

УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ КАТО ФАКТОР ЗА МЕЖДУНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ФИНЛАНДИЯ

Антоанета Христова*

Основен акцент в студията е изследване чрез казус на приложението на управлението на проекти (УП) като управленски подход във Финландия на ниво държавна администрация – централна и местна – и как последната изпълнява ролята на катализатор за възприемане на този управленски подход и от страна на частния сектор. Целта на студията е да изясни как приложението на УП – чрез неговите разновидности, чрез неговия инструментариум и като интегратор на знание – на равнище държавна администрация съдейства за поддържане на високото равнище на международна конкурентоспособност на Финландия. Изводите и заключенията в казуса могат да послужат като стимул и за българската държава, в лицето на държавната администрация, да използва предимствата на връзката УП – международна конкурентоспособност.

За целите на представения по-долу казус авторът използва вторична информация, публикувана в официалните интернет сайтове на централната и местна държавна администрация във Финландия, на ЕС, на международните организации – Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, Световната банка, Международния търговски център, на Световния икономически форум. Анализът на данните от кабинетното проучване е обогатен с информация, получена чрез полеви проучвания. Изследователят е провел интервюта по електронна поща и посредством Google Talk с г-жа Sirpa Kekkonen – ръководител проекти към администрацията на министър-председателя на Финландия¹, с г-н Sinikka Mikola – старши експерт към Финландската асоциация на местните и регионалните власти, с г-н Mikko Lehtonen – ръководител на проект „Проектноориентирана Финландия”² към Финландската асоциация за управление на проекти, с г-н Jyry Louhisto – председател на Финландската асоциация за управление на проекти.

Авторът не си поставя за цел да анализира и оценява различни методологии за оценка на международна конкурентоспособност. За целите на студията 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, че приложението на УП във Финландия е

* Антоанета Христова е асистент в катедра „МИО и бизнес”, тел.: 0888/938-904; e-mail: antoanetah@dir.bg

¹ Г-жа Sirpa Kekkonen отговаря за развитието на УП като управленски подход за целите на централната държавна администрация във Финландия.

² Проектът „Проектно ориентирана Финландия” е част от международната изследователска програма „Международна проектна ориентация”, инициирана от Projektmanagement Group към Университета по икономика и бизнес администрация във Виена.

изследвано единствено на равнище държавна администрация. Приложението на УП на равнище фирма не е обект на изследване в студията¹.

1. УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ В КОНТЕКСТА НА СЪВРЕМЕННИ ТЕОРЕТИЧНИ ВЪЗГЛЕДИ ЗА МЕЖДУНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

Представянето на самия казус се предхожда от кратко обобщение на съвременни теоретични възгледи за УП. Изследователят акцентира върху онези аспекти от УП, които са свързани с конкурентоспособността.

1. 1. Съвременни теоретични възгледи за управление на проекти

Авторовото изследване на практиката на УП на равнище държава във Финландия се основава на следните теоретични постановки:

- **Дефиниране на проект**

В условията на глобализация на икономическите процеси и на икономиката на знанието проектът може да се дефинира като глобализираща се временна организация, създадена за управлението на вътрешноприсъщата несигурност на едно уникално, ново и временно усилие, насочено към постигане на благоприятна промяна, при оптимално оползотворяване на ресурсите на постоянната организация и на ресурсите от обкръжението на последната и чрез създаване на знание².

Изведената от автора дефиниция за проект представя последния като:

- Проектът като временна организация
- Проектът като агент на промяната
- Проектът като агент за ефективно оползотворяване на ресурси
- Проектът като агент за управление на несигурността
- Проектът като производствена функция
- Проектът като агент за интеграция и генератор на знание³

¹ За целите на докторската си дисертация, елемент на която е и настоящото изследване, авторът е провел анкетно проучване по електронна поща с финландските компании, включени в състава на индекса OMX Helsinki 25 на Хелзинкската фондова борса. Резултатите от анкетното проучване дават основания да се направи заключението, че анкетираните финландски компании се характеризират с добра практика по УП. Философията и инструментариумът за УП са проникнали дълбоко в управленската философия на тези компании.

² Авторът разработва тази дефиниция на основата на свое теоретично изследване, както и на основата на дефиниция на Turner (2003).

³ Все още в литературата това разбиране не е отчетливо дефинирано. В резултат на своето изследване авторът предлага тази трактовка за природата на проекта. В значителна степен това виждане за проекта определя адекватността на приложението на УП като управленски подход в условията на икономика на знанието.

• Дефиниране на 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. Процесът на УП се осъществява в допълнение към същинските 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 целевоориентирани функции – планиране, организиране, координиране, кадрово осигуряване, мотивиране и контрол – и процес на вземане на решение.

В контекста на съвременното виждане за проекта като временна организация УП може да се представи като приложение на знания, умения, техники и инструменти за управление на тази организация, като оползотворяване на целия набор от управленски функции за постигане на целите на временната организация.

И трите разбираня по-горе визират управлението на самостоятелни, единични проекти. В същото време, определяйки УП като управленски подход, проф. Боева акцентира върху стратегическата природа на УП, върху неговата „подвластност на общофирмената управленска логика и философия“, и прави релация със следващата трактовка за същността на УП. А именно, УП като управленски подход за целите на организацията като цяло.

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. Десетият Световен конгрес на Международната асоциация за УП, проведен през 1990 г., е посветен именно на темата „Управление по проекти“. Оттогава идеите, залегнали в тази концепция, се материализират, за да превърнат управлението по проекти в предпочитана организационна практика в редица отрасли⁴, в интердисциплинарна област на съвременното управление, включително на международния мениджмънт⁵. Понятието „управление по проекти“ описва качествените изменения в идентичността на съвременната организация – в нейната стратегия, структура, култура в резултат на нарастване на честотата на приложение на процеса на УП.

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, Университетско издателство „Стопанство“, С., 1996, стр.189

⁴ Gareis, R., Management by projects: specific strategies, structures, and cultures of the project-oriented company, www.rgc.at, изтеглено на 18 ноември, 2005г.; Project Management Institute, guide to project management body of knowledge, 2004.

⁵ Боева, Б., Международен мениджмънт, Университетско издателство „Стопанство“, С., 2004, стр.159

Всички изведени по-горе разбирания са съвременни и съществени при изясняване на природата на УП. За целите на представения по-долу казус авторът ще изхожда основно от разбирането за УП като управленски подход за целите на организацията като цяло, т.е. в смисъл на „управление по проекти”.

- **От управление на единични проекти към управление на множество проекти**

Съвременната организация управлява множество проекти едновременно. Тя реализира болшинството от предприятиите 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.

Програма и управление на програми

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 на системния характер на последната. 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.

Икономическите измерения на програмата намират израз в прибавената стойност за организацията в резултат на координираното управление на кохерентна група от проекти, съставляващи програмата. 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.

При изясняване на съвременните разбирания за програмата безспорно трябва да се отбележи и разбирането за програма като планов документ на равнище държава, например, програма на правителството за мандата на управление. В същото време практиката на държавната администрация – централна и местна – в различните страни показва различия при използването на предимствата на програмата. В страни с по-висока степен на проектна ориентация, т. нар. проектноориентирани държави/общества¹, програмата на равнище държава придобива смисъл на „програма-проект”, което гарантира изпълнимост на мерки. В този случай програмата на рав-

¹ Според терминологията на проф. Roland Gareis, Management in the project-oriented society, PMI Research Conference, 2002

нище държава се явява действен инструмент за постигане на цели от национален и регионален характер – например подобряване на развитието на даден регион или на даден сектор на икономиката. Пример за страна с такава практика е Финландия. В държави с по-ниска степен на проектна ориентация програмата на равнище държава по-скоро придобива смисъл на „програма за реформи”, в която превес получават визията и политическите послания за сметка на конкретиката под формата на програми и проекти. За целите на представения по-долу казус авторът възприема първото разбиране от посочените по-горе две трактовки за програма на равнище държава, т.е. програма в смисъл на „програма-проект”.

Портфолио от проекти и управление на портфолиото от проекти

Съвкупността от всички проекти и програми, с които организацията е ангажирана към определен момент, представлява нейното портфолио от проекти и програми¹. 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

Икономическата целесъобразност, прибавената изгода в резултат на възприемането на УП като управленски подход е резултат не толкова на безупречното приложение на техническия инструментариум за управление на индивидуални проекти, колкото на способността на организацията да приоритезира и разпределя своите ресурси в рамките на портфолиото от проекти и програми. Водена от максимата, че е по-добре да прави правилните неща, отколкото да изпълнява последните по най-правилния начин, съвременната организация все повече отдава значение на избора на правилните проекти, за сметка на най-прецизното изпълнение на ниво индивидуален проект. *Управленският фокус се премества от управление на индивидуален проект към управление на портфолио от програми и проекти и подвластност на последното на общофирмената стратегия.* Управленската логика на УП се допълва с икономическата логика на управлението на портфолио, дефинирана още в средата на XX век от Марковиц.

Всички тези феномени логично рефлектират върху процеса на стратегическо управление. В условията на глобализация на икономическите процеси и на икономика на знанието стратегическото управление се свързва не само с функционално ориентираното управление, а и с УП като интердисциплинарно направление на съвременното управление, включително на международния мениджмънт. *Проектът е отво-*

¹ Gareis, R., Programme management and project portfolio management: new competences of project-oriented companies, www.rgc.at, изтеглено на 18 ноември, 2005г.

рена система, която навременно може да реагира на тласъците на външното обкръжение. УП е податливо на обкръжението и това е източник на международна конкурентоспособност за съвременната организация. Стратегическото управление и УП дирят в различна степен отговор на динамиката и неизвестността в обкръжението. Стратегическото управление, така, както го задава Ansoff в края на 70-те години на миналия век, търси конкретен отговор на тази неизвестност, докато УП постепенно се отваря към пазара и към динамиката на обкръжението, включително и чрез управлението на риска. Тези два подхода, всеки от които първоначално обслужва различни интереси, съответно на функционално ориентираното и на проблемно ориентираното управление, в последствие се съподчиняват.

Съвременната организация ползва УП при осъществяване на своите стратегии. В същото време индексът за конкурентоспособността на бизнеса, публикуван от Световния икономически форум, определя качеството на фирмените стратегии и операции като фактор за международна конкурентоспособност. Следователно, *налице е връзката „УП – качество на фирмените стратегии и операции – международна конкурентоспособност“*.

Авторът приема, че преходът от управление на единични проекти към управление на множество проекти – под формата на програми, портфолио от програми и проекти, за да се премине към стратегическо управление чрез проекти – обогатява значително съдържанието на понятието УП. По-нататък в разработката, в зависимост от контекста, употребявайки понятието УП, авторът включва в него и разбиранията за управление на програми и управление на портфолио от програми и проекти. В други случаи, когато е необходимо изрично да се подчертае значението на програмата и портфолиото, авторът експлицитно ще употребява тези понятия и свързаните с тях управление на програми и управление на портфолио от програми и проекти.

1.2. Стълбовете на конкурентоспособност в управлението на проекти

На основата на литературен обзор и чрез аналитични разсъждения от позициите на стратегическото управление¹ авторът извежда четири своеобразни стълба на конкурентоспособност в УП²:

• Работа в екип

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

Екипът се превръща в основна структурна единица на съвременната организация. Специалистите по управление се обединяват около становището, че ефективните

¹ Подробно представени в проекта за докторската дисертация на автора

² Избраното наименование е по аналогия със стълбовете на конкурентоспособност на Индекса за глобална конкурентоспособност, публикуван от Световния икономически форум. Идеята за тази аналогия бе подсказана на автора от нейния научен ръководител.

екипи, а не отделните индивиди са в основата на развитието на съвременната организация¹. 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 сътрудничество². Работата в екип съдейства за преодоляване на пространствените и организационните граници между хората, които граници фрагментират работния процес. В условията на екипна форма на работа, членовете на екипа отговарят и работят по целия поток на прибавената изгода³. Екипът следва да гарантира, че разнообразните гледни точки по даден проблем са дискутирани и биват интегрирани в избраното решение. Междофункционалните и междуорганизационните екипи се превръщат в стратегически ресурс за съвременната организация и ключов елемент при разработване и изпълнение на стратегическите управленски инициативи⁴.

