

Remigiusz Kozłowski, Marek Matejun

WSPÓLPRACA MIĘDZYORGANIZACYJNA W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

Wprowadzenie

Zwiększenie rozległości, złożoności i dynamiki otoczenia współczesnych przedsiębiorstw wymusza na nich znaczną elastyczność w działaniu¹, co związane jest między innymi ze **wzrostem znaczenia zarządzania projektami**. Są one realizowane obecnie przez niemal wszystkie podmioty gospodarcze, zarówno duże, jak również te należące do zbiorowości małych i średnich przedsiębiorstw.

Specyfika zarządzania projektami w odniesieniu do firm sektora MSP opiera się na ilościowej i jakościowej charakterystyce tych podmiotów. Szczególne znaczenie przypisuje się tu odpowiednim rozwiązaniom instytucjonalnym realizacji projektów, w których (w warunkach niedoborów zasobowych firm sektora MSP) istotnego znaczenia nabiera współpraca międzyorganizacyjna. Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono określenie specyfiki i ocenę znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw. Realizacji celu poświęcono przegląd literatury krajowej i zagranicznej. Przeprowadzono także własne badania empiryczne metodą badań ankietowych na próbie 563 projektów realizowanych przez firmy sektora MSP.

Specyfika i znaczenie współpracy w zarządzaniu projektami firm sektora MSP

Projekty rozumiane jako celowe, niepowtarzalne, złożone, ale jednocześnie wyraźnie określone działania² charakteryzują się wyraźnie zdefiniowanymi cechami³, a ich realizacja związana jest z osiągnięciem określonych parametrów efektywności, do których najczęściej zalicza się: odpowiednią jakość, akceptowalne koszty i wyznaczony czas realizacji⁴. Mimo występowania wielu zróżnicowanych rodzajów projektów w praktyce gospodarczej⁵ przebiegają one dynamicznie w określonym cyklu życia⁶ i wymagają przyjęcia specyficznych rozwiązań instytucjonalnych i odpowiedniego ustrukturalizowania wewnętrznego.

Sztuka zarządzania projektami, rozumiana jako zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w działaniach określonego przedsięwzięcia w celu spełnienia jego wymagań⁷, stanowi dla współczesnych przedsiębiorstw jeden z podstawowych fundamentów zapewnienia elastyczności, skuteczności i sprawności działania, spełnienia rosnących wymagań klientów, ograniczenia kosztów działalności i budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Dotyczy to również w znacznym stopniu małych i średnich przedsiębiorstw,

które charakteryzują się określonymi właściwościami ilościowymi oraz jakościowymi⁸ decydującymi o specyfice realizowanych przez nie działań.

Do podstawowych wyróżników firm sektora MSP mających wpływ na przebieg procesu zarządzania projektami można zaliczyć: dominację właściciela w systemie społeczno-kulturowym organizacji, ograniczone zasoby i zakres działania, uproszczone i mniej sformalizowane metody zarządzania oraz struktury organizacyjne, a także słabo rozbudowane powiązania kapitałowe. Bardzo ważna jest również duża elastyczność i przedsiębiorczość działania jako endogeniczna właściwość mniejszych systemów organizacyjnych, wyrażająca się w szybkich reakcjach na zmiany otoczenia oraz prowadzeniu działalności nastawionej na indywidualne życzenia klientów.

W efekcie zarządzanie projektami małych i średnich przedsiębiorstw **charakteryzuje się określoną specyfiką**, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań, na podstawie których zwrócono uwagę między innymi na:

- konieczność klarownego sformułowania celów projektu oraz zapewnienie wsparcia właściciela-menedżera przy jego realizacji, przy szczególnym jego zaangażowaniu w kontrolę kryteriów jakościowych wykonania przedsięwzięcia⁹,
- przyjmowanie mniej zbiurokratyzowanych metod zarządzania projektami w firmach sektora MSP niż w dużych podmiotach¹⁰,
- znaczącą użyteczność zarządzania projektami małych i średnich przedsiębiorstw w sposób elastyczny (zwinny) i reaktywny, co stanowi najlepsze rozwiązanie w zmieniającym się środowisku o wysokim stopniu niepewności oraz w sytuacji, gdy cele i uwarunkowania realizacji projektu nie są w pełni określone¹¹.

