

## РАЗДЕЛ I

# ПАЗАРИ, УПРАВЛЕНИЕ И ИНОВАЦИИ В ИКОНОМИКАТА НА ЗНАНИЕТО



## ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Проф. д-р Маргарита Богданова  
Доц. д-р Христо Сирашки  
Гл. ас. д-р Евелина Парашкевова  
Ас. д-р Мариела Стоянова<sup>1</sup>

### Резюме

Един от най-актуалните подходи за усъвършенстване дейността на бизнес организациите е гъвкавото управление на проекти. То възниква в софтуерната индустрия през 2001 г., но постепенно навлиза в други, „несофтуерни“ индустрии. Трансферът на подхода обаче към публичния сектор изисква специфична трансформация на гъвкавата методология, доколкото двата сектора са коренно различни.

Целта на разработката е да се представи методика за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор в България и да се дефинират условията и бариерите за нейното ефикасно приложение в практиката на организациите от публичния сектор. Задачите на изследването са: 1) проучване на научната литература и критичен анализ на разработки, свързани с обекта и предмета на изследването; 2) разработване на методика за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор; 3) верифициране на методиката и дефиниране на условията за нейното прилагане.

Изследователската теза гласи, че гъвкавото управление на проекти е възможно да бъде адаптирано и интегрирано в практиката на публичния сектор, но са необходими допълнителни усилия за създаване на организационна нагласа за внедряване на този подход. В резултат на проучването е разработена методика за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор в България, която включва базови принципи, специфични роли и терминология, предварителни условия. Формирани са три етапа на методиката, всеки от които има стъпки и итерации, които са визуализирани чрез карта на процесите. Очертани са условията и бариерите за приложението на методиката в организациите от публичния сектор.

**Ключови думи:** гъвкаво (Agile) управление на проекти, методика, „несофтуерни“ индустрии, организации от публичния сектор.

**JEL:** H11, H43, H83.

---

<sup>1</sup> Разпределението на авторското участие е, както следва: проф. д-р М. Богданова – увод, т. 1, 2.1., 3, 5, заключение, обща редакция, доц. д-р Христо Сирашки т.2.2., гл. ас. д-р Е. Парашкевова – т. 4., ас. д-р Мариела Стоянова – 2.3., 2.4.

## **AGILE PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS**

Prof. Margarita Bogdanova, PhD, Assoc.  
Prof. Hr. Sirashki, PhD,  
Head Assist. Prof. Evelina Parashkevova, PhD,  
Assist. Prof. Mariela Stoyanova, PhD

### **Abstract**

One of the latest approaches to improve the operations of business organizations is the Agile Project Management. It emerged in the software industry in 2001, but gradually entered other, non-software industries. However, the transfer of the approach to the public sector requires a specific transformation of the Agile methodology, insofar as the two sectors are radically different.

The purpose of this study is to present a methodology for agile project management in the public sector in Bulgaria and to define the conditions and barriers for its effective implementation in public sector organizations. The tasks of the research are the following: 1) scientific literature research and critical analysis related to the object of the study; 2) developing a methodology for agile project management in the public sector; 3) approbation of the methodology and definition of the conditions for its implementation.

The thesis of the research states that agile project management methodology can be adapted and integrated into public sector practice, although further efforts are needed to create organizational sensitivity to implement this approach. As a result of the study, a methodology for agile project management in the public sector in Bulgaria has been developed, which includes basic principles, specific roles and preconditions. Three stages of the methodology are formed, each with steps and iterations that are visualized through a process map. The conditions and barriers to the implementation of the methodology in public sector organizations are outlined.

**Key words:** agile project management, methodology, “non-software” industries, public sector organizations.

**JEL:** H11, H43, H83.

### **Увод**

През последните години идеята за по-голяма гъвкавост при управлението на проекти става все по-актуална. Тя възниква през 2001 г. след конференция в Чикаго на професионалисти от софтуерната индустрия, които разискват възможностите за нов метод на работа, наречен по-късно Agile (гъвкав). Той се оказва толкова успешен, че бързо навлиза в много организации. Според 11-я доклад за приложимостта на гъвкавото управление на проекти (11th Annual State of Agile™ – Report, 2016) в световен

мащаб нараства непрекъснато броят на компаниите, които прилагат този подход, като постепенно методът навлиза и в организациите от публичния сектор.

В България гъвкавото управление на проекти се прилага предимно в компании, които са клонове на големи чужди фирми. Организациите от публичния сектор все още се придържат към традиционния подход за управление на проекти, поради което пропускат добавена стойност при предоставяне на публични услуги.

Целта на настоящата разработка е да се представи методика за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор в България и да се дефинират условията и бариерите за нейното ефикасно приложение в организациите от публичния сектор.

Задачите на изследването са: 1) проучване на научна литература и критичен анализ на разработки, свързани с обекта и предмета на изследването; 2) разработване на методика за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор; 3) верифициране на методиката и дефиниране на условията за нейното прилагане.