В условията на икономика на знанието то е основен производствен ресурс. Съвременната организация следва да умее да създава, разпространява, съхранява и да използва знанието. Авторовото становище е, че проектът и конституирането за неговите цели на интердисциплинарен проектен екип се явяват средство за създаване и споделяне на знание за организацията. Интердисциплинарният проектен екип изпълнява особено ценна роля като обединител за все по-разпръснатото и неуловимо 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. УП се явява стимул за утвърждаването на екипа и на екипната форма на работа.

• Мрежи от връзки с външни лица и организации

Интензифицирането на конкуренцията и налагането на идеите за социална отговорност в дейността на съвременната организация открояват 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 в, или пряко или косвено засегнати от дейностите на организацията. *Възприемането на УП като управленски подход предполага въвеждане на структурирани процеси, които са разбираеми и приемливи за всички заинтересовани страни.*

УП е потребителски ориентиран управленски подход. *Отграничеността на проекта от рутинните операции на организацията дава възможност за интегриране на потре-*

¹ 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

² Боева, Б., Международен мениджмънт, Университетско издателство „Стопанство“, С., 2004, стр.175

³ Lipnack J., J. Stamps, Virtual Teams. Reaching across space, time and organizations with technology, John Wiley&Sons, Inc., 1997. Дватама автори дефинират потока на прибавената изгода като група разнородни дейности, обвързани в логична последователност, които кумулативно създават изгода за външен за дадена фирма клиент (в този случай те се наричат главни потоци на прибавената изгода) или за вътрешен за фирмата потребител (в този случай те се наричат поддържащи потоци на прибавената изгода).

⁴ Cleland, D., K.Bursik, R.Puerzer, Y.Vlasek, , Preface, Project management casebook, PMI, 1998

бителя към работните процеси в рамките на проекта, което, от своя страна, работи в полза на задоволяване на нуждите и очакванията на потребителя. *Дисциплиниращият ефект на инструментариума за УП обуславя обозримостта на проектните дейности, включително от позициите на клиента. Приложението на УП като управленски подход опосредства практическата проява на концепцията за 'prosumer'¹ и повишава конкурентоспособността на съвременната организация.*

УП нарастващо се възприема като управленски подход за целите на разнообразните форми на международните стратегически съюзи. *Авторовото становище е, че УП осигурява системна управленска платформа за целите на международното фирмено сътрудничество.* Инструментариумът 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 като жизнен цикъл на проекта и прегледите на входа и/или изхода на всяка фаза от цикъла на проекта – обслужва ефективното участие на съвременната организация в разнообразните форми на международните стратегически съюзи. *Възприемането на УП като управленски подход би могло да засили ролята на международното фирмено сътрудничество като фактор за международна конкурентоспособност.*

Разпространението на УП като управленски подход в значителна степен се дължи на факта, че идеологията и инструментариумът на УП отчитат интересите на заинтересованите лица.

• Ориентация към процеса

Граници между отделните йерархични нива и функционални звена винаги са съществували. Успоредно с тези граници интернационализацията на стопанската дейност увеличава броя на физическите и комуникационните бариери между участниците в международните икономически отношения. В същото време усложняването на задачите, които стоят пред съвременната организация, изисква все по-тясно взаимодействие както между вътрешноорганизационните звена и поделенията на една организация, така и между организацията и целият заобикалящ я свят от външни лица и организации. С помощта на специфичните за УП динамични организационни структури, с помощта на отдела за УП, както и чрез възприемане на единна методология за УП, УП съдейства за преодоляване на 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 предотвратява дублирането на дейности и преработването. *УП е управленски подход, който стимулира интензивно взаимодействие между множеството съставни елементи на съвременната организация.*

¹ 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.

• Овластяване

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 нужди¹. 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. Един от факторите към под-стълба „качество на фирмените операции и стратегии“, възприет в методологията за глобална конкурентоспособност на Световния икономически форум, е именно „склонността към делегиране на правомощия“. В управленската теория и практика, особено в контекста на идеите на икономиката на знанието, се наблюдава един 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. Философията на УП като управленски подход институционализира овластяването като съвременна управленска концепция, а инструментариумът за УП обслужва неговата практическата реализация.

Авторовото становище е, че УП като съвременен управленски подход чрез своята философия и инструментариум, подпомага проявата и развитието на съвременни управленски концепции като работа в екип, развитие на мрежи от връзки с външни лица и организации, ориентация към процеса, овластяване. Следователно УП обслужва нуждите на съвременното управление и повишава международната конкурентоспособност както на равнище фирма, така и на равнище държава.

1.3. Управление на проекти и конкурентоспособност от позициите на икономическата ефективност

Прецизна количествена оценка на управленските иновации, включително възприемане на УП като управленски подход, е трудно да бъде направена. Сложно е да се определи икономическият принос на един управленски подход. Неслучайно литературата за УП разкрива малко и недостатъчно надеждна информация относно икономическите измерения на приложението на УП. Липсва стройна, монолитна теория. Под диктата на практиката се търси отговор на въпроса за икономическата ефективност на УП. От особен интерес по отношение на изучаване на икономичес-

¹ Danilovic, M., B. Sandkull, The use of dependence structure matrix and domain mapping matrix in managing uncertainty in multiple project situations, International Journal of Project Management, Vol.23, issue 3, April 2005, p.193-203

ката целесъобразност от възприемане на УП представляват изследванията на William Ibbs и Young Kwak, на Andrew Brown и John Adams, на Turner и Mills. Цитираните автори търсят икономическата стойност на УП чрез методи и знания от други области като базисните икономически теории и преди всичко – корпоративните финанси.

– **Възвръщаемост на инвестициите в управление на проекти**

Извеждайки по емпиричен път и с помощта на регресионен анализ, количествена връзка между зрелостта на организацията в областта на УП и индекса на разходите по проекти, Ibbs и Kwak¹ предлагат алгоритъм за изчисляване на очакваната годишна норма на възвръщаемост на инвестициите в УП.

– **Илюстриране на икономическата целесъобразност от приложението на управлението на проекти на основата на традиционния инструментариум за икономически анализ**

Brown и Adams² използват техниката на анализ на пътя³ и илюстрират икономическата целесъобразност от приложението на УП на основата на традиционния инструментариум за икономически анализ. Двамата изследователи доказват, че приложението на инструментариума за УП води до по-ефективно оползотворяване на ресурсите в сравнение с проекти, при които отсъства приложението на този инструментариум.

– **Влияние на управлението на проекти върху изгодата за акционера**

Turner и Mills⁴ изследват влиянието на УП върху изгодата за акционера в международна фармацевтична компания. За теоретична основа на изследването си те приемат анализа на изгодата за акционера. Turner и Mills изследват влиянието на традиционните критерии за успех в УП – време, разходи и качество – върху осемте фактора на изгодата, включени в анализа на изгодата за акционера. Двамата изследователи доказват, че УП оказва положително влияние върху размера на капиталовите инвестиции, върху нормата на оперативната печалба и върху нормата на растеж на продажбите.

УП ще продължи да се разпространява с бързи темпове в международен мащаб. Van Der Merwe⁵ описва съвременната организация като съвкупност от проекти, при което успехът или провалът при управлението на последните влияе върху решенията на инвестиционната общност. Стойността на съвременната компания все повече ще се определя от нейните компетенции да управлява проекти – това изисква осъвременяване на методите за оценка на компанията. Т.е. съвременната практика изис-

¹ Ibbs, W., Y. Kwak, Calculating project management's return on investment, pdf, University of California Berkeley, 2002

² Brown, A., J.Adams, Measuring the effect of project management, The management of projects, Thomas Telford, London, 2000

³ Анализът на пътя предлага аналитична рамка, посредством която може да бъде квантифицирано влиянието между взаимосвързани променливи. Анализът на пътя се базира на система от регресионни уравнения.

⁴ Turner, R., Projects for shareholder value: the influence of project managers, pdf, Erasmus university Rotterdam

⁵ Van Der Merwe, A., Multi-project management – organizational structure and control, International Journal of Project Management, Vol. 15, number 4, August 1997, 223-235

ква по-активно и задълбочено теоретично изследване на икономическите аспекти на УП като съвременен управленски подход.

2. ФИНЛАНДИЯ: МЕЖДУНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ ЧРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОГРАМИ И ПРОЕКТИ

2.1. Финландия – лидерът по международна конкурентоспособност

От началото на новото хилядолетие Финландия традиционно заема водещи позиции в изследванията за международна конкурентоспособност. През 2001 г. тя бе определена за най-конкурентоспособната икономика в света според методологията на Световния икономически форум. От тогава индексът на международна конкурентоспособност на Финландия отрежда на страната едно от водещите места в света (виж Таблица 1). Финландия заема челно място (2004 г. – първо място, 2006 г. – второ място) и в рамките на ЕС по степен на изпълнение на мерките, заложи в Лисабонската стратегия¹. Страната убедително отстоява водещи места и в изследванията на други организации. Според резултатите от проекта на ОИСР „Политики на микрониво за растеж и производителност“ Финландия заема водещи позиции във всяка от категориите, включващи фактори за растеж, като: приложение на ИКТ, иновации, човешки капитал, предприемачество. От началото на новото хилядолетие Финландия заема водещи позиции и в класацията за международна конкурентоспособност, изготвяна от Центъра за световна конкурентоспособност към IMD Business School.

Световната банка и Международният търговски център² сочат Финландия като пример за страна, която за по-малко от 10 години преодолява икономическите си проблеми и заема водещо място по международна конкурентоспособност в света. В края на 80-те и началото на 90-те години на миналия век финландската икономика се намира в остра рецесия. Страната е с ниска степен на интернационализация на икономиката – според доклад на Световния икономически форум от 1993 г., Финландия заема последно място сред развитите икономики в света по степен на интернационализация. От 2001 г. обаче Финландия се превръща в модел за ефективност на международния бизнес, диверсифицира структурата и географската насоченост на националния износ, става основен играч на международния пазар на високотехнологични продукти. На съвременния етап финландската икономика е експортно ориентирана, базирана на иновациите, с висока степен на участие в разнообразните форми на международно икономическо сътрудничество.

¹ The Lisbon Review, World Economic Forum, 2004, 2006.

² ИТС, Техническа агенция за сътрудничество към ЮНКТАД и СТО за оперативните и фирмени измерения на международната търговия

Таблица 1

Позиция на Финландия в класацията за международна конкурентоспособност на Световния икономически форум

Година	Позиция според индекса за глобална конкурентоспособност (GCI)	Позиция според индекса за конкурентоспособността на бизнеса (BCI)*****
2007	6*	3
2006	2** / 6***	3
2005	1**** / 2*****	2

Източник: Разработено от автора въз основа на годишните доклади за международна конкурентоспособност на Световния икономически форум

* В определена степен този спад в позициите на Финландия се дължи на промяната в методологията на Световния икономически форум, например обособяването на самостоятелен стълб „Размер на пазара”.

** Според методологията за текущата година, включваща 9 стълба на конкурентоспособност

*** Според новата методология за 2007/2008 г., включваща 12 стълба на конкурентоспособност

**** Според методологията Sachs-McArthur, използвана през периода 2001-2005 г.

***** Според методологията на проф. Xavier Sala-i-Martin, прилагана от 2005 г.

***** BCI ранжира страните според тяхната конкурентоспособност на микроиво. Инексът оценява качеството на микрообкръжението и качеството на фирмените операции и стратегии в страната.

По какъв начин финландската икономика, която сравнително до скоро се е характеризирала със силна зависимост от природните си ресурси, с високи разходи за труд, малък вътрешен пазар и силна експортна зависимост от страните на бившия Съветски съюз, се превърна в успешен световен износител на продукция с висока добавена стойност?

2.2. Политическа зрялост, стабилни институции и иновационно ориентирано микрообкръжение – фактори, определящи облика на съвременното фирмено обкръжение във Финландия

В значителна степен Финландия дължи челните си позиции на фирменото микрообкръжение, благоприятстващо и насърчаващо иновациите – технологични, управленски, маркетингови. Иновациите са особено значим фактор за международна конкурентоспособност за развитите страни (World Economic Forum, 2006). Развитието на иновациите кореспондира и с водещата позиция на Финландия по отношение на качеството на висшето образование¹ и по отношение на разходите за научноизследователска и развойна дейност (НИРД)² – два фундаментални фактора за между-

¹ Както Световният икономически форум, така и ОИСР поставят Финландия на първо място в света по качество на висшето образование.

