и съгласуваност на целите между партньорите в стратегическия съюз.
- В стандартите за УП групата на процесите по планиране на проекта обхваща най-голям брой процеси в сравнение с другите групи процеси [14, 2004, с. 70]. Плановата функция при УП е действително богата и би могла да съдейства за постигане на системност и прецизност при планиране на МСС. Планирането като процес от УП подпомага управлението на МСС в особено критичните области като дефиниране на обхвата на МСС, разработване на стратегия за диференциация и интеграция между партньорите, конституиране на екипа, управление на риска [27, 2003, с. 39-51].
- Стратегическите съюзи изпитват необходимост от наличието на ясна организационно-управленска структура. Voddy и Macbeth [2, 2000, с. 297-307] изтъкват, че единствено моралната подкрепа от страна на висшето ръководство не е достатъчна – тази подкрепа следва да бъде институционализирана с обособена структура, с предефиниране на

ролите и на йерархичните връзки. Динамичните организационни структури – проектната и матричната структура – обслужват съвременната организация в полза на постигане на ефективно международно фирмено сътрудничество. Именно в контекста на МСС, Li, Cheng, Love и Irani, [16, 2001, с. 171-181] определят тези структури като *партньорски организационни структури*. От една страна, тази партньорска организация позволява ефективно оползотворяване на специализираните ресурси на партньорите за целите на МСС, а от друга страна – контролира изтичането на конфиденциална информация към другите партньорски организации.

- Комплексният характер на международното фирмено сътрудничество, както и системната природа на фирмата, изискват реалистично и всеобхватно управление на ресурсите, необходими за целите на МСС. От своя страна системността на УП, включително и по отношение на управлението на ресурсите, представлява адекватен отговор на изискванията на процеса на управление на МСС. Отчитането и придържането към съставните компоненти на управление на ресурсите на проекта – планиране на ресурсите, оценка на разходите за необходимите за проекта ресурси, изработване на бюджета на проекта и контрола върху оползотворяването на ресурсите – обслужват организацията в усилията ѝ за ефективно управление на ресурсите за целите на МСС.

- Ефективното управление на МСС изисква подходящи системи за мониторинг и контрол. Приложението на един или повече от утвърдените в УП инструменти за контрол обслужва управлението на международното фирмено сътрудничество. Например Saad, Cicmil, Greenwood [22, 2002, с. 617-627] представят процеса на управление на стратегическия съюз като поредица от фази, аналогични на теоретичния модел за жизнен цикъл на проекта, т.е. стартиране, проектиране и изграждане, реализация,

прекръпяване. Друг прием от областта на УП, обслужващ мониторинга и контрола при управлението на МСС, е практиката на провеждане на т.нар. прегледи на входа и/или на изхода на всяка фаза от цикъла на проекта. Прегледите на входа и/или на изхода позволяват ранна диагностика на развитието на стратегическия съюз и предприемане на своевременно корективни действия. Наличието на формални процедури и техники за мониторинг и контрол осигурява прозрачност на сътрудничеството и спомага за изграждане на доверие между партньорите в стратегическия съюз.

- Излъчването на „шампион на стратегическия съюз“ е практика, заимствана от УП и от типичната за областта роля на „шампион на проекта“⁸. В този смисъл традициите в изграждането на проектно ориентирана организационна култура подпомагат организацията при участието ѝ в различните форми на МСС.

Възприемането на УП като управленски подход формализира и структурира процеса на управление на МСС. Проектният подход конституира участниците в партньорството в екип, който споделя общи цели и следва формални процедури за тяхното постигане.

Ориентация към процеса⁹

Граници между отделните йерархични нива и функционални звена винаги са съществували. Успоредно с тези граници, интернационализацията на стопанската дейност увеличава броя и на физическите и комуникационните бариери между участниците в международните икономически отношения.

В същото време с усложняване на задачите, които стоят пред съвременната организация, се увеличава и необходимостта от все по-тясно взаимодействие както между вътрешноорганизационните звена и подразделенията на една организация, така и между организацията и целия заобикалящ я свят от външни лица и организации. Йерархичните, функционалните и организационните граници обаче затрудняват фирмените комуникации и намаляват икономическата ефективност на организацията. Нерядко хората в традиционните функционално ориентирани организации нарушават писаните правила и процедури, за да произведат изискваните от тях резултати.

Работата по проект институционализира създамата се стихийно „неформална“ организация. Проектът е механизъм, чрез който организацията асемблира и фокусира ресурси върху конкретен проблем. Проектът заличава границите в рамките на организацията и се разпростира над различни организации, държави и култури.