Badania te nie mają jednak charakteru reprezentatywnego i mogą stanowić jedynie próbę sformułowania pewnych założeń do specyfiki zarządzania projektami w firmach sektora MSP. Dodatkowym problemem jest tu duża heterogeniczność tej zbiorowości przedsiębiorstw powiązana z wieloma wyzwaniem metodologicznymi występującymi podczas ich opisu i badania¹². Na podstawie ograniczonych wniosków z przedstawionych badań można jednak stwierdzić, że firmy sektora MSP zarządzają projektami w warunkach niedoborów zasobowych przy jednoczesnym nastawieniu przedsiębiorczym przede wszystkim w kierunku dużej elastyczności działania.

Przedstawione warunki sprawiają, iż w realizacji projektów przez małe i średnie przedsiębiorstwa szczególnego znaczenia **nabiera współpraca międzyorganizacyjna**. Może być ona zdefiniowana jako

Tab. 1. Wybrane funkcje współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw

Funkcja	Podstawowe wymiary realizacji
Dywersyfikacja ryzyka	związana z przedsiębiorczym charakterem projektów MSP. Pozwala na ograniczenie podejmowanego ryzyka.
Koordynacyjna	umożliwia poprawę koordynacji, np. poprzez wykorzystanie zewnętrznego kierownictwa projektu ¹³ .
Kosztowa	pozwala na ograniczenie kosztów realizacji projektu poprzez transformację kosztów stałych w zmienne.
Kreacyjna	związana z kreacją wiedzy ¹⁴ i efektów synergii wynikających z realizowanej współpracy.
Motywacyjna	możliwość wykorzystania współpracy międzyorganizacyjnej stać się może istotnym impulsem realizacji określonego projektu.
Promocyjna	pozwala na zwiększenie rangi i prestiżu projektu poprzez zaangażowanie partnerów o wysokim statusie społecznym lub gospodarczym, np. jednostek naukowych.
Reakcyjna	pozwala na elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków realizacji projektu poprzez odpowiednie kształtowanie form i zakresu współpracy międzyorganizacyjnej.
Zachowawcza	możliwość zachowania statusu MSP mimo zwiększonego zakresu działania. Pozwala na udział w projektach o charakterze selektywnym przeznaczonych do realizacji wyłącznie przez MSP.
Zasobowa	obejmuje uzupełnienie niedoboru zasobów MSP. Szczególnego znaczenia nabiera współpraca z dysponentami zasobów technologicznych, fizycznych i finansowych. Pozwala na rozszerzenie skali działalności niezbędnej do realizacji projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

podejmowanie przez kooperujące jednostki wzajemnie zgodnych i uzupełniających się działań, które mają pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację określonego projektu, w którym wiodącą rolę pełni mikro, małe lub średnie przedsiębiorstwo¹⁵. Istotę współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu projektami można oprzeć na taksonomii R.A. Lundina i A. Söderholma¹⁶, rozwiniętej następnie przez R. Bakker¹⁷ odnoszącej się do tymczasowych rozwiązań organizacyjnych, w ramach której można zidentyfikować cztery podstawowe wymiary tego zjawiska: ograniczony czas trwania, międzyorganizacyjny zespół projektu, określony charakter i zakres realizowanych zadań oraz kontekst odnoszący się do środowiska zewnętrznego i obejmujący również specyfikę małej lub średniej firmy jako jednej ze stron przedsięwzięcia.

Ważną kwestią jest zwrócenie uwagi na charakter i funkcje tej współpracy. Wyniki badań przeprowadzonych w Holandii w latach 2006-2009 na próbie 2000 małych i średnich przedsiębiorstw realizujących projekty międzyorganizacyjne wskazują na wykorzystywanie współpracy głównie do realizacji zadań powtarzalnych (rzadziej: unikalnych) i oparcie jej przede wszystkim na relacjach partnerskich¹⁸. Ten rodzaj relacji oraz włączenie zasad budowy międzyorganizacyjnych zespołów do struktury organizacyjnej projektu może przyczynić się znacznie do ograniczenia potencjalnych konfliktów pomiędzy partnerami¹⁹.