**Изследователската теза** гласи, че гъвкавото управление на проекти е възможно да бъде адаптирано и интегрирано в практиката на публичния сектор, но са необходими допълнителни усилия за създаване на организационна нагласа за внедряване на този подход.

Обект на изследването е гъвкавото управление на проекти. Предмет на проучването е приложимостта му в организациите от публичния сектор.

Използвани са качествени методи за проучване – контент анализ на документи, експертна оценка, сравнителен анализ, казусен метод, индуктивен и дедуктивен подход, а научният обмен е осъществен чрез експертна оценка и дълбочинни интервюта с представители на Българския институт по стандартизация и със служители в общински администрации. В рамките на верификацията са направени корекции на методиката с цел висока степен на приложимост в реална работна среда.

## 1. Подходи за управление на проекти

В практиката се прилагат различни подходи за управление на проекти, но като цяло се налагат два основни:

- Традиционен;
- Гъвкав.

При традиционния подход се прилагат знания, умения, инструменти и техники за изпълнение на проектните дейности, наричани още ядро от знания (Body of Knowledge), за да бъдат постигнати целите на проекта (PMI, 2013).

Традиционният подход е известен като модел на водопада (waterfall approach). Той се свързва с последователно прилагане на фазите на жизнения цикъл, като всяка следваща фаза зависи от резултатите от предходната. Основните му характеристики са изчерпателното планиране и стремежът към прогнозиране на бъдещото развитие на проекта.

Гъбквият подход стъпва върху съвсем различни допускания. Водещото при него е, че вместо да се инвестира в подробно разписване на процесите, процедурите и инструментите, по-добре е, организациите да инвестират в хората и във взаимодействието между тях. Вместо да се набляга на изчерпателна документация още в началото, по-добре е да се наблегне на крайния резултат от проекта. Вместо организациите да се стремят към уреждане на правната страна, по-добре е да се осъществи взаимодействие с клиентите (целевите групи) и да се търси живата връзка с потребителите на услугата или продукта.

## **2. Инструменти и практики за гъбкво управление на проекти**

### **2.1. Scrum**

Една от най-широко разпространените практики на гъбквото управление в бизнеса е Scrum (букв. спорна топка). Този метод е създаден поради нуждата от разчупване на класическите методи за управление на проекти (Sliger, 2011). Scrum е рамка за организиране на работата, която трябва да се извърши по даден проект. Това е итеративен и инкрементален подход за разработване на продукти и управление на дейностите в проекти. Итеративен – защото работата се планира и изпълнява на итерации (отделни малки части). Инкрементален – защото е нарастващ постепенно.

Водеща роля в подхода имат екипите, които са самоорганизиращи се и кросфункционални. Екипът е този, който преценява как да се изпълни проектът – в каква последователност, с какъв приоритет да са отделните задачи. За целта се създава т.нар. списък със задачи. В Scrum той се нарича Product Backlog, но в останалите индустрии е точно това – списък със задачи, необходими и достатъчни за завършване на проект или неговото пускане в действие. Всички членове на екипа имат достъп до общия списък със задачи и могат да го модифицират, когато се налага. При този подход думата има не само клиентът, но и членовете на екипа по изпълнение, които могат да отхвърлят една идея и да предложат нов, по-съвременен начин или по-модерен дизайн на продукта от проекта.

Резултатите от всяка итерация трябва да са видими и измерими, т.е. когато се дефинира предварително исканият резултат, екипът ще има по-ясна представа, какво точно се изисква от него.

## 2.2. Роли при гъвкавото управление на проекти

Характерно за Scrum подхода е, че участниците имат различни роли. Така например в екипите задължително има Scrum master – фасилитатор, който се грижи за коректното спазване на методологията. Проектите имат спонсор и/или собственик на проекта, които обикновено са от ръководството на организацията и имат задача да осигурят подходящите условия за реализиране на проекта. Тези роли не заместват позицията на проектния мениджър, а само я допълват. Както и при традиционното управление, проектният мениджър отговаря за координацията, разработката на плана на проекта, неговата реализация и управлението на промените в него. Той също следва да осигури вътрешен и външен баланс в екипа, за да има добра атмосфера за работа.

По-специфична става ролята на Офиса за управление на проекти (ОУП). При традиционното управление ОУП в големите организации има координационни и оперативно контролни функции, тъй като той е връзката, междинното звено между ръководството и проектните екипи. Но при гъвкавите организации екипите сами решават какъв да е начинът на опериране, с което се намалява необходимостта от контрол в досегашния му вид. Екипите контактуват директно с клиентите и пренастройват непрекъснато характеристиките на продукта, така че да отговаря максимално на изискванията на потребителите. Поради това не е необходимо вече някой от по-високите нива да осъществява оперативен контрол. Той става безсмислен. Друга функция на ОУП е да следи за спазването на методологията за УП, но при гъвкавото управление тя отпада, тъй като с нея вече се занимава майстор/специалист гъвкаво управление (Scrum майстор).