УП компрометира тясното функционално мислене, водещо до обособяване на „функционални империи“ в полза на мислене за организацията като цяло. УП изпълнява координационни функции по отношение на работата на отделните функционални звена, което преготвява дублирането на дейности и преработването. УП е управленски подход, който стимулира интензивно взаимодействие между множеството съставни елементи на съвременната организация.

⁸ Шампионът е човек от висшето ръководство или който е доверено лице на член на висшето ръководство на организацията. Той е своеобразен адвокат на проекта и защитник на неговата целесъобразност. Шампионът на проекта е човек, който придумва, осигурява подкрепа в трудни моменти, прокарва промените.

⁹ Gann и Salter (2000) образно описват процеса като „лепилото“, което обединява различните части на организацията.

Ориентация към процеса чрез специфичните за управлението на проекти организационни структури

УП утвърждава организационни решения, различни от тези на традиционното функционално ориентирано управление [1, 2004, с. 173]. Прилагат се динамични организационни структури: проектна и различните видове матрични структури¹⁰.

Според Gareis [10, 2003] обаче тези традиционни за УП структури се прилагат основно от организации, възприели класическото функционално ориентирано управление и изпълняващи предимно повторяеми проекти. При проектно ориентираната организация, за която е характерно управлението на портфолио от разнообразни програми и проекти, Gareis [11, 2005] препоръчва възприемане на мрежовата организационна структура, при която функционалните отдели се трансформират в т.нар. експертни групи (пулове от ресурси). Ролята на функционалния ръководител, упражняващ контрол върху качеството на изпълнение на работата на персонала, принадлежащ към ръководения от него функционален отдел, се заменя от ръководителя на експертна група. Ръководителят на групата отговаря за разпределението на експертите за целите на осъществяваните от организацията проекти, за гарантирането и усъвършенстването на професионалните квалификации и компетентност в рамките на групата, за спазването на професионалните стандарти и етика. Качеството на работата се контролира

в рамките на екипа по проекта. Работата на организацията вече се осъществява по-скоро в рамките на целево ориентиран екипи, отколкото в рамките на традиционните отдели [8, 1988].

Kerzner [13, 2006] поставя под въпрос необходимостта от организационно реструктуриране за целите на УП. Той защитава позицията, че УП може да бъде източник на международна конкурентоспособност в условията на всяка една организационна структура при наличие на кооперативна организационна култура. Kerzner [13, 2006] изследва организации, възприели класическата функционално ориентирана организационна структура, които показват плавно протичане на процеса и „великолепни“ работни взаимоотношения между отделните функционални звена. По този начин Kerzner потвърждава целесъобразността на функционално ориентираната структура за целите на УП.

В специализираната литература по УП съществува едно мълчаливо съгласие, че няма „един най-добър начин“ за организационно осигуряване на проекта. В зависимост от спецификите на проекта и на неговото обкръжение, организацията избира някои от изведените по-горе алтернативи¹¹.

Специфичните организационни решения за целите на УП са инструмент, чрез който процесът на УП се проявява като интегриращ набор от действия. Концентрирайки мястото на възникване на проблема и мястото на него-

¹⁰ Galbraith (1971) различава три вида организационни структури за целите на УП: функционална, матрична и проектна. Larson и Gobeli (1987) разглеждат три разновидности на матричната структура: функционална матрица, балансирана матрица и проектна матрична структура. Към днешна дата класификациите на Galbraith, от една страна, и на Larson и Gobeli, от друга страна, са безспорно актуални и широко приети. Например един от най-разпространените стандарти за УП в световен мащаб – Project Management Body of Knowledge на Института за УП – представя организационните структури за целите на проекта на основата на структурите, предложени от гореспоменатите изследователи. Вариации се откриват единствено по отношение на възприетите наименования, а именно: функционална, слаба матрица, балансирана матрица, силна матрица и проектна структура [14, 2004, с. 28].

¹¹ Chuah, Tintala, Nkasu (1995) систематизират основните предимства и недостатъци на различните видове организационни структури за целите на УП.

Вото решение [1, 2004, с. 173], динамичните организационни решения опосредстват процесната ориентация в организацията и дават възможност за гъвкави и навременни решения.