² Финландия е на второ място в ЕС по размер на средствата, отделяни за НИРД (EIU, 2006)

народна конкурентоспособност в условията на икономика на знанието. Финландският технологичен парк Technopolis е успешен пример за ползите от иновационно ориентираното микрообкръжение¹. В допълнение към иновационно ориентираното микрообкръжение Финландия се отличава и със стабилна макросреда. Политическата зрялост в управлението на финландската държава е достойна за подражание. Финландия е една от малкото държави в света, която провежда средносрочна бюджетна политика и която генерира бюджетен излишък за целите на бъдещи ангажменти – например, в условията на застаряващо население². И не на последно място Финландия е първа в света (World Economic Forum, 2006, 2007) по степен на развитие на институциите. Страната се отличава с висока бизнес етика и зачитане на законовата уредба, с отсъствие на корупционни практики, с прозрачност и доверие във взаимоотношенията на всички нива. Transparency International традиционно определя водеща позиция на Финландия по отсъствие на корупционни практики – индексът за нея сочи почти пълно отсъствие на корупция в страната.

Финландия доказва на практика, че националното богатство и конкурентоспособност могат да бъдат създадени или поне значително повишени, както и че оптимизирането на дейността на националните икономически агенти в рамките на вътрешния пазар е основен елемент на националната стратегия за постигане на международна конкурентоспособност.

2.3. Организационно-управленските промени – основа на международната конкурентоспособност на Финландия

Според Генералната програма на правителството: „Държавата на благосъстоянието на XXI век акцентира върху знанието, социалната справедливост и регионалната балансираност, както и стимулира участието в трудовия процес и частното предприемачество”. Нарастването на производителността и постигането на икономически растеж освен тези стратегически насоки изисква и ясно организационно-управленско виждане. В този аспект финландското правителство изтъква необходимостта от възприемане и хармонизиране на технологични и организационно-управленски иновации. Финландското правителство многократно изтъква, че осигуряването на съвременни информационни и комуникационни технологии (ИКТ) само по себе си не е достатъчно – постигането на конкурентоспособна, базирана на знанието икономика, изисква реформи в оперативните модели и методи. Употребата на ИКТ е подчинена на разработването и възприемането на иновативни и по-ефективни работни процеси. Финландската държава по безспорен начин откроява организационно-управленската концепция и участието в международния бизнес като основни елементи на националната стратегия за международна конкурентоспособност.

Финландското правителство ясно декларира, че постигането и поддържането на международна конкурентоспособност предполага промени в структурите и методи-

¹ Този въпрос е изяснен в т.3.5.3. „Мрежи от връзки с външни лица и организации” от настоящия казус.

² Въпреки че с мерките за насърчаване на раждаемостта финландската държава променя посоката на демографското си развитие и вече отчита една от най-високите норми на раждаемост в ЕС.

те на работа. Държавата определя УП като адекватен управленски подход на национално ниво. *Усъвършенстването на уменията за управление на добре обосновано портфолио от програми и проекти, приоритезирани в зависимост от техния принос към постигане на икономически растеж, заетост и международна конкурентоспособност, се явява национален приоритет за Финландия.*

2.4. Финландската държава като катализатор за организационно-управленски иновации

В съответствие с препоръките на Световната банка и на Световния икономически форум относно качеството на институционалното обкръжение, фундаментално значение за постигане и поддържане на международна конкурентоспособност финландската държава придава на развитието на институционалния организационно-управленски капацитет в рамките на държавната администрация. Световната банка¹, отделя съществено внимание на феномена governance, който дефинира като „упражняването на политическа власт и използването на институционални ресурси за управление на проблемите на обществото”². Governance е социална институция³. Изследване на Kaufmann⁴ за Световната банка показва централното значение на governance за ефективното управление на публичните ресурси и съответно за увеличаване на дохода на глава от населението. Governance има силно изразена управленска природа и допуска въвлеченост чрез различни схеми на значителен брой хора⁵. Финландската държава възприема УП като една от тези схеми. За Финландия УП е управленски подход, който допринася за governance, в смисъл на демократично добро управление. Публичният сектор във Финландия се стреми да бъде пионер в усъвършенстването на организационно-управленския капацитет.

В допълнение към възприемането на УП като управленски подход на ниво държава, финландското правителство играе ролята на катализатор за разпространение на този управленски подход сред местната власт и частния сектор, както и взема активно участие при подготовката на международни рамкови програми. Чрез УП, разглеждано като управленски подход, финландското правителство улеснява и оптимизира взаимодействието между социалните партньори – централна власт, местна власт, частен сектор, неправителствени организации, международни организации, включително ЕС. *Според Генералната правителствена програма, доброто взаимодействие между социалните партньори – национални и международни – е действителен фактор за международната конкурентоспособност на Финландия.*

¹ С активната помощ на Daniel Kaufmann, който е и съавтор на частта „Институции” от доклада на Световния икономически форум.

² Наред с това макроикономическо разбиране за същността на governance, широко разпространено в световната стопанска теория и практика е и микроикономическото разбиране на термина като corporate governance (т.е. „корпоративно управление или управление, осъществявано пряко или непряко от страна на акционери в акционерно публично дружество”, Боева, 2001)

³ Боева, Б., Корпоративно управление - от мощните корпорации към икономиките в преход, Princeps, С., 2001 г.

⁴ World Economic Forum, Global Competitiveness Report, 2006/2007, p.4

⁵ Боева, Б., Корпоративно управление - от мощните корпорации към икономиките в преход, Princeps, С., 2001 г.

Правителството на Финландия за периода 1999-2003 г. определя Министерска група, чиято основна цел е да представи предложения за реформа в централната държавна администрация. Министерската група извършва оценка на ефективността на работата на държавната администрация. Една от характеристиките на държавната администрация, която излиза на преден план, е нейният секторен характер. *Заключението е, че в рамките на централната държавна администрация, всяко министерство действа независимо, самостоятелно от другите, без да отчита колективната воля на правителството като цяло. Идентифицира се необходимостта от по-стратегическо и хоризонтално управление. Финландия отвърща на тази констатация като възприема програмния подход на управление, основаващ се на принципите на УП.* Вместо да търси решение на проблемите чрез структурни промени, включително промени във формалната власт при вземане на решения, финландското правителство избира амбициозната цел да реформира инструментариума за стратегическо управление и методите на работа в централната държавна администрация.

Въпреки че реформата се замисля и проектира още по време на правителството на министър-председателя Paavo Lipponen (1999-2003 г.), правителството на министър-председателя Matti Vanhanen¹ (2003-2007 г.) реализира тази реформа почти напълно, съобразно нейния първоначален замисъл – едно съществено свидетелство за приемственост в политическия живот на Финландия.

Възприемането на управлението на програми и проекти като управленски подход в рамките на финландската държавна администрация се осъществява за целите на подобряване на координацията между министерствата при изпълнение на генералната правителствена програма, както и за постигане на неотклонно придържане към приоритетите, заложи в последната. Приложението на програмния подход подобрява възможностите на отделните министерства да участват в колективната работа на правителството, както и на министър-председателя – да осъществява мониторинг и контрол върху хоризонталните политики. Чрез програмния подход на управление правителството на Финландия се възползва от съвременен управленски инструментариум, отчитащ необходимостта от развитие на мрежи от връзки. Според министерството на правосъдието на Финландия **управлението на програми и проекти се явява „инструмент за трансформиране на политическото говорене в реални и конструктивни действия. Управлението на програми и проекти обслужва най-важните интердисциплинарни проблеми, заложи в генералната програма на правителството”**. В Генералната програма на правителството на Финландия е записано, че: „С възприемането на управлението на програми и проекти като управленски подход финландското правителство гарантира ефективно оползотворяване на ресурсите на държавата, паралелно изпълнение на колкото се може повече дейности, както и постигане на синергитични ефекти в резултат на хоризонталните връзки и сътрудничество както в рамките на държавната администрация, така и при нейното взаимодействие със социалните партньори”.

В резултат на обществен дебат правителството изготвя своята Генерална правителствена програма, която акцентира върху три до пет приоритетни области на работа по време на своя мандат. В съответствие с философията и инструментариума,

¹ Matti Vanhanen е министър-председател и на новото правителство на Финландия с мандат на управление 2007-2011 г.

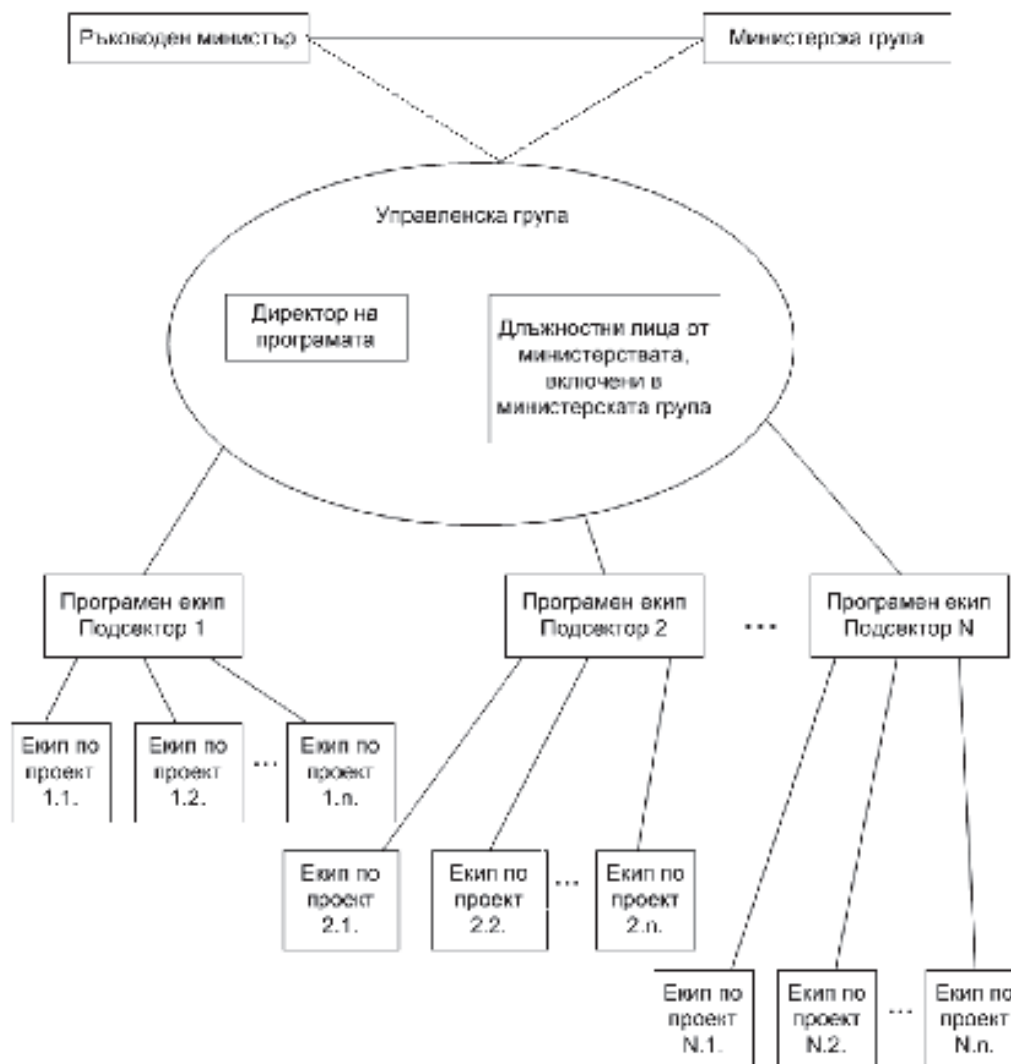
избрани за реализацията на тези приоритетни области, финландската централна власт нарича последните „програми”. Още с този документ финландското правителство залага на програмата и проекта като обекти на управление и на УП като съвременен управленски подход. Това гарантира изпълнимост на мерки, за разлика от програмите за реформи на други правителства.

Документът „Стратегия на правителството” обслужва реализацията и мониторинга на Генералната правителствена програма. Правителствената стратегия обединява програмите на правителството, други междусекторни политики, както и годишните планове и мерки за изпълнение и мониторинг на Генералната правителствена програма. Документът „Стратегия на правителството” идентифицира ясни цели на програмите, заедно с индикатори за установяване на степента на тяхното изпълнение. Стратегията на финландското правителство се преразглежда ежегодно. Процесът на мониторинг на Генералната правителствена програма е тясно свързан с процеса на бюджетиране в рамките на централната държавна администрация във Финландия. Основна роля за тази връзка има съгласуването на графици на двата процеса. Документът „Стратегия на правителството” заменя „Портфолиото от проекти на правителството”, чрез който документ се е осъществявал мониторинга на Генералната правителствена програма през периода 1995г. – 2003 г.