Można zidentyfikować i opisać szereg efektów współpracy międzyorganizacyjnej wspierających realizację przedsięwzięć niepowtarzalnych i wpisujących się w specyfikę ilościową i jakościową małych i średnich przedsiębiorstw. Mogą być one analizowane z różnorodnych punktów widzenia, np. w podziale na efekty bezpośrednie i pośrednie, krótkoterminowe i długoterminowe, czy strategiczne i operacyjne. Istotnego znaczenia z punktu widzenia walorów poznawczych nabiera tu wyodrębnienie pewnych określonych funkcji realizowanych poprzez współpracę międzyorganizacyjną w zarządzaniu projektami firm sektora MSP, co przedstawiono w tabeli 1.

Efekty te osiągnąć są za pośrednictwem różnorodnych form współpracy, dostosowanych do jej charakteru, zakresu

i znaczenia dla realizowanego projektu, często przy udziale zaawansowanych technologii. Istotną cechą tych relacji dla firm sektora MSP staje się również transformacja wymogu zdolności kierowania ludźmi w stronę kluczowego znaczenia zarządzania kontraktami gospodarczymi.

Pomimo generalnie pozytywnego charakteru, współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami firm sektora MSP wiązać się może jednak również z **występowaniem pewnych zagrożeń**, takich jak np. utrata kontroli nad procesem realizacji projektu, czy trudności w uzyskaniu odpowiednich parametrów jakościowych realizowanych przez partnerów zadań. Problemem mogą być również wysokie koszty transakcyjne współpracy realizowanej w ramach kontraktów zamkniętych²⁰. W przypadku uzyskania znacznych efektów synergicznych mogą pojawić się także trudności w ustaleniu faktycznego zaangażowania stron w realizację projektu (i ewentualnego ustalenia odpowiedzialności za realizowane zadania), co nabiera szczególnego znaczenia na etapie zamknięcia i oceny końcowej przedsięwzięcia.

Zakres i funkcje współpracy międzyorganizacyjnej w praktyce zarządzania projektami firm sektora MSP

Badania empiryczne autorzy tekstu przeprowadzili na próbie 563 wybranych celowo projektów przedsiębiorstw sektora MSP, z których 27% realizowanych było przez firmy mikro, 41% przez małe firmy, a 32% przez podmioty średniej wielkości²¹. Badania zostały przeprowadzone metodą badań ankietowych, z wykorzystaniem techniki ankiety elektronicznej. W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa zbierania danych obszerny kwestionariusz ankiety, który został zamieszczony w internecie, był po zalogowaniu się dostępny dla respondentów.

Badania objęły obszar całego kraju, przy czym najwięcej projektów (85%) prowadzonych było na terenie województwa łódzkiego. W próbie znalazły się głównie projekty realizowane w oparciu o budżet w wysokości do 100.000zł (62%), a także przedsięwzięcia

Tab. 2. Skłonność do współpracy mierzona liczbą partnerów w badanych projektach firm sektora MSP (w zależności od wielkości budżetu, czasu trwania projektu oraz wielkości firmy)

Skłonność do współpracy:	Brak współpracy		Od 1 do 5 partnerów		Powyżej 5 partnerów		Współczynnik Q Kendalla
Wysokość budżetu badanych projektów							
do 1 mln zł	289	56%	210	41%	16	3%	0,71
pow. 1 mln zł	15	31%	23	48%	10	21%	
Czas trwania analizowanych projektu							
do pół roku	222	60%	137	37%	11	3%	0,32
pow. pół roku	82	42%	96	50%	15	8%	
Wielkość firm realizujących badane przedsięwzięcia							
mikro i małe	212	55%	158	41%	15	4%	0,21
średnie	92	52%	75	42%	11	6%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

o stosunkowo krótkim okresie czasie realizacji, nie przekraczającym pół roku (66%). Projekty o znacznym zaangażowaniu finansowym, przewyższającym 10 milionów zł stanowiły jedynie 2%, natomiast przedsięwzięcia długoterminowe (powyżej 2 lat) – 5% badanej zbiorowości. W ujęciu podmiotowym w próbie dominowały projekty realizowane przez przedsiębiorstwa usługowe (29%) oraz wielobranżowe (zajmujące się produkcją, handlem i/lub usługami – 26%).