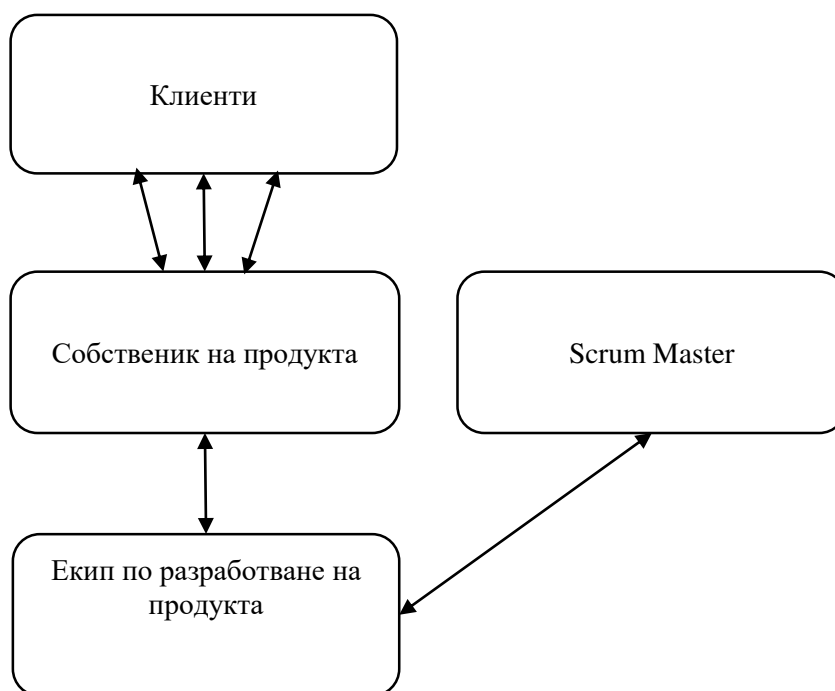
Офисът за управление на проекти обаче има своите функции и най-вече в големите организации, които не са толкова гъвкави. Особено необходим е офисът, когато в една организация има колокирани и неколокирани екипи или когато тези екипи са отдалечени физически. Освен това големите организации трудно променят културата и практиките си. Процесът на промяна изисква съдействие и то може да се осигури от Офиса за управление на проекти. Той може също така да съдейства при систематизирането на научените уроци и извлечените поуки, да популяризира успехите на екипите и т.н. (Mitchell, 2017).

Важно е обаче офисът за управление на проекти да работи прозрачно и самият той да бъде гъвкав, като получава често обратна връзка от своите заинтересовани страни.

## 2.3. Еволюция на Scrum

Идеята за ролите в Scrum се развива във времето вследствие на все по-голямата динамика и комплексност на проектния мениджмънт. От зараждането на концепцията до този момент са известни три варианта на Scrum, а именно:

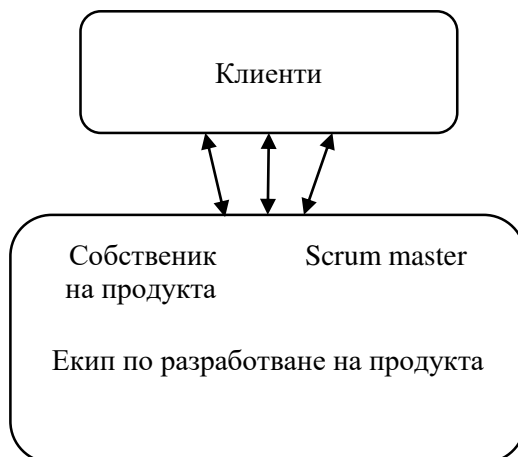
Scrum 1.0. При първоначалното въвеждане на подхода Собственикът на продукта е извън екипа, най-често от бизнес средата на организацията. Той поставя приоритетите и изискванията в началото на отделните етапи (спринтове) и след това оставя екипа самостоятелно да се организира за изпълняване на задачите. В този случай проявява гъвкавост единствено по отношение на рамката на спринта. Такъв начин на прилагане на Scrum все още се използва, най-често в случаите, когато функционалните изисквания са относително постоянни и изпълнението на задачите е спешно. Тази версия на Scrum е подробно описана в Scrum буквара (Scrum Primer, 2019).



Фигура 1. Роли при Scrum 1.0  
Адаптирано по (Scrum Primer, 2019)

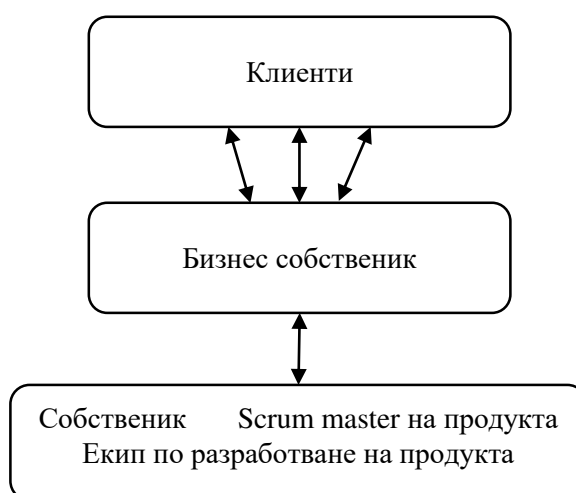
Scrum 2.0 версията възниква поради необходимостта, не само да се създаде новият продукт, но и да се поддържа функционалността му във времето. Това налага да се въздейства периодично върху екипа, за да се приоритезират задачите и да се изпълни времевият график. Въздействието се осъществява от Собственика на продукта. Гъвкавостта му вече е необходимо да се проявява не само при стартиране на спринта, а през цялото време. За да се реализира тази важна задача, Собственикът на продукта става част от екипа.