Ориентация към процеса чрез формална методология за управление на проекти

Друг инструмент за постигане на ориентация към процеса е формалната методология за УП – стандартна (Project Management Body of Knowledge, International Competence Baseline, Prince-2 и т.н.) или специално разработена за конкретна организация. Единната методология за УП потвърждава проявата на холистичната перспектива посредством формализацията на плановия процес, експлицитното описание на ролите и отговорностите на функционалните ръководители и на ръководителите на проекти, изискванията за поддържане на бази данни със структурата на разходите за проектите на организацията, въвеждането на разбираеми и приемани от всички системи за мониторинг и контрол, определянето на насоки, правила и процедури за управление на промяната, на комуникациите, на работата в екип, въвеждането на изисквания за провеждане на регулярни срещи на различни нива – екип, ръководители на проекти.

УП невинаги предполага пълно елиминиране на йерархичните, функционалните и професионални граници на организацията, но съдейства за тяхното проникване и преодоляване, за безпрепятственото протичане на един пълен поток на прибавената изгода. Всичко това увеличава ефективността на функциониране на организацията.

Овластяване

Нарастващата динамика и неопределеност на международното обкръжение

определят гъвкавостта и бързината на реакциите като ключови изисквания за развитието на конкурентоспособна организация. Неслучайно въпросите, свързани с овластяване на персонала, разширяване и обогатяване на длъжностните характеристики и приложението на принципа на участие се оказаха обект на засилено внимание в общата управленска теория през последните години. В управленската теория и практика, особено в контекста на идеите на икономиката на знанието, се наблюдава проникващ дух на предоставяне на повече правомощия на персонала при дефиниране на неговата работа и на свобода да прилага пълния набор от знания и умения за целите на организацията.

Характеристики на овластяването като съвременна управленска концепция

Съществуват редица дефиниции за овластяване. В резултат на техния анализ авторът синтезира следните основни аспекти на процеса на овластяване:

- Овластяването означава постигане на *ангажираност на хората* към успеха на организацията. Това предполага възпитаване на чувство за принадлежност и 'собственост' към организацията [23, 1976, с. 75-86], осигуряване на възможности за разгръщане на пълния потенциал на хората [15, 1989, с. 26-31], развитие и стимулиране на уменията им да правят съждения, внушаване на чувство на увереност в собствените им сили [4, 1988, с. 471-482], зачитане на егото, демонстриране на повишено доверие [18, 1979].
- Овластяването означава *отстраняване на спънките*, възпрепятстващи хората от предприемане на конструктивни действия в полза на организацията.
- *Достъпът до информация* е основна предпоставка за стартиране и развитие на процеса на овластяване. Яснотата на цели-

те на организацията [19, 1968, с. 68-106], доброто разбиране на изискванията и очакванията към работното място [18, 1979], стимулирането на процеса на комуникация и като цяло улесненият достъп да полезна информация са неизменен атрибут на процеса на овластяване.

- Организацията следва да преосмисли *организационната си структура*, така че тя да не възпрепятства процеса на овластяване. Това обаче не означава сляпо отхвърляне на йерархията. Напротив, процесът на овластяване предполага наличие на йерархия, без обаче последната да налага твърдо фиксирани рамки и без да поставя спънки пред развитието на организацията.

- Овластяването увеличава изискванията за отчетност и отговорност. В този смисъл процесът на овластяване акцентира върху управленските функции *планиране и контрол*.

- Ефективността на овластяването зависи от *личностните характеристики и нагласи*, от спецификите на *националните култури* на участващите.

Независимо от разнообразието при дефиниране и обозначаване на овластяването, теоретици и практики се обединяват около положителното влияние на ефективното овластяване върху качеството на работата и производителността на организацията [18, 1979; 12, 1997, с. 289-297].

Овластяване чрез управление на проекти

Философията на УП като управленски подход институционализира овластяването като съвременна управленска концепция, а инструментариумът за УП обслужва неговата практическата реализация.

В литературата екипите по проекти често се определят като *самоуправляващи* се проектни екипи. Самоуправляващите се проектни екипи са групи от специалисти, упълномощени да управляват себе си и своята работа на *оперативно ниво*. Членовете на екипа по проекта отговарят и управляват не само чисто функционалните си задължения, но също така планират и изготвят графици за своята работа, вземат решения, свързани с производството, предприемат действия за разрешаване на възникнали проблеми и споделят лидерските функции в рамките на екипа. Самоуправляващите се проектни екипи и споделеното лидерство в тях стимулират *ангажираността на хората* към успеха на организацията.

Проектно ориентираната организационна култура съдейства за *отстраняване на спънките*, които пречат на хората да предприемат конструктивни действия в полза на организацията. Определянето на т.нар. „шампион на проекта“, който работи за получаване подкрепата на ръководството на организацията, както и разработването и приложението на формална процедура за приоритизиране на целите на организацията в рамките на портфолиото от програми и проекти, поддържат нужното ниво на интелектуална яснота и ентузиазъм сред персонала на организацията.

