

## УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

*Десислава Костова*

*Минно-геоложки университет "Св. Иван Рилски" 1700, София*

**РЕЗЮМЕ:** Понятието „Организационно управление на проекти“ е все още ново понятие за някои хора. Налага се да се усвои широк спектър от нови умения, попадащи в него, които умения правят по-видими хората в новата бизнес среда, а постигнатият от тях резултат – по-лесно оценяван. Как да направим управлението на проекти да действа успешно и в нашата организация- това е въпросът пред всеки съвременен мениджър. Теорията на управление на проекти дава яснота какво трябва да се направи, но в процеса на работа по даден проект често се сблъскваме с трудния въпрос и съответно трудните отговори- как да се постигне успешен край на даден проект. Статията хвърля светлина върху „проекта“ като разнородна творческа дейност и разликите между „проект“ и „операция“. Разкрита е същността на управлението на проекти като процес, чрез който проектът се довежда до успешен край. Изтъкнати са по-важните причини даден „добър“ проект да се провали.

### PROJECT MANAGEMENT

*Dessislava Kostova*

*University of Mining and geology " St. Ivan Rilski", 1700, Sofia*

**ABSTRACT:** Term "Organizational project management" is still a new term for some people. A wide spectrum of skills and knowledge is necessary to make people more visible in the new business field making the achieved result more distinguished. How to make project management more efficient in our company- that is the question facing each modern manager.

Theory of project management usually gives an answer what should be done, but in the project process we often face the difficult problem how to reach the successful project end. The paper makes clear the difference between "project" as a variety of creative activities and "operation" as a traditional routine activity. Project management as a process bringing to successful end together with some important reasons bringing a "good" project to a failure have been revealed.

### Въведение

Още преди повече от 20 години Питър Дракър прогнозира, че след 20 години, т.е. в наши дни, в типичната голяма фирма нивата на управление ще бъдат два пъти по-малко, а мениджърите ще бъдат най-много една трета от броя им в подобна фирма. Преструктурирането, за което говори Питър Дракър, на запад отдавна е започнало, хората следват тази тенденция, приспособявайки се към промените в организациите. Онези, които не успяват да се приспособят си отиват, а знаещите и можещите започват да работят в екип проекти. Ръководените доскоро отгоре служители все по-често се заемат със следните задачи (Бъртън, С., Майкъл, Н., 1992):

- събиране на необходимата им информация;
- разпространяване на информация;
- създаване на механизми за самоконтрол в екипа, за да осигурят постигането на целите.

Старите навици се променят, усвоява се широк спектър от нови знания и умения, като в новата бизнес среда хората се чувстват по-значими и оценени.

Тези промени са обусловени от съвременната стопанска действителност, силно повлияна както от глобализацията, така и от осъществяването на преход на цели общества към условията на пазарна икономика и силна конкуренция.

Организациите използват нови управленски подходи и организационни решения, за да реагират на бързо-променящата се околна среда, запазвайки и разширявайки конкурентното си предимство. Възникват нови изисквания за работа в екип и управление на промените чрез проекти. Управлението чрез проекти стана неразривна част от философията на управление и в този смисъл мениджърите трябва да притежават специфични знания и умения в тази област.

### Същност на проектите

Терминът „проект“ в близкото минало имаше конкретен смисъл, свързан с конкретна задача (в общия случай технико-икономическа) и всички разнородни дейности, свързани с нейното изпълнение. През последните 20 години под влияние на чуждестранната терминология (а не само терминология) този термин у нас придоби по-широк смисъл, различаващ го от рутинните и повтарящи се операции. В (Пенчев, Р. 1998) са очертани четири основни разлики между проектите и операциите, които могат да бъдат резюмирани както следва:

- при операциите средата е относително стабилна, а проектната среда е гъвкава и неустойчива;
- операциите са насочени към перфектност на изпълнението, а проектът си поставя дългосрочни цели;

- при операциите хората изпълняват предварително определени роли, а при проектите последните варират ;
- управлението на операциите е управление на текущото състояние, а управлението на проектите е управление на риска.

Дейностите, извършвани в дадена организация, са свързани с осъществяване на желана промяна, а управлението на проекти помага за постигане на дадени икономически, социални и хуманитарни и др. цели. Често тези цели не могат да бъдат постигнати с рутинни действия, а е необходимо разработване на уникални решения, носещи белезите на неопределеност и риск. Оттук произтича потребността от използване на проекти, чиято оценка за качество е комплексна, включваща допълнителни критерии, различни от тези при оценка на операциите (качество, време, разходи).