Фигура 2. Роли при Scrum 2.0  
Адаптирано по (Scrum Primer, 2019)

Scrum 3.0 – Преминаването към тази версия се налага, за да се отговори на въпроса: Какво е необходимо да се направи, когато разстоянието между екипа и клиентите е твърде голямо? Необходими са два отделни Собственик (Product Owner) – един, който да остане в екипа и един да осъществи връзката с клиентите. Такъв тип разпределение на ролите позволява, процесът да е гъвкав през цялото време. За да се различават по-добре двата вида Собственик на продукта, Scrum 3.0 въвежда наименованието Бизнес собственик, отнасящо се до този, който следи за променящите се потребности на клиентите и тяхното приоритизиране. Ролята на собственик в екипа се изпълнява от така наречения Капитан на екипа.



Фигура 3. Роли при Scrum 3.0  
Адаптирано по (Scrum Primer, 2019)

В стремежа си да е още по-гъвкав, Scrum 3.0 стига още по-далеч, предлагайки ролята на Scrum мастъра също да се раздели на две – фасилитатор, който е част от екипа и помага да той да се самоорганизира и да подобри използването на методологията, и Агент по промяната, който е извън екипа и съдейства на организацията да разбере същността на Scrum и какъв е най-добрият начин за прилагането на подхода .

И при трите версии на Scrum в основата винаги е спринтът. Това е отрязък от време с продължителност от две до четири седмици (в зависимост от естеството на проекта), през който екипът работи върху определена задача от проекта и чак след нейното приключване преминава към следващ цикъл и респективно задача. Спринтът се състои от планиране, ежедневен Scrum, работа по разработване на продукта, преглед на спринта и ретроспекция на спринта. Причината, поради която продължителността е не повече от един месец, е, че при по-дълъг период съществува висока вероятност, целта да се промени, рискът да нарасне и процесът да се усложни.

В Scrum има четири основни вида срещи на екипа:

- Планиране на спринта. Собственикът на продукта представя задачите за изпълнение на Scrum мастъра и екипа. Като резултат от тази първа среща е изготвянето на т.нар. спринт беклог, т.е списък със задачи, които трябва да се изпълнят до края на спринта.

- Ежедневен Scrum. Екипът се самоорганизира всеки ден, за да подобри изпълнението на задачите. Съставя се план за работа в рамките на деня.

- Преглед на спринта. Екипът представя списъка със задачи, който вече е изпълнен, търси се обратна връзка от клиентите и потвърждение от собственика на продукта за изпълнените задачи.

- Ретроспекция на спринта. Scrum мастърът и екипът идентифицират основните подобрения, които са направени по време на спринта. На база изводите се поставя основата за следващия спринт и задачите, които ще бъдат включени за изпълнение в него.

#### 2.4. Други инструменти за гъвкаво управление на проекти

Друг широко използван инструмент за гъвкаво управление на проекти е Kanban, който заедно със Scrum е част от Lean методологията.

Най-характерно за **Lean** методологията е, че е насочена към добавяне на повече стойност, като минимализира ресурси, време, енергия и усилия. Пет са основните стъпки за внедряване на Lean: определяне на стойността; елиминиране на всичко, което не носи стойност; създаване на по-къс работен цикъл; увеличаване свободата за работа на екипа; осъщест-

вяване на обратна връзка с клиентите (The Five Steps of Lean Implementation, 2019).

**Kanban** има за цел да внесе промени в традиционния начин на изпълнение на проекти, но по по-плавен начин, без да внася изцяло нови роли в проектния екип или нова терминология на работните процеси. Когато се представя Kanban подхода на екип, работил по традиционен начин, се акцентира, че работата, която досега екипът е вършил, няма да се промени по своята същност, а ще се промени начинът, по който екипът ще избира коя да е следващата задача (Brechtner, 2015). Основният инструмент, който използва Kanban, е визуализация на прогреса на поставените задачи чрез дъска. По този начин всеки от екипа е информиран за етапа на изпълнение на текущата работа и за това, каква е следващата задача.

Съществуват и други разновидности на гъбкавите подходи за управление на проекти като Crystal, DSDM и DevOps, но те са по-рядко използвани.

Всеки от гъбкавите подходи има своите предимства и недостатъци и основна задача на организациите, решили да възприемат гъбкавото управление на проекти, е да адаптират избрания метод към собствените си потребности.

### 3. Гъбкав подход за управление в публичния сектор

В литературата приложимостта на гъбкавия подход към организациите от публичния сектор е изследвана частично и то предимно в областта на предоставяне на дигитални услуги за вътрешни и външни потребители.