В съответствие с приоритетите, изведени в генералната правителствена програма, в стратегията на правителството за периода 2003-2007 г. централно място заемат четири програми: програма „Предприемачество”, програма „Информационно общество”, програма „Заетост”, програма „Гражданско участие”. Съобразно предметната област на всяка програма, последната се оглавява от група министри при ръководната роля на един ресорен министър. Обхватът на политическата отговорност на ръководния министър по отношение на програмата превишава обхвата на неговата политическа отговорност по отношение на ресорните му задължения. За целите на програмата ръководният министър може да прави бюджетни предложения за ресурси на други министерства. Министерската група определя стратегическите насоки и приоритети на програмата, а оперативната дейност се извършва от т.нар. управленска група, включваща директор на програмата и длъжностни лица от министерствата, представени в министерската група на програмата. Директорът на програмата се излъчва от министерството на ръководния министър на програмата. Както ръководният министър, така и директорът на програмата не разполагат с формална власт – този факт прави финландския подход към управлението в рамките на централната държавна администрация интересен и различен от традиционния подход. Тук следва да се отчете зрелостта на финландската политическа система – нейната готовност за осъществяване на междусекторна политика, основана на диалога. В значителна степен успехът на програмния подход зависи от политическата воля на представителите на различните политически партии и министерства за търсене и постигане на консенсус, както и от подкрепата от страна на администрацията на министър-председателя. Организационната структура на всяка от четирите програми включва и своеобразен надзорен орган, обединяващ правителствени служители, но при преобладаващо представителство на заинтересованите лица – частни компании, неправителствени организации, експерти, местна власт. Всяка програма е структурирана на подсектори,

за всеки от които са формирани програмни екипи. В рамките на всеки подсектор се дефинират и управляват множество проекти (Виж Фигура 1).

Фигура 1. Организационна структура на програма



Източник: разработено от автора по материали на финландското правителство

Главният секретар на администрацията на министър-председателя отговаря за разпространението и за качеството на приложение на УПП в рамките на централната държавна администрация. Главният секретар оглавява т. нар. Надзорна група по управлението на програми. Тази група изпълнява координационни функции по отношение на програмите на правителството. В Надзорната група влизат още директорите на четирите програми, представители на Министерството на финансите и на администрацията на

министър-председателя. Т.е. администрацията на министър-председателя на Финландия влиза в ролята на собственик на програми и на ръководител на портфолио от програми.

Ръководен министър на програма „Предприемачество” е министърът на търговията и индустрията. Министерската група включва министъра на правосъдието, министъра на вътрешните работи, министъра на финансите, министъра на образованието, министъра на земеделието и горите, министъра на социалните грижи и здравеопазването, министъра на труда. Управленската група включва директорът на програмата, излъчен от министерството на търговията и индустрията, и представители на посочените по-горе министерства. Програмата е структурирана в седем подсектора: образование, обучение и консултиране по предприемачество; стартиране на нов бизнес, растеж и глобализация на предприятията; данъци и други плащания във връзка с развитие на предприемаческа дейност; регионално предприемачество; законодателство във връзка с предприемачеството и функционирането на пазара. За всеки от тези подсектори е формиран програмен екип, който координира управлението на множество проекти в рамките на подсектора. Надзорният орган, наречен Консултативен комитет по предприемачество, се ръководи от председател и заместник председател, излъчени от министерството на търговията и индустрията, като всички останали членове са представители на заинтересованите страни извън правителството.

Министерската група на програма „Информационно общество” се оглавява от министър-председателя на Финландия и включва министъра на отбраната, министъра на транспорта и комуникациите, министъра на образованието, министъра на финансите. Управленската група включва директор на програмата, излъчен от администрацията на министър-председателя и длъжностни лица от посочените по-горе министерства. Програмата е структурирана в седем подсектора: телекомуникационна инфраструктура и дигитална телевизия; знание на гражданите как да използват възможностите на информационното общество; обучение, професионален живот, НИРД; употреба на ИКТ в държавната администрация; електронна търговия и дигитално съдържание; законодателни мерки; международни измерения на информационното общество. За всеки от тези подсектори е формиран програмен екип, включващ както длъжности лица от министерствата, представени в министерската група на програмата, така и представители на външни за правителството заинтересовани групи. Програма „Информационно общество” включва над 100 проекта, управлявани от съответните програмни екипи. Надзорният орган, наречен Съвет за информационно общество, включва министерската група по програмата, 36 представители на частни компании и неправителствени организации и 7 постоянни експерти.

Аналогична е организацията и на другите две централни в правителствената стратегия програми – програма „Заетост” и програма „Гражданско участие”, оглавявани съответно от министъра на труда и министъра на правосъдието на Финландия.

През месец декември 2007 г. администрацията на министър-председателя на Финландия публикува доклад относно резултатите от четирите програми на правителството за периода 2003-2007 г. Въз основа на възприетите в Стратегията на правителството индикатори, докладът отчита изпълнение на целите на програмите. В документа изрично се обръща внимание, че е трудно да се открие чистият принос на програмния подход за

изпълнение на тези цели. Според доклада добавената стойност на подхода е преди всичко в резултат на „невидимото” сътрудничество между заинтересованите лица.

Едно от доказателствата за успеха на програмния подход на управление, основаващ се на принципите на УП, е, че новото правителство на Финландия, с мандат на управление 2007-2011 г., решава да продължи неговото приложение. В стратегията на правителството за периода 2007-2011 г. ключово място заемат три програми: програма „Заетост, предприемачество и живот на работното място”, програма „Насърчаване на здравеопазването” и програма „Благосъстояние на децата, младежта и семейството”.

Ръководен министър на програма „Заетост, предприемачество и живот на работното място” е министърът на търговията и индустрията. Министерската група на програмата включва още министъра на държавната администрация и местното самоуправление, министъра на социалните грижи и здравеопазването, министъра на жилищното осигуряване, министъра на образованието, министъра на вътрешните работи, министъра на миграцията и европейските въпроси, министъра на труда. Програмата акцентира върху необходимостта от подобряване на производителността и повишаване на стандартите на качество на условията на труд. Специално внимание ще бъде отделено на въвеждането на стимули, насочени към хората в пенсионна възраст да продължават трудовия си стаж; на ранната намеса за предотвратяване на социалната изолация; на постигане на по-високи нива на заетост; на съкращаване на времето за придобиване на образователни степени; на постигането на баланс между личен и професионален живот; на търсене на начини за повишаване на удовлетворението от работното място; на идентифициране на сектори и подсектори, страдащи от недостиг на работна сила; на намаляване на несъответствието между търсени и предлагани умения и квалификации на пазара на труда; на повишаване на професионалната и географската мобилност; на стимулиране на предприемачеството, включително насърчаване на обучението по предприемачество, повишаване на данъчните стимули, подобряване на социалната сигурност на предприемачите; на усъвършенстване на управленските умения.

Ръководен министър на програма „Насърчаване на здравеопазването” е министърът на здравните и на обществените услуги. В министерската група на програмата влизат още министърът на образованието, министърът на социалните грижи и здравеопазването, министърът на селското стопанство и горите, министърът на културата и спорта, министърът на правосъдието. Доколкото здравеопазването е ключов фактор за конкурентоспособност на съвременната държава, програмата е насочена към подобряване на общото здравословно състояние на финландското население. Тази цел придобива още по-важно значение в условията на застаряващо население. Програмата ще включва мерки за създаване на структури за насърчаване на здравеопазването и на съответно законодателство; за подобряване здравето на децата, младежта, хората в работоспособна възраст и на възрастните хора; за повишаване на физическата култура.

Ръководен министър на програмата „Благосъстояние на децата, младежта и семейството” е министърът на културата и спорта. Министерската група на програмата включва още министъра на транспорта, министъра на околната среда, министъра на държавната администрация и местното самоуправление, министъра на образованието,

министъра на комуникациите, министъра на здравните и на обществените услуги, министъра на правосъдието. Програмата ще включва мерки за ранно идентифициране на рискове от социална изолация и поява на здравословни проблеми при децата и младежите; за намаляване на различията в здравословното състояние при деца от различни социални класи; за насърчаване на здравословен начин на живот и на грижи за психичното здраве; за подобряване на благосъстоянието, финансовото състояние и услугите към семействата с деца; за възпитаване на чувство за общност, родителска грижа и обща отговорност към благосъстоянието на децата и младежите; за стимулиране на ангажираността и участието на децата и младежите; за подобряване на условията на живот на децата и събиране на повече информация за бедността при децата; за разпространение на информация във връзка с правата на децата.

Трите програми и проектите, които ще бъдат включени в тях, са все още в процес на разработване.

Във Финландия УП е управленски подход на ниво централна държавна администрация, местна администрация, частен сектор, при катализиращата роля на централната държавна администрация. Управленската логика на ниво правителство и министерство следва алгоритъма „стратегия – програма – проект”¹.

В изследванията за международна конкурентоспособност едни от най-често изтъкваните фактори за успех на Финландия са активното участие в процесите на интернационализация и глобализация на световното стопанство, от една страна, и стимулирането и поддържането на конструктивен национален диалог, от друга страна. Като управленски подход, опосредстващ и отключващ действието на тези фактори, финландската държава е възприела УП.

2.4.1. Регионално развитие чрез управление на проекти

Правителството във Финландия разчита на УП като управленски подход, който оптимизира взаимодействието централна – местна власт. Финландското правителство стимулира възприемането на УП от страна на местната власт като подход, съдействащ за регионалното развитие. Посланието на правителството към местните власти е „Регионално развитие чрез управление на програми и проекти”. За целите на регионалното развитие правителството формулира четири регионални програми: програма „Регионални центрове”, програма „Развитие на селските райони”, програма „Експертни центрове”, програма „Развитие на островните райони”. *Регионалната политика на ЕС допълва и подпомага националната регионална политика.*

Целта на програмата „Регионални центрове” е постигане на балансирано регионално развитие във Финландия и засилване на международната конкурентоспособност чрез развитието на мрежа от регионални центрове, обхващащи всеки един регион в страната. Програмата „Регионални центрове” е инструментът, който подпомага централната и местна власт да предприемат действия на всеки етап от веригата „експертиза – специализация – сътрудничество – мрежи от връзки – виталност – благосъстояние”, заложена в Генералната правителствена програма.

¹ По материали на финландското правителство.

Програмата „Развитие на селските райони” носи мотото: „Жизнеспособната провинция – наша обща отговорност” и включва 133 проекта. Програмата се разработва от Комитет за развитие на селските райони, чийто членове се определят от правителството. Комитетът работи в сътрудничество с централната и местна държавна администрация, с частния сектор и с неправителствените организации. Две от централните задачи на Комитета са задълбочаване и усъвършенстване на формите на международно сътрудничество, от една страна, и разпространението на добри практики за УП за целите на развитието на селските райони, от друга страна.

Целта на програма „Експертни центрове” е създаване на общ пул от местни, регионални и национални ресурси и постигане на синергитични ефекти от споделяне на експертизата на различни нива. Програмата е насочена преди всичко към усъвършенстване на специализацията на местно и регионално ниво, от една страна, и оптимизиране на сътрудничеството между обособените експертни центрове, от друга страна. Програмата „Експертни центрове” и проектите, включени в нея, са основен инструмент за провеждане на регионалната иновационна политика. *Експертните центрове са елемент на инфраструктурата на обществото на знанието във Финландия¹, при което знанията не са „изолирани острови”, а се споделят и обменят. Концепциите за управление на знанието на фирмено равнище Финландия смело пренася на равнище държава посредством УП.*

Програмата „Развитие на островните райони” е основният инструмент на правителството за провеждане на своята политика в островните части на Финландия. По аналогия на програмата „Развитие на селските райони” и тази програма се разработва от Комитет, определен от правителството, при участие на заинтересованите страни: централна и местна държавна администрация, частен сектор, браншови асоциации, граждански организации.

Тези четири програми представляват практическата реализация на правителствената политика за целите на регионалното развитие. Отправна точка при формулиране на всяка една от тези програми е осъзнатият стремеж към засилване на международната привлекателност и на международната конкурентоспособност на регионите в страната.

