

ОЦЕНЯВАНЕ НА ЗРЕЛОСТТА НА ПАРТНЬОРСКА МРЕЖА ПРИ РЕАЛИЗАЦИЯТА НА ПРОЕКТИ

Мария Янкова-Младенова*

Увод

През последните години необходимостта от ефективни инструменти и модели, които да измерват успеха на компаниите и организациите по отношение на проектното управление, е разпозната от редица автори в техни публикации в различни сфери (Bernardo, Angel, & Eloisa, 2011; Jasemi, Kimiagari, & Memariani, 2011; Kamrani, Adat, & Azimi, 2011; Metikurke & Shekar, 2011), особено когато касае разработката на нови продукти. Успешните компании от целия свят развиват своята конкурентоспособност, оценявайки равнището на зрелост на своите процеси. Моделът на зрелостта осигурява рамка, която организациите могат да използват, за да установят къде се намират, и представя възможностите и начина за постигане на желаното ниво. Една от тенденциите в съвременното управление на проекти е свързано с прилагането на модели за оценка на организационните възможности за успешно изпълнение и управление на проектните дейности. Kwak (2000) забелязва, че е налице влияние върху нивото на зрелост на проектното управление в компанията и ключовите индикатори за успех на проектите. В допълнение Spalek (2014a, 2014b), на базата на свои изследвания сред индустриални компании, разкрива, че повишаването на нивото на зрелост намалява разходите и времето за изпълнение на текущи и нови проекти.

По-голямата част от моделите за оценка на зрелостта на проектното управление, имайки за основа моделите на зрелост на възможностите (СММ и СММІ), са съсредоточени в ИТ сферата и са преди всичко процесно-ориентирани (Twaites et al., 2004).

По отношение на моделите, които оценяват организационната зрелост, неминуемо най-всестранния и изчерпателен е ОРМЗ, разработен от Института за управление на проекти (PMI, 2008). Моделът ОРМЗ интегрира добри практики и свързани способности или компетенции с коефициенти за изпълнение, а така също и метрики. В допълнение моделът е мощен инструмент и най-универсално прилаганият (Khoshgoftar и Osman, 2009), разработен за използване от различни организации. Подходът, който ОРМЗ ползва,

* Мария Янкова-Младенова е докторант в катедра "Управление", УНСС, email: m_iankova@abv.bg

представява многостранен непрекъснат процес на оценка по отношение на взаимовръзките между добри практики, способности и ключови показатели за изпълнение, с цел непрекъснато подобрене на зрелостта. Въпреки това практическото му приложение може да бъде предизвикателство и да изисква значително време. Hillson (2003) критикува сложния характер на множество от моделите, както и това, че са прекомерно детайлни и теоретични, с което се превръщат в трудно приложими в практиката. В своя модел ProMMM той предлага намаляване броя на областите за оценка и засилване на фокуса върху контекста в управлението на проектите, а не само върху процесите.

Стъпвайки на модела на Хилсън, Спалек (2015) разработва рамка за оценка на зрелостта на индустриални компании, като към първоначално идентифицираните три области, свързани с процесите на управление на проекти и организационния контекст, в унисон с голямата част от съществуващите модели, отчита значимостта, и добавя още една област – управлението на знание, като една от най-важните теми за съвременните компании (Friesl, Sackmann, & Kremser, 2011; Gasik, 2011; Lai, 2011).

Всички разгледани модели за оценка на зрелостта на управлението на проекти засягат важността на взаимното учене и необходимостта от изграждане на единност в разбирането, терминологията, процесите, методологията и т.н., което е в основата на партньорските взаимоотношения. Прегледът на литературата ни дава основание да твърдим, че има необходимост от осъвременяване и надграждане на моделите на зрелост с елементи, свързани с работата в партньорска мрежа при реализацията на проекти. Това е обективна необходимост, продиктувана от съвременната теория и практика на управлението на комплексни организации (Lambovska, 2016). Моделите за оценка на зрелостта на управлението на проекти, програми и портфолио дават възможност тези елементи да бъдат интегрирани за разработване и тестване на модел за оценяване на зрелостта на управлението на партньорска мрежа при реализацията на проекти. Подобен модел и методика за оценка ще позволи разграничаването на отделните етапи, критерии и ключови фактори, които превръщат проектните участници в стратегически проектни партньори, организирани в мрежа (Alexandrova, 2017).