Respondentami byli przedstawiciele podmiotów realizujących projekty. Byli to w większości bezpośredni członkowie (59%) lub kierownicy (12%) zespołów projektowych. 29% ankietowanych w inny sposób było zaangażowanych w realizowane przedsięwzięcia, jednak wszyscy biorący udział w badaniach bezpośrednio lub pośrednio brali udział w fazie realizacji badanych projektów. W etapy planowania oraz oceny zaangażowanych było po 33% ankietowanych, przy czym 17% przedstawicieli firm sektora MSP brało udział we wszystkich fazach realizacji badanych projektów.

Nieco ponad połowa badanych projektów (54%) realizowana była samodzielnie przez małe i średnie przedsiębiorstwa. W pozostałych przypadkach podmioty wykorzystywały współpracę międzyorganizacyjną, najczęściej (22%) z jednym partnerem. Współpraca międzyorganizacyjna z 2 do 5 partnerów realizowana była w 19% przypadków, a powyżej 5 jedynie w 5% badanych projektów. Największa liczba współpracujących jednostek wyniosła 250 – były to salony działające w sieci Orange na terenie całego kraju, zaangażowane w jedno z przeprowadzanych przedsięwzięć. Analizując liczbę współpracujących podmiotów w kontekście wielkości budżetu, czasu trwania projektu oraz wielkości firmy można zaobserwować, iż na skłonność do współpracy mierzona liczbą partnerów w wysokim stopniu (wyznaczonym współczynnikiem asocjacji Q Kendalla) wpływa wielkość budżetu projektu. Pozostałe czynniki w znacznie mniejszym zakresie determinują skłonność do współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu projektami badanych firm sektora MSP. Wyniki tych zależności przedstawiono w tabeli nr 2.

Wskazuje to na **dominację wykorzystania funkcji zasobowej** w większych projektach (mierzonych wielkością budżetu), gdzie szczególnie widoczne mogą być niedobory zasobowe badanych firm sektora MSP. Z analizy poszczególnych związków międzyorga-

nizacyjnych wnika, iż funkcja ta zdecydowanie dominuje jako efekt współpracy w większości (87%) badanych przedsięwzięć, a realizowana jest poprzez współdziałanie z dostawcami z różnych dziedzin i usług wpisujących się najczęściej w specyfikę projektu. Wielu respondentów wymieniało tu usługi budowlane i remontowe (w 34% analizowanych projektów), informatyczne (28%), związane z dostawą maszyn, urządzeń, instalacji oraz rozwiązań technologicznych (20%), a także projektowe (15%). Wśród innych rodzajów usług wymieniano m.in. usługi poligraficzne i marketingowe. Wskazuje to na uzupełnianie niedoborów

w szczególności w sferze usług specjalistycznych i technologicznych wymagających znacznego zaangażowania zasobów fizycznych. Jeden z respondentów stwierdził np. że „w realizacji projektu brało udział przedsiębiorstwo usługowe, zajmujące się projektowaniem i konstrukcją odzieży. Dostawca posiadał nowoczesne programy komputerowe w zakresie konstrukcji form odzieżowych, które były niezbędne w zaprojektowaniu modeli kostiumów kąpielowych (dokładniejsza forma i jakość) nasza firma skorzystała więc z jego usług, gdyż sama nie posiadała takich programów i personelu odpowiednio przeszkolonego w ich obsłudze”. Wiele przedsiębiorstw współpracowało w celu pozyskania zasobów wysoce specjalistycznych, również oferowanych przez firmy z zagranicy.