Общото в проучванията на различните автори са причините за бавното навлизане на нови методологии в публичния сектор. Според експерти от PMI (Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition, 2002) допълнителните фактори (извън тези в бизнеса), които влияят върху организациите от публичния сектор, са:

- Нормативно регламентирани правила, касаещи изпълнението на управленските и социално-политическите отговорности на участниците;
- Необходимостта работата на проектния екип винаги да служи и да отразява публичния интерес.

А. Рибейро и Л. Домингес прилагат казусен метод за изследване на португалска правителствена организация. Те проучват доколко е приемлив подходът на гъбкаво управление на проекти в публичния сектор, но наблюдават разработването на софтуер в организациите, а не на проектите въобще в тях (Ribeiro & Domingues, 2018). Т.е. тяхното изследване се концентрира върху ИТ сектора, но в специфична институционална среда – тази

на правителствени, регионални и локални организации, които имат култура и начин на действие (*modus operandi*) – твърде различни от този в частния сектор. Публичният сектор, според авторите, е по-бюрократичен и там се наблюдава по-голямо съпротивление към промени. Това прави трудно навлизането на нови методологии и подходи от бизнеса.

До подобен извод достигат и редица автори, като Поунър (Powner, 2012), който изследва прилагането на гъвкаво управление на проекти във федералните и щатските власти в САЩ, Кацоровска (Kaczorowska, 2015), Karaj and J. Little (Karaj & Little, 2013), които представят своите проучвания на различни конференции по Agile методологиите. Те акцентират върху организационната култура в публичния сектор, която често е много йерархична, с правила и политика с лоша гъвкавост и с формална документация, особено по отношение на комуникацията.

Прави впечатление, че докато за бизнес сектора има голям брой публикации, свързани с гъвкавото управление на проекти, за публичния сектор изследванията са твърде оскъдни. Не е ясно и какви са резултатите за организации, в които методът вече е приложен. (Conforto, Salum, Amaral, da Silva, & de Almeida, 2014).

Проучване на индийски автори (Wisitpongphan & Khampachua, 2016) идентифицира две главни предизвикателства при прилагането на гъвкави методологии:

- липсата на участие на крайните потребители в проекта;
- недостатъчната гъвкавост при интегриране на изискванията по време на разработването на проекта.

Ж. Нуотила и К. Алтонен в статията си от 2016 г. идентифицират седем категории предизвикателства при прилагането на гъвкави методологии в публичния сектор (Nuottila, Altonen, & Kujala, 2016):

- Документация - служителите не съзнават разликата между това да липсва необходимата документация и да се работи без подробна документация (какъвто е принципът на гъвкавите проекти);
- Липсата на адекватна квалификация, на достатъчно опит и на мотивация;
- Комуникация и участие на заинтересованите страни. Те следва да се идентифицират в началото на проекта и да се комуникира с тях, когато е необходимо, по отношение на всички важни решения. Това е стандартен проблем както в бизнеса, така и в публичния сектор, но има известна разлика по отношение на това, кои са заинтересованите страни. В публичния сектор обикновено говорим за потребности на големи групи от обществото, които могат да бъдат трудно уловими или трудно да се осъществи комуникация с тях. При всички случаи процесът

може да бъде дълъг във времето поради необходимостта да се включат голям брой участници.

- Роли в проекта – промяната на методологията води до промени в ролите и може да доведе до това, някои служители да не се чувстват отговорни за даден процес, просто защото те не разбират изцяло новата си роля;
- Локация на участниците в екипа – установено е, че в някои проекти екипите работят отдалечено, което затруднява координацията и комуникацията;
- Законодателство – проучването на Ж. Нуотила и К. Аалтонен идентифицира някои конфронтации между законодателството и принципите на гъвкавите методологии, като срокове за приключване на даден етап, разходи, поверителност на информацията и др.
- Архитектурна сложност на софтуерните системи, поради която съществуват някои трудности при интегрирането на гъвкавата методология със стари системи.

Въпреки че са правени основно за IT екипите, които работят в публичния сектор, повечето от тези предизвикателства могат да се съотнесат и за други типове проекти.

Интересът към гъвкаво управление на проекти е особено голям в големите правителствени агенции, които дори разработват стратегия за преминаване към гъвкаво управление на проекти. Такива са United States Government Accountability Office (GAO) и the United Kingdom National Audit Office (NAO). Но те също са свързани с дигиталните департаменти в агенциите (Government Guidelines for Agile Adoption, 2012).

В литературата се срещат, макар и рядко, научни съобщения и за успешни практики. Проучване на университета в Севиля (Torrecilla-Salinas, Sedeño, Escalon, & Mejias, 2013) представя резултатите от прилагането на гъвкава методология (Scrum в този случай) в публична организация. Използвана е техника за планиране и оценка на проекти и е установено, че планираните резултати по проектите са били постигнати в почти всички случаи именно чрез Scrum методологията.