Модел за оценяване на зрелостта на партньорски мрежи при реализацията на проекти

Изследователската теза е, че надеждното идентифициране на процесите, свързани с управлението на партньорските мрежи, както и на ключовите фактори, които влияят върху тези процеси, е предпоставка за успеха както на индивидуалните проектни партньорства, така и на цялата партньорска мрежа. Същевременно това създава условия за устойчивост на проектната

мрежа във времето, превъзможвайки временния ѝ характер и превръщайки я в мрежа от стратегически проектни партньорства. На тази основа изграждаме авторов модел за оценяване на зрелостта в управлението на партньорски мрежи при реализацията на проекти.

Организационната зрелост на проектна партньорска мрежа разглеждаме като степента, в която организацията успешно управлява устойчива мрежа от партньори за реализация на проекти. Моделът интегрира процесите както на ниво конкретно проектно партньорство, така и по отношение на цялата партньорска мрежа на ниво организация.

На база прегледа на литературата и проведено пилотно емпирично изследване са обособени **4 области за оценка на организационната зрелост** за управление на партньорска мрежа при реализацията на проекти (Табл. 1).

Таблица 1. Области на оценка на зрелостта и техните компоненти

ID	Област	Описание
1.	Инструменти и управленски подходи	Методи, инструменти, техники и средства, свързани с управлението на проектно партньорство/ мрежа от партньори.
2.	Организационна структура и среда	Организационна структура, подкрепа от мениджмънта, управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни, корпоративна култура.
3.	Човешки ресурси и експертиза	Сформиране на екип, кариерно развитие, мотивация, обучение, работа в екип.
4.	Комуникация и взаимовръзки	Взаимоотношения и комуникационни връзки, комуникационни потоци и обмен на информация.

Авторовият модел включва и следните основни положения:

- Оценяването на зрелостта се прави по области, идентифицирани като ключови в развитието на партньорска мрежа.
- Оценяването се прави за всяка област поотделно, което позволява на организацията да идентифицира конкретните области, които следва да развива, за да достигне до по-високо ниво на зрелост в управлението на партньорската мрежа.
- Оценката за всяка област варира от 1 до 5, което предполага наличие на пет нива на зрелост.

Идентифицирани са **5 нива на организационна зрелост** в управлението на партньорската мрежа:

- Ниво 1 – показва, че организацията е във фазата на инициране с малко познания в сферата на управлението на партньорската мрежа;
- Ниво 2 – показва, че организацията е определила стандарти за управление на партньорствата и ги прилага при по-стратегическите партньорства;
- Ниво 3 – показва, че организацията е дефинирала стандарти за управление на партньорите и ги прилага при по-голямата част от проектните си партньорства;
- Ниво 4 – на това ниво организацията разпознава и прилага стандарти за управление на проектните партньорства за цялото портфолио от проектни партньорства;
- Ниво 5 – това е най-високото ниво на зрелост, което предполага, че организацията непрекъснато търси решения за подобряване на процесите, свързани с управлението на партньорската мрежа за гарантиране на устойчивост на проектните дейности и създаване на стратегически партньорства.