Funkcja ta wiązała się blisko w badanych projektach z **rolą kosztową, reakcyjną oraz zachowawczą**, stanowiąc z jednej strony podstawę elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w trakcie realizacji przedsięwzięcia, a z drugiej – pozwalając na rozszerzenie skali działania analizowanych firm sektora MSP niezbędnej do wykonania wyznaczonych zadań. Funkcja kosztowa i zachowawcza wiązała się tu przede wszystkim ze współpracą z samodzielnymi specjalistami oraz outsourcingiem (realizowanym w formie zlecenia kontraktowego) działań powtarzalnych wykonywanych w trakcie projektu. W ten sposób dla podmiotów realizujących analizowane przedsięwzięcia możliwe było ograniczenie kosztów poprzez zakup jedynie niezbędnych ilości usług bez ponoszenia wysokich kosztów stałych przy jednoczesnym zachowaniu ilościowego status quo właściwego dla zbiorowości małych i średnich przedsiębiorstw.

Inne funkcje zidentyfikowano w badanych projektach w mniejszym zakresie. W przypadku 22% przedsięwzięć występowała **funkcja dywersyfikacji ryzyka**, która wiązała się ze współpracą z firmami ubezpieczeniowymi, przedsiębiorstwami zajmującymi się ochroną, monitoringiem, a także z podmiotami realizującymi kompleksowe prace budowlane lub instalacyjne, posiadającymi uprawnienia i ponoszącymi odpowiedzialność za ich realizację. W 18% badanych projektów harmonizacją działań zajmowali się konsultanci z podmiotów zewnętrznych (**funkcja koordynacyjna**). Analiza poszczególnych związków międzyorganizacyjnych wskazuje również na występowanie **funkcji kreatywnej** (zidentyfikowanej na poziomie 14%

przedsięwzięć), która wiązała się przede wszystkim z wykorzystaniem usług doradczych, szkoleniowych i konsultingowych w podejmowanych inicjatywach. W najmniejszym stopniu zidentyfikowano **funkcję promocyjną** (8%) oraz **motywacyjną** (w 2% badanych projektów). Obie funkcje były jednak silnie ze sobą powiązane i wynikały ze współpracy z instytucjami naukowymi, ośrodkami wspierania małego i średniego biznesu, partnerami posiadającymi certyfikaty jakości lub działającymi wg określonych standardów, a także z instytucjami zapewniającymi finansowanie ze środków Unii Europejskiej.

Podsumowanie

Współpraca międzyorganizacyjna odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania projektami małych i średnich przedsiębiorstw, co z jednej strony wynika z konieczności ustrukturalizowania oraz zinstytucjonalizowania tego procesu, a z drugiej – wpisuje się w ilościową i jakościową specyfikę firm sektora MSP. Dzięki niej możliwa jest realizacja określonych funkcji usprawniających realizację przedsięwzięć niepowtarzalnych oraz zwiększających (najczęściej bezinwestycyjnie) zakres działania małych i średnich firm. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż w wielu analizowanych projektach nie wykorzystywano współpracy międzyorganizacyjnej, realizując przedsięwzięcia przede wszystkim za pomocą własnych środków. Ograniczało to z pewnością możliwości i zakres działania (dlatego też opierano się na własnych zasobach głównie w przypadku projektów o niewielkim budżecie i czasie trwania), jednak z drugiej strony pozwalało na pełniejszą kontrolę parametrów jakościowych podejmowanych inicjatyw.

W przypadku małych i średnich podmiotów współpracujących z innymi organizacjami w procesie zarządzania projektami dominował kwartet funkcji: zasobowej – reakcyjnej – zachowawczej oraz kosztowej stanowiąc z jednej strony uzupełnienie niedoborów zasobowych, a z drugiej – stanowiąc podstawę elastycznego (a wręcz antycypacyjnego) dostosowania się do zmieniających się warunków. Na bazie użyteczności tego kwartetu możliwa jest znaczna obniżka kosztów działania i budowanie przewagi konkurencyjnej prowadzącej do wyróżnienia rynkowego. Pozostałe funkcje współpracy zidentyfikowane zostały w nieco mniejszym zakresie, przy czym w przypadku większości występowały one indywidualnie, natomiast w szczególności sposób zaobserwowano synergii i wzajemne uzupełnianie się funkcji promocyjnej i motywacyjnej.