Проектите са най- разнообразни по обем и сложност, но за всички тях съществуват общи процедури. Те могат да бъдат планирани и изпълнявани в следните четири фази:

#### 1. Предварително планиране

Това е най- важната фаза в целия проект, при която се определя какво трябва да се направи и дали трябва да се направи. В тази фаза се създава подходяща работна среда за проекта.

#### 2. Детайлно планиране

Изследват се детайлно задачите, ресурсите, ефектите и нуждите на проекта

#### 3.Реализация, мониторинг и контрол

Екипът извършва работата според плана

#### 4. Преглед на завършения проект

Извършва се преглед на целия проект, като се събира информацията от него с цел използването и в бъдещи проекти.

### **Управление на проекти**

Интуитивното възприемане на проекта и неговото управление обикновено е свързано с очакване за промяна, настъпваща след определено време в резултат на използване на дадени средства и постигане на определено качество.

В литературата съществуват различни дефиниции, които възприемаме като точно отражение на същността на управлението на проекти:

„Управлението на проекти е управленски подход, при който чрез специфична организация на човешки, финансови и материални ресурси се изпълнява уникален обхват от дейности (съществена промяна) при ограничения относно време, разходи, зададени изисквания за качество“. (Пенчев, Р. 1998).

„Управлението на проекти е процес, при който ръководителят на проекта планира и контролира включените в проекта задачи и използваните от организацията ресурси, за да го осъществи“ (Бъртън, С., Майкъл, Н. 1992).

Под ресурси се разбират: хора, финанси, съоръжения, време.

От разнообразните определения може да се направи изводът, че управлението на проекти се състои в умелото прилагане на техники за постигане на желаните резултати по зададен критерий в рамките на определен бюджет и определен период от време.

Дожеждането на проекта до успешен край е пряко свързано с управлението на целите, т.е. успехът се измерва по степента, в която са постигнати поставените цели.

Традиционното управление на проекти се ражда в строителната индустрия, а съвременната дисциплина „управление на проекти“ се свързва с изпълнението на военен проект АТЛАС на САЩ (1953) (Пенчев, Р. 1998). В бизнес организациите това направление започва да се развива 80- 90- те години на 20 век.

Две от съществените характеристики на проекта са уникалност на извършваните дейности и уникалност на методите за постигане на целите. Оттук следва и степента на неопределеност и риск при постигане на планираните резултати.

И все пак проектният подход се използва във всяка организация, т.к. стратегическите цели в съвременната динамична среда и стремежът към промяна не могат да бъдат постигнати чрез рутинни действия в статична организационна структура (Porter M. E.,1985). Чрез своята природа проектите предизвикват промени, преминават от линейна среда, където всеки мениджър ръководи текущата работа на своя отдел, към управление на проекти, където старите правила не са в сила. Съществуващите структури на работа и ресурси се рушат, т.к. персоналет се използва по друг начин. Служителите стават подчинени на повече от един началник- на един за рутинната работа, а на втори – за работата по проект. Матричната структура на организацията се променя – от среда с чисто линейно управление с включва и управление чрез проекти.

Промяната в начина на използване на персонала може да доведе до конфликт (по отношение на работното място, др.) Съществува опасност от раздвоена лоялност към линейния мениджър и ръководителя на проекта. При възприето управление чрез проекти на организацията е необходимо да се спазват общите принципи на компанията. В случай, че управлението чрез проекти е новост в културата на организацията, много важно е да се изгради **политика на проектите**, принципите на която да бъдат следвани от служителите. Тези принципи на политика трябва да са насочени към:

- формиране на проекти, отговарящи на стратегическите изисквания;
- урегулиране развитието на човешките ресурси;
- определяне персонала и уреждане заместването на хората, изтеглени от линейната структура;
- уточняване на основните начини за комуникация с участниците в проекта.

При определяне на проектите, удовлетворяващи фирмената стратегия, е необходимо да се отговори на следните по-важни въпроси(3):

- как избраният проект поддържа силните страни на фирмата;
- как проектът избягва зависимостта си от слабите страни на фирмата;
- кое определя конкурентността на проекта;
- как проектът се вписва като елемент от цялостната фирмена стратегия и кое определя потребността от включването му;
- кой е потребителят на резултатите от проекта;
- достатъчно ли е силна фирмата, за да управлява риска, свързан с проекта;
- какви са шансовете на проекта за успешно планиране, разработване и внедряване в конкретната среда;
- възможно ли е да се постигнат качествени характеристики на крайния продукт и то за планираното време и в рамките на предвидения бюджет.

Фирмата трябва да определи приоритети за различните проекти и изборът да бъде на база количествени и качествени критерии. Приоритетите са свързани със съответните цели на фирмения бизнесплан. В литературата са описани конкретни методи и техники за финансов анализ и оценка на паричните потоци, вътрешната норма на възвръщаемост и др. при планиране на проекта.