Таблица 2. Описание на нивата на зрелост по области

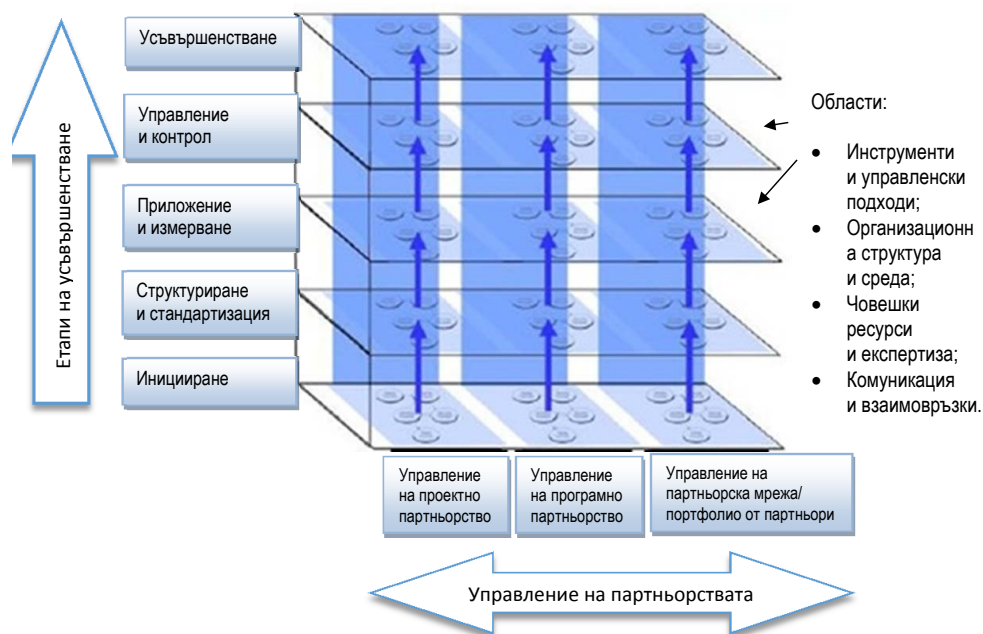
		Области			
		Инструменти и управленски подходи	Организационна структура и среда	Човешки ресурси и експертиза	Комуникация и взаимовръзки
Нива на зрелост	Ниво 5: Усъвършенстване	Самоусъвършенстване на системата.	Самоусъвършенстване на системата.	Самоусъвършенстване на системата за управление и развитие на човешките ресурси.	Самоусъвършенстване на системата.
	Ниво 4: Управление и контрол	Приложение в цялото портфолио от проектни партньорства.	Управленската и организационна структура подкрепят развитието на партньорска мрежа в нейната цялост	Стандартите по отношение на човешките ресурси се отнасят до всички партньорства в рамките на портфолиото на организацията	За мрежата от партньори се прилагат стандарти за управление на комуникацията
	Ниво 3: Приложение и измерване	Стандартизираните инструменти намират приложение в по-голяма част от проектните партньорства.	Управленската и организационна структура подкрепят в по-голяма степен развитието на партньорска мрежа.	Стандартите се прилагат за по-голямата част от проектните партньорства.	Стандарти за управление на комуникацията между партньорите се прилагат по отношение на повечето партньори.
	Ниво 2: Структуриране и стандартизация	Има стандартизирани методи, инструменти и техники, но приложението им е ограничено.	Управленската структура и ръководството подкрепят частично развитието на партньорска мрежа.	Налични са стандарти, но приложението им е ограничено до ключовите проектни партньорства.	Стандарти за управление на комуникацията между партньорите се прилагат ограничено.
	Ниво 1: Инициране	Няма стандартизирани процеси по отношение на проектните партньорства.	Не е налична управленска структура, която да подкрепя развитието на партньорска мрежа.	Не са определени стандарти по отношение на човешките ресурси, които отчитат спецификата на работата в партньорство за реализацията на проекти.	Не са дефинирани стандарти по отношение на комуникацията между партньорите в рамките на проектното портфолио на организацията.

Така разработените нива на зрелост ни дават възможност да задълбочим анализа по отношение на измерението на модела, свързано с транспонирането на практики от единично проектно партньорство в практики, които се реализират по отношение на цялата партньорска мрежа на ниво организация. Това измерение включва:

- Управление на единично проектно партньорство, в рамките на което се изгражда капацитет между отделните членове на конкретното партньорство, но това не се пренася като опит в организацията.
- Управление на програмно партньорство, което в рамките на организацията би могло да обхваща голяма част от проектните партньорство,

но практиките все още да не са част от цялостната организационна практика и политика.

- Управление на цялостното портфолио от всички проектни партньорства (партньорска мрежа).



Фиг. 1. Триизмерен авторов модел за оценяване на организационна зрелост на партньорска мрежа при реализация на проекти

Апробационното изследване на организационна зрелост на партньорски мрежи при реализацията на проекти

В изследването се включиха 188 респонденти като с най-голям дял са проектните мениджъри от големи стопански организации с опит между 5-10 години в управлението на проекти.