Провеждайки регионалната политика, финландското правителство отчита и се съобразява с интердисциплинарния характер на последната. Министерството на вътрешните работи, съвместно с другите министерства и Регионалните съвети² дефинират националните цели и приоритети във връзка с регионалното развитие. На тяхна основа отделните министерства специфицират ресорни цели и мерки по посока на регионалното развитие. Отчитайки целите за регионално развитие, разработени на централно ниво, Регионалните съвети разработват Регионална стратегическа програма за района, за който отговарят. Регионалната стратегическа програма включва регионалните цели и проектите за тяхното постигане, както и финансов план. Последният служи като предложение от страна на местната власт за изискуемите средства, които да бъдат заделени в държавния бюджет. В допълнение към средствата от националния бюджет финансовият план включва средствата от страна на местната власт, от фондовете на ЕС, както и финансирането от частния сек-

¹ Тук откриваме пряка връзка с целите на Лисабонската стратегия

² Регионалните съвети отговарят за развитието в рамките на поверения им район.

тор. Регионалната стратегическа програма се явява своеобразен чадър, координиращ всички дейности на регионално ниво – програмата координира целите, приоритетите и проектите, дефинирани на национално и регионално ниво, както и на ниво ЕС. Министерството на вътрешните работи отговаря за координирането, мониторинга и оценката на всички регионални стратегически програми.

С изискването за разработване и управление на регионална стратегическа програма и на проектите, включени в последната, финландското правителство насърчава разпространението на УП като управленски подход сред местната власт. Централната държавна администрация във Финландия играе ролята на катализатор на организационно-управленски промени сред местната администрация.

2.4.2. Управлението на проекти като управленски подход на общинско ниво

В сравнение с другите европейски страни общините във Финландия носят широк кръг отговорности – те координират осигуряването на всички базисни обществени услуги през целия жизнен цикъл на семейството. Общините във Финландия отговарят за социалното и здравно осигуряване, образованието, инфраструктурата. Бидейки най-близо до гражданите, финландските общини изпълняват централна роля в условията на демократично общество. Процесът на вземане на решения на общинско ниво следва да гарантира прозрачност и гражданско участие.

В резултат на промените в обкръжението, свързани преди всичко с глобализацията и възрастовата структура на населението, общините са изправени пред нови проблеми. В отговор на тласъците на обкръжаващата среда местните власти във Финландия актуализират своите управленски практики.

Финландските общини предприемат множество програми и проекти като реакция на изискванията на обкръжението. Например програми за заетост, програми за развитие на градските райони, програми за иновации, програми за здравеопазване и т.н. Сътрудничеството със съседни общини и с широк кръг представители на заинтересованите страни е с ключово значение за разрешаване на проблемите на съвременната община във Финландия.

Ето защо през месец август 2004 г. Финландската асоциация на местните и регионални власти (ФАМРВ) предприе проект, наречен “Ohjas”¹, за разработване на национална стандартна методология за УПП. Методологията дефинира принципите на планиране, организиране, управление на комуникациите, мониторинга и контрола на общинските програми и проекти. Целта е философията и инструментариумът за УП да бъдат отчетени в управленските практики и култура на общините във Финландия.

Финландската асоциация на местните и регионални власти възприема и препоръчва УПП като управленски подход, който повишава ефективността на работа на местно ниво като стимулира организационно-управленски промени, оптимизира използването на оскъдните ресурси, увеличава прозрачността на управленските процеси. УПП опосредства участието на заинтересованите лица в работата на местната администрация и подпомага националния диалог в съвременната демократич-

¹ ‘Ohjas’ от финландски означава юзди, които да направляват коня.

на държава. Според Sinikka Mikola¹, старши експерт към ФАМРВ, УПП възпитава заинтересованите страни в доверие² един към друг. ФАМРВ се присъединява към заключенията на международните организации, че адекватността на организационното осигуряване и качеството на работните процеси в държавната администрация – централна и местна – оказва преки ефекти върху икономическото развитие и производителността на националната икономика³.

2.4.3. Управлението на проекти като фактор за успех при участие в обществени поръчки във Финландия

Финландското правителство издига разработването и усъвършенстването на управленски концепции и модели в ранг на национална цел. „Фирмените стратегии, човешките ресурси и не на последно място усвояването на съвременните знания са тези, които залагат международната конкурентоспособност на компанията и определят равнището на индекса на растеж на държавата. Тази максима се потвърждава категорично от ежегодната оценка на Световния икономически форум за потенциалната конкурентоспособност на отделна страна. Фирменото управление чрез оценка на качеството на фирмените операции и стратегии, степента на ориентация към клиента, участието в клъстери и стратегически съюзи, политиката за повишаване на конкурентоспособността, използването на професионален мениджмънт е един от факторите за определяне на позициите на отделната държава в световното стопанство” (Боева, 2004). Финландското правителство познава, осмисля и смело следва препоръките на международната научна общност, работеща по въпросите на икономическия растеж и международната конкурентоспособност.

Според ОИСР правителствените поръчки в света превишават 7% от световния БВП. Според Международния търговски център, изразходвайки между 9% и 13% от БВП, съвременното правителство е най-крупният купувач на стоки и услуги за голяма част от света. Годишната стойност на правителствените покупки във Финландия е 32 - 33 млрд. евро, което е 21% - 22% от БВП на страната. Чрез изискванията си към частния сектор за участие в тръжни процедури на държавната администрация последната би могла да играе ролята на мощен катализатор за разпространение на определени управленски подходи. Финландското правителство следва тази логика и чрез процедурите за участие в държавни търгове стимулира последния да възприема УП като съвременен управленски подход.

В „Ръководство за участие в обществени поръчки” финландското правителство експлицитно поставя изисквания към наличието и степента на развитие на фирмените системи за УП⁴. В „Списък с общи договорни условия, документи, информация и

¹ Презентация на г-н Sinikka Mikola по време на Конференцията за производителност в Европа, 31 август 2006 г., Еспо, Финландия

² Като фактор за успешно управление на фирмено и на национално равнище доверието е обект на нарастващ изследователски интерес през последните години.

³ Изказване на г-н Maki-Lohilouma, заместник изпълнителен директор на ФАМРВ

⁴ Аналогично на следваната през шестдесетте години на XX век политика от правителството на САЩ за използване на УП от страна на фирми, участващи в търгове за държавни доставки, т.нар. Федерална контрактна система (Боева, 2004).

публикации”, които следва да бъдат отчетени при изготвяне на тръжните предложения, финландското правителство отделя специално внимание на „Инструкциите за УП”. В тръжното досие¹ документът с централно значение е т.нар. документ на проекта, чието съдържание е базирано на класическите положения и основни елементи на УП. Критериите за оценка на тръжните предложения демонстрират предпочитанията на финландското правителство към фирми с проектно ориентирана организационна култура. Критерият „методология” по категоричен начин изтъква професионалното приложение на философията и инструментариума на УП като фактор за успех. Специално внимание се отделя на управлението на времето, на степента на овластяване и участие на заинтересованите страни, на приложението на метода на логическата рамка. Екипната форма на работа е обособена като самостоятелен критерий. По отношение на членовете на екипа се държи сметка за знанието и опита им в УП, а по отношение на ръководителя на проект и на всички останали управленски позиции изискванията за компетенции в сферата на УП са задължителни. Финландското правителство предвижда и опция за провеждане на психологически тестове, които да подпомогнат оценката на личностните характеристики на членовете на проектния екип и на потенциала им да работят именно като екип.

Чрез политиката си за управление на обществените поръчки финландското правителство разпространява УП като управленски подход, който гарантира оптимално оползотворяване на бюджетните средства².

2.4.4. Интернационализация на фирмената дейност чрез управление на проекти

Финландското правителство насърчава частния сектор да възприема УП като съвременен управленски подход и чрез инструментите за стимулиране на износа и интернационализацията на финландските фирми.

За стимулиране на експортната ориентация и интернационализацията на финландските фирми, правителството във Финландия е разработило и използва четири основни инструмента: Finnfund, Finnpartnership, Finpro, Finnvera. И четирите инструмента се явяват лост за разпространение на УП като управленски подход, разглеждан като фактор за успех на международния пазар. Тези четири инструмента материализират позицията на финландското правителство, че УП допринася за интернационализацията на съвременната фирма.

Finnfund (Финландски фонд за индустриално сътрудничество) е 100% собственост на финландската държава. Finnfund осигурява дългосрочен рисков капитал за реализацията на икономически целесъобразни международни частни проекти в страни с появяваща се пазарна икономика. Finnfund подпомага проекти, стимулиращи икономическото и социалното развитие в страните партньори.

Finnpartnership (Финландска програма за бизнес партньорство) осигурява кон-

¹ Тръжното досие е пакет документи, съдържащи цялата необходима информация за подготовката, подаването и представянето на тръжното предложение за конкретен търг, обявен от страна на държавната администрация.

² Виж “Policy for the procurement of Services, Supplies & Works”, www.government.fi

султантски услуги и финансова подкрепа за външноикономически операции на финландски компании в страни с появяваща се икономика. Отговорната организация за управление на програмата е Finnfund. Програмата осъществява финансова и консултантска подкрепа през всяка една от фазите на проекта, с който се кандидатства. Във фазата на планиране Finnpartnership подпомага компанията при идентифициране на международни партньори, при подготовката на предварителни изследвания за целесъобразност, при реализацията на същинските изследвания за целесъобразност и на пазарни проучвания, при разработването на бизнес план, при провеждане на проучвания и получаване на разрешителни във връзка с опазване на околната среда. Чрез своята широка мрежа от контакти Finnpartnership помага при идентифициране на допълнително съфинансиране. В етапа на реализация помощта може да покрие разходи за обучение на местни (за страната, на чиято територия се реализира външноикономическата операция) служители и външни консултанти.

Finpro е асоциация на финландските компании с активна външнотърговска и външноикономическа дейност. Цел на асоциацията е осигуряване на висококачествени и разнообразни услуги, подпомагащи интернационализацията на финландските компании.

Finnvera е финландската асоциация за експортно кредитиране. Finnvera оперира и като посредник на помощта, предоставяна по линия на Европейския фонд за регионално развитие. Ежегодно Finnvera подпомага почти 10 000 проекта.

Основна база при оценката на предложенията за подпомагане на фирмената външноикономическа дейност е т.нар. план на проекта. Качеството на неговото изготвяне изисква разбиране на философията и инструментариума на УП. С политиката си за насърчаване на външноикономическата дейност на отечествените фирми финландската държава търси хармонизиране на управленските методи и терминология с тези, които са възприети от ЕС и от други международни съфинансиращи организации. В „Ръководство за планиране, мониторинг и оценка на програми“ финландското правителство изяснява управлението на цикъла на проекта и метода на логическата рамка¹.

Финландското правителство отчита ролята на УП като управленски подход, който подпомага активното и конструктивно участие на заинтересованите страни в процеса на международно икономическо сътрудничество. В тази връзка в гореспо-

¹ И двата инструмента са възприети в практиката на международните донорски организации. Цикълът на проекта е детайлизиран модел на цялостния жизнен цикъл на външноикономическата операция, започвайки от идентифицирането на проекта, преминавайки през неговата реализация, мониторинг, оценка и приключвайки с документиране на поуките. Приложението на концепцията на жизнен цикъл на проекта улеснява администрирането на външноикономическите операции, като подпомага разпределението на ролите и отговорностите между заинтересованите лица, определя контролни пунктове за целите на текущия контрол, гарантира, че управленските решения се вземат на основата на достатъчна и своевременна информация.

Техниката на логическата рамка помага на отговорните за планирането, реализацията и оценката на външноикономическата операция да се концентрират върху елементите и факторите, ключови за успеха на проекта, както и да се изведат причинно-следствени връзки между тях. Посредством ясно дефиниране на целите и на индикаторите за успех на проекта логическата рамка, като съвременна управленска техника, улеснява икономическия и финансов анализ на външноикономическите операции.

менатото ръководство финландското правителство дефинира т.нар. „планиране чрез участие” (при което инициативата и лидерството са от страна на бенефициентите¹), „експертно планиране” (при което водеща роля имат експертите и правителствените длъжностни лица) и „планиране чрез сътрудничество” (при което планирането е съвместно между всички заинтересовани страни). Проектният формат на работа дава възможност за използването и на трите подхода през различните фази на проекта, в последователност, обусловена от спецификите на проекта.