Друго изследване, свързано с банковия сектор, насочено към оценка на условията за прилагане на гъвкава методология, стига до заключението, че няма големи предпочитания към гъвкави практики. (Roses, Windmöller, & do Carmo, 2016)

Подобен е изводът и на руските изследователи Altukhova, Vasileva и Slavin. (Altukhova, N. F., Vasileva, E. V., Slavin, B. B., 2016). Те проучват нагласите в публичния сектор в Русия за прилагане на гъвкаво управление на проекти и достигат до извода, че, за разлика от бизнес организациите, в правителствените служби мотивацията за неформално лидерство е ниска, не са развити самоорганизацията и самоуправлението. Авторите смятат, че

това са сериозни пречки пред навлизането на гъвкавото управление на проекти, но това все пак би било възможно при определени обстоятелства.

Интересни са изводите на новозеландски изследователи, които проучват експерименталното въвеждане на гъвкавото управление на проекти в правителствена агенция в страната (Mirzaei & Mabin, 2017). Според тях основните проблеми се свеждат до следното:

- Scrum е ориентиран по-скоро към планиране на резултатите (а не на задачите). Такова планиране (ориентирано към резултатите) не е добре координирано с планиране на задачите и с планиране на събитията (срещите).
- Някои дейности изискват традиционното детерминистично планиране.
- Scrum е насочен по-скоро към устна комуникация, докато повечето мениджъри са с нагласа за писмена комуникация. По тази причина е по-добре да се използват както гъвкава, така и традиционна методология.
- Някои мениджъри са заети и е трудно да се организират срещи.
- Планирането, ориентирано към задачи, е по-разбираемо за екипите. Поради това е добре да се използват както планиране, ориентирано към задачи, така и към резултати.
- Общият извод е, че са необходими допълнителни усилия.

Гъвкавото управление е приложимо и във висшето образование. Open University вече се трансформира към гъвкаво управление при предоставянето на нови курсове за обучение в дигиталната си платформа, като от 2017 г. прилага Lean и Agile практики (Linders, 2019). Процесът се осъществява бавно поради това, че ръководството на университета не познава добре този начин на управление и, подобно на други британски университети, действа като мегаструктура с огромни разходи за комуникация, бавен процес на вземане на решения, базиран на традиционния подход.

Националният университет в Сингапур също се преориентира и разработва своя стратегия за преминаване към гъвкаво управление на проекти (Linders, 2019).

Изводите от проучването показват, че гъвкавото управление на проекти бавно, но сигурно навлиза във всички сектори на икономиката и обществото. Неговото приложение изисква обаче специфична настройка, пригодена към особеностите на отделните сектори и институции.

#### **4. Методика за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор**

В резултат на проведеното изследване от екипа бе конструирана методика за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор. Тя е хибридна, тъй като включва инструменти както на гъвкавия, така и на

традиционния подход. Характеризира се с някои специфики, които трябва да бъдат отчитани при практическото ѝ прилагане.

В основата е екипният подход. Именно екипът е двигателят към успешното изпълнение на проекта. Той се учи в движение, подобрява продукта и/или услугата, а също и работата си непрекъснато. Автономността при вземане на решения от екипа, семплите задачи, детайлните и ясни итерации, самоконтрола и самооценката, бързата и ефективна комуникация и обратна връзка са част от положителните моменти при гъвкавото управление.

Основните принципи на методиката са адаптирани от приложимите гъвкави методологии за управление на проекти в IT индустрията (Beck, 2001).

1. Хората и техните взаимоотношения и взаимодействие са водещи. Те са много по значими и важни от бизнес процесите, инструментите и материалните активи на организацията.

2. Опростяване на задачите, редуциране на сложните, тромави и бюрократични процедури, операции и работи.

3. Непрекъснато сътрудничество, взаимопомощ и съдействие при задължителната екипна работа.

4. Директна комуникация между членовете на екипа за предаване на информация от първо лице.

5. Институционална подкрепа и стимулиране на самоорганизацията на екипа.

6. Работни срещи на екипа при предварително дефинирана честота и продължителност с цел по-добра координация и по-висока ефективност на работата му.

7. Комуникацията и взаимодействието с представителите на заинтересованите страни и целевите групи от първостепенно значение. Формалните договорни отношения остават на втори план.

8. Акцентът е върху работата и резултатите, а не върху генерирането на документацията и осъществяването на контрол.

9. Фокус върху бързата промяна, при необходимост, а не върху прецизното и точно изпълнение на плана.

10. Приятелска среда, неформални канали за комуникация, гъвкави методи за изграждане на екип, разнообразни форми на мотивация и стимулиране, делегиране на правомощия, подкрепа за вземане на решения, доверие и сътрудничество са водещи за постигане на оптимални резултати.

11. Усъвършенстване и подобряване на резултатите чрез непрекъснато подобряване на изпълнението на процесите.

12. Оперативен порядък на работа – къси срокове за изпълнение на семплите итерации.

За нуждите на методиката се извеждат специфични роли, които са изцяло в контекста на гъвкавото управление: (Парашкевова, Богданова, & Стоянова, 2019)

- „Публичен собственик на резултатите от проекта – ръководител на организация от публичния сектор, в рамките на която се изпълнява и управлява проектът.