Статистическите данни показват, че инструментариумът е работещ, с наличие на добра вътрешна съгласуваност на айтемите в четирите области за оценка.

За целите на последващия анализ обединихме четирите области на оценка в общ индекс на зрелост – ТМІ (Total Maturity Index), което облекчава процесът на търсене на взаимозависимости между нивата на зрелост, изме-

рени чрез отделните области, с успеха на проектните партньорства, както и с оценката за взаимодействието в партньорската мрежа.

Таблица 3. Общ индекс на зрелост по нива

Код	Ниво	Интервал на оценката	Брой	Процент
1	Много ниско	от 1,0 до 1,8	4	2.1
2	Ниско	над 1,8 до 2,6	61	32.4
3	Задоволително	над 2,6 до 3,4	73	38.8
4	Високо	над 3,4 до 4,2	36	19.1
5	Много високо	над 4,2 до 5,0	14	7.4

Резултатите показват, че голямата част от организациите са позиционирани на ниско и задоволително ниво, което е съвсем реалистично за България. В същото време наблюдаваме и наличие на организации, които са разположени на високо и много високо ниво, съгласно оценката си за организационна зрелост в управлението на проектни партньорства и партньорски мрежи.

Статистическите данни на извадката показват, че средната оценка на респондентите съвпада със средата на скалата (1-5). Средните оценки по отделните области са изключително близки като стойности и варират в интервала 2.91 – 3.11, а съвкупният индекс е 2.995.

За да можем да изведем отделни препоръки за развитие на организациите в зависимост от това на кое ниво на зрелост се намират, изведохме средните оценки на респондентите по отношение на отделните области за оценка.

Таблица 4. Средни оценки по области и нива на зрелост

Групи по Общ индекс на зрелост		1. Инструменти	2. Структури	3. Човешки ресурси	4. Комуникации
Много ниско	Средна	2.00	2.00	2.00	2.00
	Брой	4	4	4	4
	Стандартно отклонение	0.000	0.000	0.000	0.000
Ниско	Средна	2.43	2.07	2.25	2.18
	Брой	61	61	61	61
	Стандартно отклонение	.694	.250	.434	.466

Задово- лително	Средна	3.00	2.84	3.15	2.92
	Брой	73	73	73	73
	Стандарт- но откло- нение	.816	.667	.758	.741
Високо	Средна	3.78	3.58	4.28	3.83
	Брой	36	36	36	36
	Стандарт- но откло- нение	.898	.806	.659	.845
Много високо	Средна	5.00	4.57	4.93	4.79
	Брой	14	14	14	14
	Стандарт- но откло- нение	0.000	.646	.267	.426
Общо	Средна	3.09	2.84	3.18	2.97
	Брой	188	188	188	188
	Стандарт- но откло- нение	1.048	.940	1.069	1.021

Макар с минимална разлика на фона на останалите области на оценка, бихме могли да кажем, че областта, свързана с развитието на човешки ресурси и експертиза за управление на портфолиото от проектни партньорства, е най-развита в рамките на организациите, докато областта, свързана с установяването и развитието на управленска и организационна структура, е най-слабо развита. Последата е и област, която изисква по-дългосрочна визия и инвестиция от страна на висшето ръководство в управленска структура, в т.ч. и организационна култура, чиито елементи благоприятстват развитието на партньорска мрежа и насърчават управлението ѝ.

По отношение на организациите на ниско ниво на зрелост наблюдаваме следното:

- Най-недоразвита е областта, свързана с изграждането на управленска и организационна структура, която да насърчава развитието на устойчиви партньорства. В рамките на самата област оценките са близки.
- Следващата област, която изисква незабавно внимание от страна на висшето ръководство и програмните и проектните мениджъри, е комуникацията и взаимовръзките с проектните партньори на организацията. Тук, в рамките на областта, оценките отново са близки, като с най-висока оценка е наличието на неформални канали за комуника-

ция, които са добра основа за заздравяване връзките между партньорите.