УПП е подход на управление и за целите на дейността на Финландската агенция за международно развитие (Finnida)², която осигурява помощ за развитие на 92 развиващи се държави. Като представител на женствените национални култури³, Финландия заделя немалко средства за международна помощ за развитие⁴ – през 2006 г. Финландия е дала 670,8 млн. евро или 0.42% от БВП; целта на финландското правителство е през 2007 г. този процент да бъде 0.44%, а до 2010 г. – да достигне до 0.7%. Finnida осигурява финансиране на проекти и програми, обслужващи целите на националните стратегии за намаляване на бедността на страните партньори. Финландия участва както самостоятелно, така и в сътрудничество с национални неправителствени организации и международни съфинансиращи организации. Finnida съфинансира с до 80-90% проектите за международно развитие на финландските неправителствени организации, както и финансира дейността на Сервизния център за сътрудничество за развитие (КЕРА). Последният подпомага работата на над 200 неправителствени организации във Финландия, работещи за целите на сътрудничеството за развитие. От международните организации, Finnida работи най-активно с групата на Световната банка и по програмите на ООН – предимно UNDP (‘United Nations Development Programme’), Unicef (‘United Nations Children’s Fund’), UNFPA (‘United Nations Population Fund’), WFP (‘World Food Programme’). Finnida се присъединява към Парижката декларация на ОИСР за ефективността на помощта за развитие от 2005 г., съгласно която донорските организации се ангажират за хармонизация на международното сътрудничество за развитие и за относително нарастване на сътрудничеството чрез управление на програми. Съответно, без да отрича ролята на проекта като основна структурна единица на международното сътрудничество за развитие, съвременната философия на Finnida акцентира върху прехода от сътрудничество чрез проекти към сътрудничество чрез програми, при което помощта обслужва развитието на цели сектори на националната икономика на страната бенефициент. Неслучайно Finnida търси възможности за хармонизиране и за коопериране с други донори за международно развитие. С възприемането на УПП като управленски подход за целите на международното сътрудничество за развитие Finnida насърчава навлизането на този подход в развиващите се страни бенефициенти.

Целите и съдържанието на програмите и проектите, формулирани както на ниво

¹ Според „Ръководството за планиране, мониторинг и оценка на програми” бенефициентите са сегмент от заинтересованите лица, на чийто нужди е отдаден най-висок приоритет.

² Finnida е подчинена на Министерството на външните работи на Финландия

³ Според терминологията на Х.Хофстеде (Виж Geert Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the mind*, 1991)

⁴ Макар че сравнителният анализ с групата на женствените култури – Дания, Финландия, Холандия, Норвегия, Швеция – поставя Финландия на последно място в групата по относителен дял на БВП, отделян за международна помощ за развитие.

централна, така и на ниво местна администрация, са основна отправна точка на Финландия при преговорите за изготвяне на финансовата рамка на ЕС. Финландия провежда целенасочена държавна политика за активно участие при формулиране на насоките и целите на програмиране в рамките на международните организации и ЕС. Примерите в това отношение са многобройни. Например в генералната програма на правителството е записано, че Финландия се стреми към активно участие при подготовката на международна рамкова програма за устойчиво производство и потребление в рамките на ООН. В доклада на Съвета за информационно общество от 2005 г. е декларирана лидерската роля на Финландия при формулиране на целите и съдържанието на програмата за технологии за информационно общество, която е насочена към създаване на потребителски ориентирано информационно общество в рамките на ЕС.

2.5. Инструментариумът за управление на проекти като фактор за международна конкурентоспособност на Финландия

Официалната позиция на финландската държава, изразена чрез Съвета за информационно общество, Финландския национален фонд за НИРД (Sitra), Финландската агенция за технологии и иновации (Tekes), се изразява в това, че като базирана на знанието икономика, актуализирането на организационно-управленските модели в национален мащаб е фактор с централно значение за международната конкурентоспособност на страната. Финландия се стреми да повиши производителността на националната икономика чрез мерки, насочени към постигане на организационно-управленски промени като утвърждаване и усъвършенстване на екипната форма на работа, преодоляване на йерархичните прегради и постигане на ориентация към процеса, въвеждане на структури за управление на иновациите, увеличаване степента на участие на заинтересованите лица, изграждане на мрежи на изгодата¹.

Финландското правителство възприема УП като управленски подход, който опосредства практическата реализация на посочените по-горе мерки. Според Съвета за информационно общество проектът е своеобразен интердисциплинарен форум, който, обединявайки представители на различни икономически сектори и заинтересовани групи, е ценен източник на ново знание. А УП е системен подход, който спомага за разрешаване на възникнал проблем чрез общуване и преговори, отчитайки разнообразието от мнения и интереси на заинтересованите страни. *Въвличайки заинтересованите лица през различните фази на проекта, УП е управленски подход, който отразява съвременните възгледи за взаимодействие между държавата, бизнеса и гражданите. Финландското правителство определя проекта и УП като иманентни характеристики на съвременното демократично общество.*

¹ По аналогия с веригата на прибавената изгода, предложена от проф. М. Портър. Финландското правителство обаче препоръчва преход от верига към мрежа на прибавената изгода, с което акцентира върху необходимостта от изграждане на своеобразни стратегически съюзи между заинтересованите страни в условията на глобализация на икономическите процеси.

2.5.1. Работа в екип

От гледна точка на демократизацията на технологиите и на осигуреността с високотехнологичен хардуер и софтуер Финландия безспорно заема водещи позиции в света и се определя като информационно общество¹. Развитието на информационно общество обаче е необходимо, но недостатъчно условия за постигане на международна конкурентоспособност в условията на глобализация на икономическите процеси. Информационното общество следва да прерасне в общество на знанието. За тази цел Финландия определя екипната форма на работа като национален приоритет². Екипната форма на работа води до обособяване на „общества на работното място“³, които генерират ново знание. *В Генералната програма на правителството е записано, че успехът на Финландия на международния пазар изисква създаването на ново интердисциплинарно знание, както и че екипната форма на работа е предпоставка за генериране на интердисциплинарно знание и за изграждане на общество на знанието.* Министерството на труда на Финландия подчертава, че успехът на страната в условията на глобална икономика изисква повишаване на националната производителност. Поддържането на висок жизнен стандарт при застаряващо население⁴ също изисква повишаване на националната производителност. Пътят, избран от Финландия и теоретично обоснован от изследванията на редици специалисти в областта на икономическия растеж и международната конкурентоспособност, е повишаване на производителността чрез създаване на ново знание и иновации. Финландия определя екипната форма на работа като един от инструментите за реализация на тази цел. Финландското правителство стимулира партньорството между Финландската академия на науките, Финландската агенция за технологии и иновации (Tekes), Финландският национален фонд за НИРД (Sitra), университетите, частния бизнес и общините. Финландските технологични паркове Techpolis са успешен пример за клъстери в ЕС, които в значителна степен са резултат на това сътрудничество. Обособяването на и работата в екипи, обединяващи представители на горепосочените сектори и институции, е източник на ново интердисциплинарно знание. *Само чрез обединяването на силите на всички заинтересовани страни малка страна като Финландия има шанс за успех на международния пазар. Екипният формат оптимизира ролята на технологичното оборудване, превръща последното в действителен фактор за международна конкурентоспособност.*

За реализацията на екипната форма на работа като национална цел финландското правителство дефинира и управлява няколко национални програми: „Програма за развитие на работното място Tykes“, „Програма за стимулиране на националната

¹ Финландия е водещата страна в света по употреба на мобилни телефони, на второ място – по достъп до Интернет, и е с най-голям брой плащания на глава от населението чрез кредитни, дебитни, смарт (‘smart’) карти, както и поддържа най-ниско съотношение между пари в брой, които се намират в обръщение, и БВП (ЕIU, 2006).

² Виж „Професионалният живот във Финландия възприема екипната форма на работа“, www.government.fi, изтеглено на 03.11.2006 г.

³ Пак там

⁴ Според оценките на Министерството на труда на Финландия за периода 2000 г. – 2015 г. активната работна сила в страната ще намалее с приблизително 1 млн. души, което е почти половината от трудовите ресурси през 2000 г.

производителност”, „Програма за повишаване на благосъстоянието на работното място”. Посредством тези програми финландското правителство се стреми към популяризиране на екипа и проекта като работен формат, който обединява специалисти от различни организации, професионални области, йерархични нива, национални култури. Правителството поставя специален акцент върху стимулиране на партньорството между университет и други звена за НИРД, от една страна, и бизнеса, от друга страна. Във връзка с усъвършенстване на научноизследователския капацитет на Финландия по отношение на УП и проектни екипи една от подцелите на „Програмата за развитие на работното място” се изразява в превръщането на УП в тема на поне 12 докторски дисертации за срока на програмата (2004 г. – 2009 г.).

Чрез усъвършенстване на теорията и практиката на УП финландската държава се стреми да заеме водеща позиция в световен мащаб във връзка с развитието на професионалния живот. Засага усилията на финландското правителство водят до добри резултати. Изследванията на Pekka Ylostalo (2004)¹ сочат, че екипната форма на работа е разпространена във Финландия и Швеция², в сравнение с другите страни членки на ЕС. Резистентността на служителите, мениджмънта от средния ешелон и профсъюзите се посочва като пречка за организационно-управленски иновации значително по-рядко от бизнес лидерите във Финландия в сравнение с другите страни от ЕС. Законодателството и колективното договаряне също по-рядко се оказват спънка по пътя на организационно-управленските промени във Финландия за разлика от други страни в ЕС. Работата в условията на проектен екип е една от положителните предпоставки за тези резултати.

В доклада си „Ефективност и виталност в бъдеща Финландия” Съветът за информационно общество разглежда екипната форма на работа като инструмент, който практически трансформира различията между хората в ресурс за организацията и обществото. Ето защо Съветът за информационно общество определя екипната култура като един от факторите за международна конкурентоспособност на Финландия.

2.5.2. Ориентация към процеса

В доклада си „Ефективност и виталност в бъдеща Финландия” Съветът за информационно общество констатира преход от традиционното функционално ориентирано управление към управление на процеса както на равнище фирма, така и на равнище държавна администрация във Финландия. Организациите както от публичния, така и от частния сектор се характеризират с все по-силна ориентация към процеса, което от своя страна води до пресичане на граници от различен тип – функционални, йерархични, организационни, национални, културни. Ориентацията към процеса компрометира статичните функционално ориентирани структури в полза на съвременните проектно ориентирани организационни решения. Ориентацията към процеса създава ред в хаоса и благоприятства развитието на гъвкава организационно-управленска среда, непрестанно търсеща подобрения.

¹ Pekka Ylostalo изследва 316 частни финландски компании, чиито персонал се състои от минимум 10 души, както и 810 компании от 10 страни членки на ЕС.

² И двете страни заемат водещи позиции в ежегодното изследване за международна конкурентоспособност на Световния икономически форум.

Според доклада на Съвета за 2005 г. основните ползи от ориентацията към процеса се изразяват в:

- Добре функциониращо сътрудничество с потребителя. Потребителските нужди и продуктите, с които те ще бъдат задоволени, са отправна точка в процесно ориентираното мислене.
- Хората в организацията по-добре разбират своята роля и приноса си към крайния резултат. Ориентацията към процеса увеличава видимостта на създаването на прибавена изгода в организацията.
- Оперативната дейност е подчинена на целите на организацията като цяло. Ориентацията към процеса увеличава производителността чрез ограничаване на частичната оптимизация както в рамките на отделни функционални звена, така и по отношение на отделни индивиди.

Ето защо Съветът за информационно общество препоръчва т.нар. споделено управление, основаващо се на хоризонтални организационни връзки. Ролята на функционалния ръководител е вече не толкова управленска, а по-скоро се състои в оптималното разпределение на наличните ресурси. Чрез споделеното управление Финландия отново залага условия за развитие на общество на знанието.

Според Съвета за информационно общество в разбирането за технологично развитие се включват както техническите иновации, така и развитието на организационно-управленското и маркетинговото знание. Наред с осигуреността с технологии, Съветът за информационно общество подчертава значението на ориентацията към процеса и работата в проектен формат за стимулиране на по-нататъшната интернационализация на финландската икономика. Съветът за информационно общество извежда като национална цел засилването на ориентацията към процеса както на ниво фирма, така и на ниво държава.

2.5.3. Мрежи от връзки с външни лица и организации

Официалната позиция на финландското правителство е, че успехът на международния пазар не може да се постигне в рамките на малки регионални или дори национални екипи. Успехът на международния пазар в условията на глобализация на икономическите процеси изисква установяване и развитие на активно международно фирмено сътрудничество, на връзки университет – бизнес, както и на връзки между различни по мащаб предприятия.