- Ръководител на екип/Собственик на проект – това е лице, което обикновено има ръководни функции в организацията и осигурява необходимите организационни условия за успешното реализиране на проекта. Той е отговорен за постигане целите на проекта в рамките на разполагаемото време и ресурси. Обикновено ролята на собственик на проекта се изпълнява от ръководителя на екипа (проектен мениджър).

- Собственик на задача/и – отговорен за резултатите от изпълнението на възложената му задача. Той подпомага и насочва членовете на екипа по отношение на изпълнението на итерациите, които са в обхвата на задачата, за която отговаря. Осъществява вътрешен мониторинг на задачата и взема решения за промени след обсъждане с екипа. Насочва екипа при приоритизиране на итерациите.

- Отговорен за итерация/и – член на екипа, отговорен за изпълнението на възложената му итерация. Работи самостоятелно или в екип. Поддържа тясна връзка със собственика на задачата, в чийто обхват е изпълняваната в момента итерация. Ролята е динамична, тъй като итерациите непрекъснато се променят, т.е. изпълнените се заменят с нови.

- Редови членове на екипа – членове на екипа, които са изпълнители на итерации, но не са отговорни за тях.

- Масър/специалист гъвкаво управление – служител от администрацията, който има опит и знания в областта на гъвкавото управление на проекти. Неговото включване в екипа е единствено с цел да осигури прилагането на гъвкавата методология и да подпомогне екипа при възникването на различни казуси по отношение гъвкавото управление на проекта.

- Външен за организацията член на екипа – представител/и на заинтересованите страни, който е привлечен да участва в екипа на проекта. Той може да изпълнява всяка една от посочените роли без ролите на Собственик на проект и Публичен собственик на резултатите от проекта.“

Превръщането на организацията от публичния сектор в проектно ориентирана предполага създаването на подходяща среда. Това включва, по-голяма част от дейностите и работните процеси да се интерпретират като проекти, на изхода на които да се стига до резултат. Проектното управление реално превръща една организация в резултатно ориентирана. Организационната култура или адекватният тон на върха са ключови за прилагане на принципите за гъвкаво управление на проекти. Високата степен на делегиране на правомощия, високата степен на автономност и доверие в екипните решения, прилагането на екипния подход при решаването на проблеми, иновативността на организацията, адекватното управление при промени и насърчаване на участието са характеристики на подходящата проектна среда.



Стремежът в администрацията трябва да е насочен към минимализиране на документооборота, съобразно изискванията на нормативната рамка, финансовия инструмент и контролните органи. Това не означава, че отсъства мониторинг или контрол върху изпълнението. На практика тези две функции са съпътстващи изпълнението на всяка итерация и резултатите се споделят, а не докладват в рамките на регулярни (по усмотрение на екипа) работни срещи. По този начин оперативният контрол е ориентиран към резултати, а не към свършена работа.

Прилагането на методиката за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор е възможно да се осъществи изцяло или частично. Цялостно прилагане е препоръчително при наличие на висока степен на автономност за вземане на решения от екипа на проекта, отсъствие на ограничителни изисквания от финансиращия инструмент или на нормативната база, свързана с проекта. Частично прилагане е възможно, когато някои от постановките на методиката влиза в противоречие с изискванията на финансовия инструмент, законодателството или спецификата на проекта.

Специфични моменти в гъвкавото управление на проекти, които са имплементирани в методиката, са:

„1. Екипите трябва да имат ограничен състав – от 3 до 9 човека. Самоорганизацията е водеща. Комуникацията и координацията е улеснена, взаимодействието е по-ефективно. Гъвкавостта е свързана със свободния режим на работа на членовете на екипа, което от своя страна допринася и за по-бързата адаптация към променящите се външни условия. Екипът поддържа оптимални вътрешни канали за комуникация. Когато проектът изисква по-голям екип, например с повече от 12 членове, той може да бъде организиран в няколко по-малки екипи, които работят паралелно. Гъвкавият мениджър е отговорен за установяването на ясни роли и отговорности, за да осигури правилно подреждане на екипа и адекватна отчетност.

2. Водеща визия. Визията на проекта, разписана в разбираем документ за стартиране на проекта и съобщена на всички членове на екипа, има мощен ефект върху поведението на отделните членове. Гъвкавите проектни мениджъри ръководят своите екипи, като определят, разпространяват и поддържат визия, която влияе върху вътрешните модели на поведение на отделните членове и подекипи, при наличие на такива.

3. Семпли правила. Семплите правила за гъвкаво управление, които са възприети от всички, са в основата на успеха на един проект. Тези правила е необходимо да бъдат приети още в началото. Това не означава, че те не могат да бъдат коригирани и допълвани от екипа в процеса на работа. По време на проекта мениджърът идентифицира практики, които не се следват, стреми се да разбере защо не са приложими и премахва пречките пред тяхното прилагане. Този подход осигурява автономността и творчеството на членовете на екипа.