Mimo znacznej (pod względem ilościowym) próby badawczej wyniki badań nie mają charakteru reprezentatywnego z powodu dużej heterogeniczności firm sektora MSP oraz terytorialnego ograniczenia zakresu rozważań. Przewiduje się jednak prowadzenie dalszych badań nad problematyką zarządzania projektami małych i średnich przedsiębiorstw oraz współpracy międzyorganizacyjnej w tym zakresie.

dr hab. inż. Remigiusz Kozłowski, prof. UŁ
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego
dr inż. Marek Matejun
Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej

PRZYPISY

- ¹ J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 94-95.
- ² zob. szerzej: R. Kozłowski, *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 12-13
- ³ S. Choudhury, *Project Management*, Tata McGraw-Hill Education, 1988, s. 3.
- ⁴ S. Nowosielski, *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 101.
- ⁵ D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 16-17.
- ⁶ M. Trocki, B. Gruzca, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 32.
- ⁷ *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PMBOK Guide, III edycja, MT&DC, Warszawa 2006, s. 8.
- ⁸ więcej i jakościowej specyfiki firm sektora MSP m.in. w: K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 32-42; B. Piasecki, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 68-74; S. Lachiewicz, L. Załęczny, *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2003, s. 8-13.
- ⁹ A. Murphy, A. Ledwith, *Project Management Tools and Techniques in High-Technology Smes*, "Management Research News", Vol. 30, nr 2/2007, s. 153-166.
- ¹⁰ R. Turner, A. Ledwith, J. Kelly, *Project Management In Small To Medium-Sized Enterprises: Matching Processes To The Nature Of The Firm*, "International Journal of Project Management", vol. 28, nr 8/2010, s. 744-755.
- ¹¹ D.G. O'Sheedy, J. Xu, S. Sankaran, *Preliminary Results of a Study of Agile Project Management Techniques for an SME Environment*, "International Journal of Arts and Sciences", vol. 3, nr 7/2010, s. 278-291.
- ¹² P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005, s. 15-27.
- ¹³ T. McLean, *Project Management – a Vital Skill for Successful SME Manufacturers*, "Australian Manufacturing Technology", luty 2011, s. 76.
- ¹⁴ zob. także: N. Berente, R. Baxter, K. Lyytinen, *Dynamics of Inter-Organizational Knowledge Creation and Information Technology Use Across Object Worlds: the Case of an Innovative Construction Project*, "Construction Management & Economics"; Vol. 28 nr 6/2010, s. 569-574.
- ¹⁵ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2000, s. 21-26.
- ¹⁶ R.A. Lundin, A. Söderholm, *A Theory of the Temporary Organization*, "Scandinavian Journal of Management", vol 11, nr 4/1995, 437-455.
- ¹⁷ R.M. Bakker, *Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 12, nr 4/2010, s. 466-486.
- ¹⁸ R.M. Bakker, J. Knobens, N. de Vries, L.A.G. Oerlemans, *The Nature and Prevalence of Inter-Organizational Project Ventures: Evidence from a Large Scale Field Study in the Netherlands 2006-2009*, "International Journal of Project Management", Vol. 29, nr 6/2011, s. 781-794
- ¹⁹ P.D. Gardiner, J.E.L. Simmons, *Conflict in Small- and Medium-Sized Projects: Case of Partnering to the Rescue*, "Journal of Management in Engineering", Vol. 14 nr 1/1998, s. 35-39.
- ²⁰ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 129-131.
- ²¹ kryteria wyodrębnienia małych i średnich przedsiębiorstw przyjęto zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej (Ustawa z dnia 2 lipca 2004r., Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807).

Interorganisational Cooperation in Project Management of Small and Medium-sized Enterprises

The significance of project management for modern organisations (including the SME sector companies) results from the complexity and dynamics of the business environment enforcing a considerable increase in the flexibility of operations. The specifics of project management of small and medium-sized enterprises is based on the quantitative and qualitative characteristics of these entities, in case of which interorganisational cooperation gains special meaning, performing various functions and making planned undertakings more efficient. Taking the above into account, the aim of this paper is to determine the specifics and to assess the meaning of interorganisational cooperation in project management for SME sector companies. In order to fulfill this aim, literature review was conducted, as well as own empirical research on a sample of 563 projects being delivered by SME sector companies.