Оценката на риска е съществен елемент при избор на проект. Прилагат се количествени подходи, а при многоелементен риск се прилагат техники за моделиране и анализ. Крайното експертно решение отчита както количествените, така и качествените оценки и критерии.

### **Защо понякога и добрите проекти се провалят?**

Според някои проучвания една значителна част от големите проекти се провалят. По принцип сложните дългосрочни проекти обикновено се разработват от няколко различни екипа, работещи успоредно по различни направления. Съществува реална опасност да се появят пропуски между тези направления, които трудно могат да се обединят за постигането на поставената цел. Това на практика е проблем, довел до провал на много програми за управление.

Независимо дали става въпрос за основни технологични съоръжения, интеграция след сливане на компании или за нови стратегии на растеж, за тези проекти се изразходват огромни ресурси в продължение на месеци и дори години. Примерно проучване показва, че най-често възвръщаемостта е незначителна, т.к. резултатите са отрицателни в повече от половината случаи. Загубите не са само финансови, но често психологически за служителите, работели усърдно над даден проект.

Проблемът е, че традиционният подход към управлението на проекти прехвърля главните усилия на екипа от крайния резултат към разработването на препоръки, нови технологии и частични решения. Тези елементи не винаги

е възможно да бъдат обединени така, че да се постигне крайната цел. Това поставя планиращите мениджъри пред изключително трудната задача да предвидят всички необходими дейности и насоки на работата. „Рискът от изпълнението“ може да бъде избегнат, като се използват проектни планове, графици и предварителни бюджети, но съществуват два други риска- „риск от бяло поле“ и „интеграционен риск“ (4). Оставяйки празноти в проектния план („бяло поле“) и неумението (липса на системност и последователност) е причината цялостният проект да не успее да се доведе до очакваните резултати.

Решението на този проблем е включването в цялостния план на отделни **мини** проекти („инициативи с бърз резултат“), като всеки от тези проекти подбира екипи, отговорни за постигането на цялостен резултат в миниатюрна форма в границите на определено време.

В случая компанията получава още на ранен етап възвръщаемост от своята инвестиция, а заедно с това и нови идеи от работата на екипа. От своя страна екипът е удовлетворен, че дейността му е помогнала за по-добрите резултати на организацията.

Причините за провала на даден проект са твърде разнообразни, като част от тях са свързани с ролята на ръководителя на екипа, неговото лидерство, оформянето на екип, готов да усвоява нови знания, мотивационните фактори в проектната среда, оформянето на предизвикателството, създаване на среда на психологическа сигурност и др.

Управлението на проекти е дейност, изпълнена с противоречия. Задачата е да се създаде изчерпателен и подробен план. Същевременно е необходима гъвкавост за справяне с непредвидени обстоятелства. Необходимо е да се види цялостната картина с насока на усилията върху крайната цел на проекта. Същевременно ръководителят на проекта трябва да се грижи за дребните, но жизненоважни детайли. Той трябва да има необходимото вдъхновение и енергия за насърчаване на екипа. Опитът в работата с хора, добрите умения в общуването и планирането, прозорливост и здрав разум- това са част от качествата на ръководителя на проекта.

Успешният ръководител на проект, дори да не е бил мениджър в дадена дейност, умее да спазва крайни срокове, вменява се в бюджет и се адаптира към неочаквани събития и проблеми. Той притежава уменията да ръководи екип и добре познава компаниите, които трябва да се избягват.

Важен въпрос е защо е толкова трудно да се неутрализират лошите проекти. Отговорът не е еднозначен и определено заслужава да бъде разгледан в бъдещи разработки.

### **Заклучение**

Проектите са неотменна част от нашето техническо, икономическо и социално развитие. В настоящите условия пред ръководителите от различно ниво се поставя изискването за работа в екипи, за управление на

промените чрез проекти. Управлението чрез проекти се превърна в част от управлението въобще, чрез което организациите отговарят на предизвикателствата на конкурентната среда. В този контекст е необходимо да се повишава културата в това направление, като особено важно е развиването на специфични знания и умения на младите хора (студенти, специализанти, докторанти и др.)

*Препоръчана за публикуване от  
катедра „Икономика и управление“, МТФ*

## **Литература**

- Бъртън, с. И Н. Майкъл. Управление на проекти. Практическо ръководство. С., Екслибрис, 1992. 170 с.  
Пенчев, Р. Управление на проекти. С., НБУ, 1998. 203с.  
Harvard Business Review за управление на проекти. С., Класика и Стил" ООД, 2008. 194с.  
Управление на проекти. С, Мениджър, 2007. 89с.  
Porter, M.E. Competitive Advantage. Free Press, 1985.