- Между компонентите на останалите две области също не са налице големи разлики като процесите, които изискват най-много внимание са съответно в областта на човешките ресурси – изграждане на добри лидерски умения и умения за работа в екип за по-ефективно управление на партньорствата, а по отношение на инструментите и процесите, съвсем логично, е изведена нуждата от изграждането на процеси по управление на партньорите, които да допълват процесите на управление на партньорския проект.

При организациите на задоволително ниво на зрелост, както и при организациите на високо ниво на зрелост, за разлика от останалите, най-високо е оценена "Област 3 - Човешки ресурси". Можем да направим следните препоръки:

- Необходимост от особено внимание по отношение на "Област 2". Управленска и организационна структура и по-специално развитие на механизми за отчитане приноса на партньорите.
- Необходимост от влагане на допълнителни усилия за заздравяване на комуникацията и взаимовръзките между партньорите. Тук най-слабо развит е компонентът, свързан с поддържане на бази данни с история на партньорствата, както и данни за потенциални партньори. Този компонент е сред най-слабо развитите за организациите на много ниско, ниско и задоволително ниво и едва при организациите на високо и много високо ниво, бива оценен по-високо.
- В рамките на област "Инструменти и подходи" не се наблюдават големи разлики, като най-слабо развити са процесите по мониторинг и контрол на партньора, а най-силно – механизмите за подкрепа на партньора.
- При човешките ресурси се наблюдават разлики с повече от половин единица между отделните компоненти, като най-силна нужда от развитие имат процесите, свързани с разпределянето на ролята и отговорностите, така че да отчитат необходимостта от управление на партньорството. Прави впечатление, че е налице високо оценено доверие между партньорите, като това е една отлична основа за изграждане на останалите процеси, особено в областта на комуникацията.

Заклучение

Исходната авторова позиция стъпва на убеждението, че класическата проектна парадигма за успех, която се фокусира върху традиционни параметри като обхват, време и бюджет, не е актуална в съвременните условия. Новата бизнес парадигма за успех все повече налага принципите на сътрудничество за реализиране на синергичен ефект и значими ползи за организациите партньори. В този смисъл считаме, че успешната проектна дейност на организациите в стратегически план зависи от изграждането на мрежи от проектни партньорства.

Предложеният модел е универсален и служи както за идентифициране на силни страни и области за подобрене на ниво конкретно проектно партньорство, така и за измерване на организационната зрелост в управлението на портфолиото от проектни партньорства. Той е в унисон със съществуващите принципи в проектното управление и се явява своеобразно надграждане по посока управление на самите партньори за по-успешно управление на цялостната проектна дейност на организацията. Аprobацията на модела показва, че той е практически реализируем и може да бъде приложен към широк набор от организации, които реализират проектна дейност. Оценката на организационната зрелост се ползва преди всичко от висшето ръководство, и служи като инструмент за мониторинг и подобряване ефективността на управлението на цялото портфолио от проектни партньорства на ниво организация.

Партньорствата и партньорските мрежи и свързаните с успешното им управление процеси, са слабо изследвани в България и смятаме, че работата по темата в бъдеще би могла да се надгради в следните насоки:

- Да се проучи по-детайлно спецификата на стратегическите партньорски мрежи при ясното им дефиниране като такива;
- Да се задълбочи изследването по отношение на обогатяване на измерителите на успеха на проектите партньорства и съответно партньорските мрежи, като се проследи връзката между тях и организационната зрелост.

До голяма степен проблематиката и емпиричните резултати представляват новост за българския контекст, и в този смисъл е важно да се подчертае стремежът към задълбочаване на връзката между управленската теория и практика, по пътя на осигуряване на съвмеренни, надеждни и конкурентоспособни инструменти за подготовка на ръководители и проектни мениджъри, в контекста на задълбочаване на обективната необходимост от сътрудничество и работа в партньорство.