По отношение на третия аспект на овластяването – *достъпа до информация*, принципите и инструментариумът за УП са особено удачни. Ключови в това направление са обзримостта върху целия поток на прибавената изгода в рамките на проектния екип, инструментариумът за управление на конфигурацията на проекта¹², отношения-

¹² Целта на управлението на конфигурацията, като компонент на УП [28, 1999], е идентифициране, проследяване и съхранение на продуктите на проекта, включително документарните. Ключова роля при управлението на конфигурацията на проекта се осъществява от т.нар. библиотекар на конфигурацията.

та на равенство и сътрудничество в екипа, улесненият комуникационен процес, прозрачността на работа.

УП утвърждава специфични *организационни решения* в лицето на динамичните организационни структури – проектна и матрична структура, които, без да отхвърлят йерархията, съдействат за постигане на организационна гъвкавост и опосредстват овластяването в организацията.

Както вече бе посочено по-горе, процесът на овластяване изисква засилено внимание върху *планирането и контрола*. Инструментариумът за УП е особено богат по отношение на тези две управленски функции. Международните стандарти за УП – PMBOK, ISB, PRINCE-2 – отделят основно място на инструментариума за *планиране* и на продуктите на планирането. Продуктите на богатия арсенал от инструменти и техники за целите на плановия процес при УП са план за управление на обхвата на проекта, план за управление на времето, план за управление на разходите, план за управление на качеството, план за управление на конфигурацията на проекта, план за управление на персонала по проекта, план за управление на комуникациите, план за управление на рисковете, план за управление на доставките.

Крайъгълен камък за *контролната функция* при УП е обособяването на фази в рамките на жизнения цикъл на проекта. В значителна степен приложението на контролните механизми е замислено на основата на разделянето на жизнения цикъл на проекта на фази. Смисълът е, че колкото по-рано се предприеме контролно действие, толкова по-добре, защото разходите за корективни действия или, ако е целесъобразно, за преждевременно прекратяване на проекта са по-ниски. Говорейки за контролната управленска функция, не може да не се спомене анализът на акуму-

лираната стойност ('earned-value analysis') – основен елемент от инструментариума за УП, обслужващ контролната функция на УП. В редица случаи от световната практика приложението на анализа на акумулираната стойност е задължително условие за участие във външни проекти, а опитът и добрата практика в тази насока – критерий за избор на контрактор.

Международните стандарти за УП, като важен елемент на теоретичната база на съвременното УП, в значителна степен утвърждават принципите на глобалното управление. В контекста на бурното развитие на процесите на интернационализация и глобализация, от една страна, и факта, че международният бизнес нарастващо се осъществява в проектен формат, от друга страна, международните стандарти за УП улесняват разбирателството и работата на участниците в международните икономически отношения. В същото време УП зачита специфичните проявления на *културния фактор* в международно обкръжение. Например процедурата на МАУП по въвеждане на стандарта „Международни изисквания за компетентност за УП“, предвижда изготвяне на „Национални изисквания за компетентност“, които наред с предписанията на „Международните изисквания за компетентност“ могат да бъдат обогатени съобразно националните специфики и проявления на факторите на националното обкръжение. Международните стандарти за УП отчитат и различията в *личностните характеристики* на заинтересованите лица, като отделят внимание на поведенческите компетенции за целите на УП. В обект на засилено внимание от страна на теоретици и практики по УП се превръщат т.нар. „меки умения“. Професионалната общност по УП признава, че „меките компетенции“ дълго време неоснователно са били пренебрегвани в полза на „твърдия“ инструментариум за УП. Неслу-

чайно изследванията сочат, че неуспехът на провалени проекти се дължи предимно на пропуски в поведенческите компетенции на участниците и рядко на технически спънки. Това идейно пробуждане за ролята на поведенческите компетенции при УП безспорно обслужва процеса на практическа реализация на овластяването като съвременна организационно-управленска концепция.

Неопределеността на международното обкръжение превръща интензивното взаимодействие със средата и разбирането на организационния контекст в основни предпоставки за вземане на адекватни решения, което в определена степен компрометира намесата на ръководството в оперативното управление. Насоките за оперативни действия идват не толкова от по-високите йерархични звена, колкото от познаването на конкретната ситуация и преди всичко на потребителските нужди. УП като съвременен управленски подход отчита тези изисквания на международното обкръжение, опосредства ефективно приложение на овластяването, разглеждано като съвременна управленска концепция, и е фактор за международна конкурентоспособност.