В резултат на изследователски проект на Финландската агенция за технологии и иновации (Tekes)¹, последната достига до заключението, че в основата на икономическия растеж във Финландия стоят организацията, развиваща и управляваща ши-

¹ До края на 90-те години на миналия век основен фокус в дейността на Финландската агенция за технологии и иновации са технологичните програми и проекти, насочени към създаване на чисто технически продукти. През периода от 1997 г. до 2001 г. Tekes реализира програмата „Глобален проектно ориентиран бизнес“, насочена към разработване на процедури за УП като фактор за международна конкурентоспособност в условията на глобализация на икономическите процеси. Водена от успеха на програмата, Tekes включва в своето портфолио все повече програми и проекти, целящи организационно-управленско развитие.

рока мрежа от връзки с външни лица и организации¹, от една страна, и развитието на иновациите, от друга страна. Според Tekes тези два елемента формират сърцевината на икономиката, базирана на знанието.

Финландия е страна, в която концепцията „кълъстер”² намира широко приложение. Принадлежността към даден кълъстер мултиплицира ефектите от мрежите от връзки на всяка от организациите в кълъстера. Международните мрежи от връзки на всяка от организациите в кълъстера се оказват от полза за всички останали организации в него. Във Финландия работата на всяка организация сама за себе си е изместена от работа в сътрудничество с национални и международни партньори. Финландия е извършила прехода от верига на прибавената изгода към мрежа на прибавената изгода. Кълъстерът постоянно генерира нови проекти, които обединяват както организациите в него, така и международните мрежи от връзки на последните.

Групата от финландските технологични паркове Technopolis е успешен пример за приложение на концепцията за кълъстер в ЕС. По критерия брой клиенти Technopolis е един от най-големите оператори на технологични центрове в ЕС. Technopolis е най-голямата финландска компания, осигуряваща бизнес инфраструктура и пълен набор от бизнес услуги за високотехнологични компании. Компанията предлага съвременни офис площи, правни, счетоводни, преводачески, комуникационни услуги, услуги по набиране и обучение на персонал, услуги по защита на интелектуална собственост, съдейства за установяване на връзки с потенциални клиенти, партньори и източници на финансиране, изготвя анализи на местния и международния пазар, предоставя консултантски услуги за стратегическо развитие в условията на международния пазар. Мисията на Technopolis е създаването и развитието на високотехнологични компании, които да се утвърдят като конкурентоспособни играчи на международния пазар (т. нар. ‘Global Born Start-Ups’). Технологичните центрове на Technopolis са разположени в Helsinki и Vantaa (Helsinki – Vantaa), Oulu (Oulu Linnanmaa, Oulu Kontinkangas, Oulu Airport, Oulu Laanila, Oulu City Centre), Espoo (Espoo Otaniemi), Lappeenranta (Lappeenranta Kareltek), Tampere (Tampere Hermia, Tampere Finn – Medi). В строителство е и технологен парк в Ruoholahti, където на три етапа ще бъдат изградени три центъра с пусков срок съответно 2008 г., 2009 г. и 2010 г. Всеки един от технологичните центрове предлага офис площи и бизнес услуги на компании в различни етапи от своето развитие – нововъзникващи, в етап на растеж, както и утвърдени компании. В технологичните паркове Technopolis работят около 930 компании с обща численост на персонала около 12 000 души. Technopolis АД е публична компания, чиито акции се търгуват на Nordic Exchange. Структурата на собствеността сочи, че компанията е формирана в резултат на публично-частно партньорство между общините, бизнеса и гражданите (Виж Таблица 2).

¹ Самата Tekes в своята работа развива широки мрежи от връзки със заинтересованите лица. Например, според политиката на Агенцията, всеки един от нейните проекти се управлява от Съвет, включващ представители на заинтересованите страни.

² Финландия е изградила три определящи за икономиката й кълъстера: телекомуникации, горско стопанство, енергетика.

Таблица 2

Основни акционери в Technopolis АД

Акционер	Дял от собствеността (%)
Община Oulu	5.9
Община Tampere	3.8
Животозастрахователна компания OP ООД (OP Life Assurance Company Ltd)	2.3
Пенсионнозастрахователна компания Varma (Varma Mutual Pension Insurance Company)	1.9
Пенсионен фонд към Банкова група OP (OP Bank Group Pension Fund)	1.7
Община Vantaa	1.5
Пенсионна фондация към Банкова група OP (OP Bank Group Pension Foundation)	1.4
POdin Forvaltnings AS	1.4
Финландска фондация за култура (Finnish Cultural Foundation)	1.4
Холдингова компания на община Lappeenranta (Lappeenranta City Holding Company)	1.3

Източник: www.technopolis.fi (Изтеглено на 09 февруари, 2007г)

Technopolis управлява една от най-големите програми за технологични инкубатори в ЕС. Технологичните паркове на компанията търсят непрестанна връзка с генератори на идеи за развитие на нови технологии. Technopolis се стреми да бъде в непрестанен контакт с обществото, произвеждащо знания. Постигането на успех на международния пазар изисква много повече от предоставяне на офис площи. В рамките на програмата компанията консултира и обучава бъдещите предприемачи в управленски инструментариум и в управленски умения за справяне в условията на глобална конкуренция още преди те да бъдат включени в инкубационни проекти. Technopolis определя проектния предприемачески екип като основен участник в процеса на разработване на една добра бизнес идея и трансформирането ѝ в успешна компания на международния пазар. В рамките на инкубационната програма Technopolis оценява повече от 350 бизнес идеи годишно и стартира проекти с повече от 80 проектни екипа.

Технологичните паркове Technopolis работят в тясно сътрудничество с широка мрежа от национални и международни партньори с цел осигуряване на улеснен достъп до международните пазари както на финландски, така и на чуждестранни компании. Technopolis съдейства на финландските компании, преминали успешно инкубационния период, да навлязат на външни пазари. Освен това Международни-

ят център към технологичния парк Helsinki – Vantaa управлява програма, насочена към улесняване и ускоряване на достъпа на международни компании във Финландия, балтийските страни и Русия.

Technopolis акцентира върху изграждането и развитието на широка мрежа от връзки на сътрудничество между финландски и чуждестранни компании, университети, научно-изследователски институти, местната и централна държавна администрация. *Политиката на компанията е подчинена на разбирането, че лидерските позиции на международния пазар са резултат на широко представителство от страна на заинтересованите лица.* Партньорството между последните в условията на екипен формат на работа е източник на ново знание. Technopolis насърчава участието в съвместни научно-изследователски програми и проекти.

На тази логика са подчинени и трите клъстерни програми на Technopolis – Експертен център за логистика, Експертен център за софтуерни продукти и Експертен център за активни материали и микросистеми. Цел на всяка от трите програми е постигане на международна конкурентоспособност в съответната предметна област на основата на широка мрежа от връзки между бизнеса, науката, държавата, гражданите. И трите програми са продукт на посочената по-рано програма на финландското правителство „Експертни центрове”¹.

Прозрачността и доверието характеризират финландската култура на работа. Финландия традиционно заема водеща позиция в стълб „институции” от индекса за глобална конкурентоспособност на Световния икономически форум. Ефективността на работа на институциите във Финландия е базисен фактор за развитието на широки мрежи от връзки с външни лица и организации на ниво фирма и на ниво държава.

Финландската държава постига международна конкурентоспособност като се прицелва не само към конкурентоспособността на ниво фирма, а и към международната конкурентоспособност на цялата мрежа от организации и на целия клъстер.

Моделът на поведение на централната и местна администрация във Финландия се базира на широко представителство и активно участие от страна на заинтересованите лица. Финландската държава целенасочено развива широки мрежи от връзки с национални и международни партньори. *Един от стимулите за финландското правителство да възприеме и да стимулира разпространението на УП като управленски подход е именно адекватността на проектния формат за обхващането и оползотворяването на мрежите от връзки с външни лица и организации.*

Според Международния търговски център стратегическият подход на Финландия за завоюване на водещи позиции по международна конкурентоспособност се изразява в интернационализация чрез:

- **Изграждане на национални клъстери** – Националната стратегия за индустриално развитие на Финландия от 1993 г. идентифицира няколко основни клъстера за финландската икономика с потенциал за международна експанзия и международна конкурентоспособност.

¹ Тази програма е изяснена в т. 2.4.1. „Регионално развитие чрез управление на проекти” от настоящия казус.

- **Интензивни връзки между институциите** – Настоящата стратегия за интернационализация на Финландия се базира на принципа, че успешното участие на страната на международния пазар е резултат от партньорските усилия от страна на финландското правителство, работодателите и профсъюзите.
- **Успешно публично-частно партньорство в областта на НИРД** – Според ОИСР Финландия е страната с най-бърз темп на растеж на разходите за НИРД в страните от ОИСР.
- **Създаване на стабилна връзка между националната стратегия за интернационализация и стратегията за индустриално развитие на страната** – Националната стратегия за интернационализация се структурира въз основа на особените национални клъстери.
- **Стимулиране на сделки за международно фирмено сътрудничество и специално – за международен трансфер на технологии, между финландски и чуждестранни фирми.** Финландското правителство приема участието на финландски фирми в разнообразните форми на международни стратегически съюзи като основен подход за интернационализация на финландската икономика. Финландската държава насърчава отечествените фирми да участват в международни стратегически съюзи като партньори, носещи значителна прибавена изгода.

Ориентацията на Финландия към качеството на професионалните и социалните връзки и взаимоотношения както на ниво фирма, така и на ниво държава, кореспондира с изводите на Hofstede (1991), който определя Финландия като държава с женствена национална култура¹.

2.5.4. Участие и овластяване

Финландското правителство категорично декларира, че правителството целенасочено работи върху увеличаване на степента на участие и овластяване, особено в контекста на живота на работното място. Принципът на участие материализира „желанието и способността на хората да постигнат смисленост, която повишава качеството на живот“. Според правителството на Финландия демократизацията на технологиите и разпространението на УП като управленски подход правят възможна практическата реализация на принципа на участие.

В доклада на Съвета за информационно общество е заявена позицията на Съвета, че принципът на участие на заинтересованите лица в процеса на вземане на решение е фактор, който допринася за нарастване на производителността и следователно на международната конкурентоспособност на ниво фирма и на ниво държава.

¹ По Индекс на мъжественост Финландия заема 47 място сред 50 държави и 3 региона. Някои от характеристиките на женствените култури са: хората и отношенията са важни; мениджърите търсят съгласие; ударение върху равенството, солидарността и качеството на работния живот; разрешаване на конфликти посредством компромиси и преговори; опазването на околната среда трябва да бъде основна задача; правителството дава сравнително голяма част от бюджета за развитие на бедни държави и сравнително малка – за въоръжаване; международните конфликти трябва да се разрешават посредством преговори и компромиси;

Широкото представителство и участието на заинтересованите лица е типично за развитието на демократично добро управление – governance.

Възприемането на принципа на участие е в съответствие с културния профил на Финландия (Hofstede, 1991). Hofstede представя Финландия като страна с малко властово разстояние¹.

2.6. Вместо заключение на казуса: Финландия – международна конкурентоспособност чрез управление на програми и проекти

Възприемането на УП като управленски подход и на неговите идейни компоненти – работата в екип, ориентацията към процеса, участието и овластяването, развитието на мрежи от връзки, от страна на финландското правителство е видно от редица основополагащи правителствени документи², както и от стратегиите на ниво министерство. В синтезиран вид този управленски инструментариум присъства в препоръките на Съвета за информационно общество за целите на повишаване на производителността. А именно по отношение на входа на системата Съветът препоръчва мерки за насърчаване на ориентацията към процеса, работата в екип, иновациите, международните и интердисциплинарни мрежи от връзки. По отношение на изхода на системата, Съветът препоръчва мерки за насърчаване на прехода от продуктово ориентирано към потребителски ориентирано мислене, участието на международния пазар, индивидуализацията на маркетинговия инструментариум. Заключение на Съвета е, че УП като управленски подход подобрява процеса в организацията, който трансформира ресурсите на входа на системата в продукт на изхода на системата.