Референции:

- Alexandrova, M. (2017), "Project Portfolio Management Processes: Survey Evidence from Bulgarian Project-Oriented Organizations", Yearbook of UNWE, Issue 1, pp.73-85.
- Bernardo, C. I., Angel, M. R., & Eloisa, G. R. M. (2011), "DGAM Methodology to Design a Knowledge Management System", International Journal of Industrial Engineering-Theory Applications and Practice, 18(2), pp.103-108.
- CMMI Version 1.3 Information Center, Software Engineering Institute. (2011).
- Hillson, D., (2003), "Assessing organisational project management capability", Journal of Facilities Management, 2(3), pp.298-311
- Friessl, M., Sackmann, S. A., & Kremser, S. (2011), "Knowledge sharing in new organizational entities: The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion", Cross Cultural Management – An International Journal, 18(1), pp.71-86.
- Gasik, S. (2011), "A Model of Project Knowledge Management", Project Management Journal, 42(3), pp.23-44.
- Jasemi, M., Kimiagari, A. M., & Memariani, A. (2011), "A Conceptual Model for Portfolio Management Sensitive to Mass Psychology of Market", International Journal of Industrial Engineering – Theory, Applications and Practice, 18(1), pp.1-15.
- Kamrani, A. K., Adat, A., & Azimi, M. (2011), "A Methodology For Analysis Of Manufacturing Operations Due To Complexity", International Journal of Industrial Engineering-Theory Applications and Practice, 18(2), pp.71-82.
- Khoshgoftar, M., & Osman, O. (2009), Comparison of Maturity Models. New York: Computer Science and Information Technology, ICCSIT 2009. 2nd IEEE International Conference.
- Kwak, Y., H. (2000), Calculating Project Management's Return on Investment. Project Management Journal, 31(2), pp.38-47.
- Lai, W.-H. (2011), Corporate Firm-Level Knowledge Accumulation And Engineering Manpower Outsourcing. International Journal of Industrial Engineering-Theory Applications and Practice, 18(4), pp.191-202.
- Lambovska, M. (2016), "A Concept of Decision-Making in Times of Crisis and Uncertainty", KSI Transactions on Knowledge Society, vol.9 (1), pp. 19-23.
- Metikurke, S., & Shekar, A. (2011), An Empirical Study of Important Dimensions of New Product Development Practices in Small and Medium Enterprises in New Zealand. International Journal of Industrial Engineering-Theory Applications and Practice, 18(2), pp.83-91.
- Project Management Institute, (2008), Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – Knowledge Foundation, USA.

Spalek S. (2015), "Establishing a Conceptual Model for Assessing Project Management Maturity in Industrial Companies", *International Journal of Industrial Engineering*, 22(2), pp.301-313.

Spalek, S. (2014), "Does Investment in Project Management Pay Off?", *Industrial Management & Data Systems*, 114 (5), pp.832-856.

Spalek, S. (2014), "Finding a New Way to Increase Project Management Efficiency in Terms of Time Reduction", *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics*, 25 (5), pp.538-548.

ОЦЕНЯВАНЕ ЗРЕЛОСТТА НА ПАРТНЬОРСКА МРЕЖА ПРИ РЕАЛИЗАЦИЯТА НА ПРОЕКТИ

Мария Янкова-Младенова

Резюме

Новата бизнес парадигма за успех все повече налага принципите на сътрудничество за реализиране на синергичен ефект и значими ползи за организациите партньори. В този смисъл успешната проектна дейност на организациите в стратегически план зависи от изграждането на ефективни партньорства. Статията представя апробиран модел за оценяване на организационна зрелост в управлението на партньорски мрежи при реализацията на проекти. Моделът се базира на четири области за оценка и пет нива на зрелост.

Ключови думи: проектно партньорство, партньорски мрежи, модели на зрелост.

JEL: M10

EVALUATION OF PARTNERSHIP NETWORK MATURITY IN PROJECTS REALIZATION

Maria Yankova-Mladenova*

Abstract

The new business paradigm for success requires the principles of collaboration to achieve synergy and substantial benefits for the partner organizations. Therefore, the strategic successful project activity of organizations depends on the establishment of effective partnerships. The article proposes a tested model for assessing the maturity of project partnership networks. The model is based on four assessment areas and five maturity levels.

Key words: project partnership, partnership networks, maturity models.

JEL: M10

* Maria Yankova-Mladenova, PhD student at the Department of Management, UNWE – Sofia, email: m_iankova@abv.bg