Заклучение

Фирменото управление е фактор за международна конкурентоспособност както на равнище фирма, така и на равнище държава. Тази максима се потвърждава от международните рейтингови агенции, от Световния икономически форум, от Центъра за световна конкурентоспособност към IMD Business School, от редица изследователи [1, 2004, с. 211; 7, 2006]. *Ето защо доброто фирмено управление не е само приоритет на фирмено равнище, то е и национален приоритет.* В съответствие с изискванията на обкръжението съвременната управленска теория и практику-

ка извежда на преден план работата в екип, ориентацията към процеса, овластяването, развитието на мрежи от връзки с външни лица и организации. Професионалното, в съответствие с международните стандарти за добра практика, приложение на богатия инструментариум за УП съдейства за проявата и развитието на тези модерни управленски концепции. Интелигентното приложение на инструментариума за УП се превръща в един от факторите с нарастващо значение за международната конкурентоспособност на съвременната организация.

Литература

1. Боева, Б., Международен мениджмънт, УИ „Стопанство“, С., 2004.
2. Boddy, D., D. Macbeth, Prescriptions for managing change: a survey of their effects in projects to implement collaborative working between organizations, International Journal of Project Management, Vol. 18, number 5, October 2000, 297-307.
3. Cleland, D., K. Bursic, R. Puerzer, Y. Vlasak, Project Management Casebook, PMI, 1998.
4. Conger, J. A., R. Kanungo, The empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, 1988, 471-482.
5. Czerniawska, F., G. Potter, Business in a virtual world. Exploiting information for competitive advantage, Macmillan Press, 1998.
6. D'Aveni, R., Hypercompetition. New York: Simon & Schuster, 1994.
7. Dorgan, S., J. Dowdy, T. Rippin, The link between management and productivity, www.mckinseyquarterly.com, изтеглено на 1 март, 2006.
8. Drucker, P., Post-capitalist society. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

9. Fong, P., Knowledge creation in a multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, number 7, October 2003, 479-487.
10. Gareis, R., Management of the project-oriented company, Projektmanagement group, University of economics and business administration, Vienna, 2003, www.rgc.at
11. Gareis, R., Management by projects: specific strategies, structures, and cultures of the project-oriented company, Projektmanagement group, University of economics and business administration, Vienna, www.rgc.at
12. Hammuda, I., M. Dulaimi, The theory and application of empowerment in construction: a comparative study of the different approaches to empowerment in construction, service and manufacturing industries, *International Journal of Project Management*, Vol. 15, number 5, October 1997, 289-297.
13. Kerzner, H., *Project Management Case Studies*, Wiley, 2006.
14. Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2004.
15. Lawer, E., S. Mohrman, With help all managers can practice high-involvement management, *Personnel*, 1989, 26-31.
16. Li, H., E. Cheng, P. Love, Z. Irani, Co-operative benchmarking: a tool for partnering excellence in construction, *International Journal of Project Management*, Vol. 19, number 3, April 2001, 171-181.
17. Lipnack, J., J. Stamps, *Virtual Teams. Reaching across space, time and organizations with technology*, Wiley, 1997.
18. Locke, E. A., D. Schweiger, Participation in decision making: one more look. *Research in Organizational Behaviour*, 1979.
19. Lowin, A., Participative decision making: a model, literature critique, and perceptions for research. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1968, 68-106.
20. Nonaka, I., Ichijo K., Creating knowledge in the process organization: a comment on Denison's chapter, *Advances in Strategic management*, 1997, 45-52.
21. Nonaka I., H. Takeuchi, *The knowledge-creating-company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, 1995.
22. Saad, M., S. Cicmil, M. Greenwood, Technology transfer projects in developing countries – furthering the project management perspective, *International Journal of Project Management*, Vol. 20, number 8, November 2002, 617-627.
23. Saskin, M., Changing towards participative management approaches: a model and methods, *Academy of Management Review*, 1976, 75-86.
24. Senge, P., *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York: Currency Doubleday, 1990.
25. Sommerville, J., S. Dalziel, Project teambuilding – the applicability of Belbin's team-role self-perception inventory, *International Journal of Project Management*, Vol. 16, number 3, June 1998, 165-173.
26. Tseng T., C. Huang, H. Chu, R. Gung, Novel approach to multi-functional project team formation, *International Journal of Project Management*, Vol. 22, number 2, February 2004, 147-161.
27. Walker, D., D. Johannes, Construction industry joint venture behaviour in Hong Kong – designed for collaborative results?, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, number 1, January 2003, 39-51.
28. Central Computer and Telecommunications Agency, UK, *Managing successful projects with PRINCE 2*, 1999. 