Представеният по-горе управленски инструментариум присъства и в заключенията от семинарите, посветени на проблемите на производителността, организирани от финландското правителство. Според работните групи в семинарите международната конкурентоспособност на ниво фирма и на ниво държава се основава на:

- Преход от функционална ориентация към ориентация към процеса и възпитаване в чувство на собственост към процеса;
- Оптимално функциониране и международна конкурентоспособност на цялата мрежа на прибавената изгода;
- Пресичането на граници от различен тип – функционални, йерархични, национални, културни, и елиминиране на частичната оптимизация;
- Оптимално разпределение и оползотворяване на ресурсите;
- Активно участие на потребителя в работните процеси;

¹ Финландия заема 46 място по Индекс на властово разстояние сред 50 държави и 3 региона. Някои от характеристиките на страните с малко властово разстояние са: трябва да има и до известна степен има взаимозависимост между хората с повече и с по-малко власт; децентрализацията е популярна; подчинените очакват с тях да се консултират; идеалният шеф е изобретателен демократ; местните управленски теории са фокусирани върху ролята на служителите;

² Например Генералната програма на правителството; Правителствената стратегия; Програмите на правителството; доклади на ниво комисии и съвети, например доклада на Съвета за информационно общество – „Ефективност и виталност в бъдеща Финландия“;

- Интегриране на хора, организации, процеси, технологии в мрежи на прибавената изгода;
- Възпитаване и задълбочаване на доверието между участниците в мрежите от връзки;
- Работа в интердисциплинарни екипи.

Генералният извод от семинарите е, че финландската държава трябва да продължи да полага целенасочени усилия за популяризиране на УП като управленски подход и на добрите практики при УП за целите на утвърждаване и развитие на позициите на Финландия на международния пазар и на постигане на устойчива международна конкурентоспособност.

3. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ТРАНСФЕР НА ДОБРА ПРАКТИКА В БЪЛГАРИЯ

Ефективното функциониране на администрацията е предпоставка за развитието на благоприятна икономическа среда и за европейската интеграция на България. Отчитайки и финландския опит, авторът се присъединява към виждането, че фундаментално значение за постигане и поддържане на международна конкурентоспособност има развитието на организационно-управленския капацитет в рамките на държавната администрация. **Изследователят счита, че би било целесъобразно българската държавна администрация да възприеме УП при реализацията на своите приоритети и едновременно с това – да изпълнява функцията на катализатор за разпространението на този съвременен управленски подход и сред корпоративния сектор в България.**

България не остава изолирана от влиянието на УП и работи за повишаване на своя управленски капацитет. Българската държавна администрация предприема, участва и се подготвя за участие в различни видове проекти: проекти по линия на ЕС, проекти за публично-частно партньорство, програми и проекти, които са елемент на ресорните задължения на държавната администрация – централна и местна. Като страна членка на ЕС България също прие програмния подход и реализацията на програмите чрез проекти. Т.е. в резултат на катализиращата роля на ЕС нашата страна извършва преход към управление на програма-проект. Това е едно от проявленията на просветителските функции на ЕС по отношение на съвременните управленски подходи.

С цел повишаване на капацитета си за УП българската държавна администрация разработва и разпространява методически указания и насоки¹, организира обучения за УП. Категорично доказателство за проникващия дух на УП в рамките на българската държавна администрация е и възприетият, от страна на последната, програмен подход на бюджетиране. Институционалната рамка за УП в България се изг-

¹Виж Методически указания за попълване на проектна документация, оценка и управление на инвестиционни проекти, Министерство на финансите, дирекция „Управление на средствата от Европейския съюз”; Методически указания за публично-частно партньорство, Министерство на финансите, дирекция „Управление на средствата от Европейския съюз”, 2006 г.

ражда както на национално, така и на регионално, областно и общинско нива¹. Изводът е, че в България съществуват правила, указания и структури за УП, институциите полагат усилия за създаване на знание в тази насока. Въпреки това практическите резултати не са окуражителни².

В тази връзка авторът идентифицира необходимостта от по-пълно и коректно изясняване на и обученията относно същността и логиката на проекта, на програмата, на УП. В официалните документи на българското правителство отсъства съвременното организационно-управленско разбиране за проекта, програмата, УП. А именно, разбирането за проекта и програмата като временна организация, като социална система и социален феномен, както и разбирането за УП като цялостен управленски процес, включващ различни управленски дейности. Авторовото мнение е, че в тези указания липсва духът на УП, който да задейства коректно изложения в тях инструментариум и да превърне УП в действителен управленски подход. Имайки предвид ангажиментите на държавната администрация на централно, регионално, областно и общинско ниво за управление на програми и проекти и изградените във връзка с това структури, авторът счита за целесъобразно възприемането на единна методология за УП и еволюирането на тези структури в отдели за УП. Това ще подобри както управлението на цялостното портфолио от програми и проекти в рамките на всяка отделна структура, така и ще оптимизира връзките на сътрудничество и координация между тези структури.

В България има познания, има приложение на УП, но в значителна степен те се свеждат до административно-бюрокраичните изисквания за целите на усвояване на средствата от ЕС. Т.е. макар да е налице приложение на УП, то се касае до отделни инструменти, а не до цялостния управленски подход. Задействането на връзката УП-международна конкурентоспособност обаче изисква не изобщо УП и програми, а професионално приложение на съвременните стандарти на добра практика. Ето защо държавата, в лицето на централната и местна държавна администрация, следва да привлича експерти, които да разпространяват пълния формат на модерното УП.

Определянето на една държава като проектно ориентирана предполага разпространението на УП като управленски подход на равнище държавна администрация – централна и местна, на ниво частен сектор и наличието на проектно ориентирана инфраструктура – образователна, научноизследователска, маркетингова. Частният сектор носи основната отговорност за възприемането на УП като съвременен управленски подход и за превръщането му във фактор за международна конкурентоспособност на фирмено ниво, университетите – за разработването на учебни курсове и програми по УП, научните институти – за развитие на научни изследвания в об-

¹ На планово ниво NUTS II функционират шест Съвета за регионално развитие, в структурата на областната администрация се създават дирекции за техническо съдействие, в общините се изграждат дирекции/звена за работа по европейски проекти. Професионалното изпълнение на задълженията на тези структури изисква специализирани знания за философията и инструментариума на УП.

² Boeva, B., Proceedings of IRNOP VII Project Research Conference, Northwestern Polytechnical University, Xi'an, China, October 11-13, 2006

ластта на УП, професионалните организации на мезоравнище – за разпространението на и сертифицирането по УП. В същото време държавата може и следва да създаде стимули за това:

- Чрез предписанията за участие в обществени поръчки и в проекти за ПЧП – степента на развитие на фирмената система за УП може да се дефинира като критерий за избор на доставчик и партньор на държавата. В контекста на глобализацията на икономическите процеси и нарастване на относителния дял на външно-икономическата дейност в дейността на съвременната фирма би било целесъобразно държавата да базира предписанията си на международно признати и прилагани инструменти като управлението на жизнения цикъл на проекта, метода на логическата рамка.
- Чрез инструментите за стимулиране на износа и на участието в разнообразните форми на външноикономически операции. УП е съвременен модел за управление на международен бизнес.
- Чрез приоритетите на националната политика в сферата на образованието и научните изследвания – насърчаване на създаването на магистърски програми по УП, на избора на УП като тематика на докторски дисертации.

Като насока за бъдещи изследвания може да се посочи проучването на опита на други страни по отношение на трансфера на добри практики по УП, например от Финландия в Естония.

* * *

Представеният казус показва, че приложението на УП като цялостен управленски подход за целите на държавната администрация – централна и местна, може да бъде фактор, който съдейства на съвременната държава за повишаване на нейната международна конкурентоспособност. Изводите и заключенията в казуса могат да послужат като стимул и за българската държава в лицето на държавната администрация: да използва потенциала на връзката УП – международна конкурентоспособност.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Ангелов, Ив., Конкурентоспособността – най-голямото икономическо предизвикателство пред България в Европейския съюз (макроикономически поглед), научно-практическа конференция „Интеграцията на България в Европейския съюз – предизвикателства на конкурентоспособността”, София, 16 март 2005 г.
2. Боева, Б., Международен мениджмънт, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2004 г.
3. Боева, Б., Фирмено управление в международния бизнес, Университетско издателство „Стопанство”, С., 1996 г.
4. Боева, Б., Корпоративно управление - от мощните корпорации към икономиките в преход, Princeps, С., 2001 г.
5. Годишен наръчник за министерствата, въвеждащи програмния и ориентиран към резултатите подход на бюджетиране, Министерство на финансите, 2005 г.
6. Методически указания за попълване на проектна документация, оценка и управление на инвестиционни проекти, Министерство на финансите, дирекция „Управление на средствата от Европейския съюз”
7. Методически указания за публично-частно партньорство, Министерство на финансите, дирекция „Управление на средствата от Европейския съюз”, 2006 г.
8. Gareis, R., Management in the project-oriented society, Projektmanagement group, University of economics and business administration, Vienna, PMI research conference, 2002, www.rgc.at
9. Gareis, R., Managing the project start, Projektmanagement group, University of economics and business administration, Vienna, The Gower handbook of project management, JR Turner and SJ Simister (ed), www.rgc.at
10. Ibbs, W., Y. Kwak, Calculating project management's return on investment, University of California Berkeley, 2002
11. Information Society Council, Finland, Efficiency and vitality in future Finland, February, 2006
12. Information Society Council, Finland, Towards a networked Finland, February, 2005
13. International Project Management Association, International Competence Baseline 3, 2006
14. Ministry for Foreign Affairs, Department for International Development Cooperation, Finland, Manual for the procurement of services within the international development cooperation,
15. Ministry for Foreign Affairs, Department for development policy, Finland, Guidelines for programme design, monitoring and evaluation
16. Ministry of Finance, The Netherlands, Public Private Partnership: pulling together, 2000

17. Ministry of Labour, Finland, Finnish working life moves towards a true model of teamwork
18. Ministry of Trade and Industry, Finland, Entrepreneurship policy programme: an enterprising society in view, 17 June, 2004
19. Ministry of Trade and Industry, Finland, General terms of public procurement for Finland, 1994
20. Programme management within Finnish government, Prime Minister's Office Publications, 2007
21. Proceedings of IRNOP VII Project Research Conference, Northwestern Polytechnical University, Xi'an, China, October 11-13, 2006
22. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004
23. 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
24. Turner, R., Projects for shareholder value: the influence of project managers, Erasmus university Rotterdam
25. Turner, J.R., R. Muller, On the nature of the project as a temporary organization, *International Journal of Project Management*, Vol.21, number 1, January 2003, 1-9
26. Van Der Merwe, A., Multi-project management – organizational structure and control, *International Journal of Project Management*, Vol. 15, number 4, August 1997, 223-235

УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ КАТО ФАКТОР ЗА МЕЖДУНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ФИНЛАНДИЯ

Резюме

Нарастването на производителността и постигането на икономически растеж изискват ясно организационно-управленско виждане. Финландското правителство отчетливо декларира, че постигането и поддържането на международна конкурентоспособност предполага промени в методите на работа и препоръчва приложение на управлението на проекти като адекватен управленски подход на равнище фирма, общинска и централна държавна власт. Усъвършенстването на уменията за управление на добре обосновано портфолио от програми и проекти, приоритетизирани в зависимост от техния принос към постигане на икономически растеж, заетост и международна конкурентоспособност, се явява национален приоритет за Финландия.

Чрез възприемане на управлението на проекти като цялостен управленски подход държавната администрация във Финландия се стреми да бъде пионер в усъвършенстването на организационно-управленския капацитет и да играе ролята на катализатор за разпространение на управлението на проекти сред местната власт и частния сектор. Във Финландия управлението на проекти е средство за общуване, което улеснява и оптимизира взаимодействието между социално-икономическите партньори. Конструктивният национален диалог съдейства за цялостната конкурентоспособност на съвременната демократична държава.

PROJECT MANAGEMENT AS A FACTOR OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF FINLAND**Abstract:**

The rise in productivity and the achievement of sustainable economic growth require clear organizational and managerial vision. The Finnish Government unambiguously declares that the attainment of sustainable international competitiveness presupposes changes in working methods, and recommends the application of Project Management as a reasonable management approach at company, at municipality and at central Government level. The sophistication of knowledge and skills for managing a well-considered portfolio of programmes and projects, prioritized according to their contribution to the achievement of economic growth, employment and international competitiveness, is a national goal in Finland.

Through the adoption of Project Management as a management approach, the central state administration in Finland strives to be a pioneer in the development of organizational and managerial capacity, and to be a catalyst for Project Management dissemination among the municipalities and the private sector. In Finland, Project Management is a means of communication which facilitates and optimizes the interaction among stakeholders. The constructive national dialogue contributes to the overall competitiveness of the contemporary democratic country.