4. Свободен и бърз достъп до информация. Информацията за плановете, напредъка, целите и организацията е условие за адаптиране на всеки член от екипа по проекта. Интензивността на взаимодействието между членовете на екипа зависи до голяма степен от тяхната откритост към обмена на информация. За да се приспособи един гъвкав екип, информацията трябва да бъде отворена. При гъвкавото управление на проекти информационните потоци са свободни и членовете на екипа се възползват от силата на знанието, независимо от неговия източник.

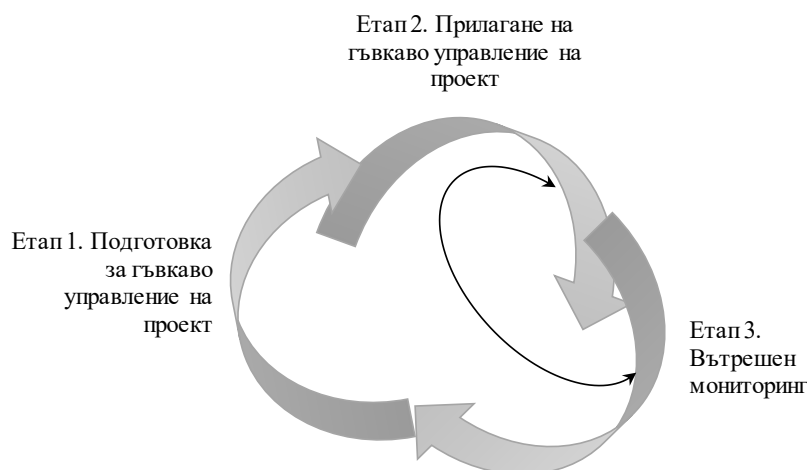
5. Стил на управление с лек допир. При традиционните подходи всичко се гледа през призмата на контрола – на промяната, на риска и, най-важното, на хората. Разработваните гъвкави методологии, инструменти и практики са еволюирали, за да се прилагат извън конвенционалните системи за контрол. Но инструментите се провалят, когато семплите линейни задачи не се адаптират лесно към динамичните процеси и когато работните графици изискват честа актуализация, за да отразят промените се обстоятелства. Практиката показва, че налагайки все повече контрол, проектните мениджъри могат да забравят първоначалната си цел – създаване на ред. В такива случаи те могат да повярват, че повече контрол води до повече ред. За съжаление тази гледна точка не е в синхрон с принципите на гъвкаво управление. Квалифицираните специалисти не се адаптират добре към микроуправлението, а инструментите и техниките бързо достигат границите си, когато не се използват по подходящ начин. Мениджърите осъзнават, че засиленият контрол не води до увеличаване на реда, приемайки собствената си неспособност да знаят всичко предварително. Финото гъвкаво управление предполага по-малко контрол и по-ясни и семпли задачи за изпълнение, по-бърза обратна връзка и незначителна намеса в работните процеси.

6. Повторяемостта на рутинните еднотипни задачи води до лесно прогнозиране на възможностите за грешки. Гъвкавият мениджър разбира ефектите от взаимодействията между различните части на проекта и ги използва за непрекъснатото обучение и адаптиране.“ (Парашкевова, Богданова, & Стоянова, 2019).

Прилагането на методика за гъвкаво управление на проекти в организации от публичния сектор води до повишаване капацитета за управление на проекти както на отделните екипи, така и на организациите като цяло. Непрекъсната и нейерархизирана комуникация, оперативните срещи дават възможност за бърза диагностика на потенциални рискове и предприемане на незабавна реакция спрямо тях. Взаимното учене и управление на знанието вътре в екипа, високата степен на делегиране на правомощия създава предпоставки за изграждане на компетенции в членовете. Съществено се намаляват бюрокрацията и документацията, типични за конвенционалното проектно управление за сметка на гъвкавите инструменти за мениджмънт. Прилагането на поетапно и плъзгащо планиране на дейностите и задачите във всеки цикъл на проекта е предпоставка за по-висока

степен на достигане на проектните резултати. Подобрената комуникация и вътрешна координация между членовете на екипа осигуряват бърз отговор на динамично променящата се среда, по-висока степен на съответствие с изискванията на възложителя, текуща видимост на напредъка и на междинните резултати по проекта с възможност за ускоряване на процеса за постигане на видими крайни резултати.

Практическото прилагане на методиката за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор индикативно е структурирано в три етапа: Етап 1. Подготовка за гъвкаво управление на проект; Етап 2. Прилагане на гъвкаво управление на проект; Етап 3. Вътрешен мониторинг. Така дефинираните етапи са взаимосвързани и протичат непрекъснато.



Фигура 4. Взаимовръзка между етапите на методиката за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор

Реално вътрешният мониторинг (Етап 3) протича успоредно с гъвкавото управление на проект (Етап 2), като екипът има възможността да организира мониторинга на проекта съобразно проектните нужди, екипната визия и изискванията на финансиращия инструмент.

Всеки един от тези етапи се реализира на практика чрез поредица от итерации/стъпки. За по-добра визуализация и по-голяма яснота авторите предлагат карти на стъпките (flowchart) и матрици на правата и отговорностите на дефинираните роли в екипа (RACI матрици) по етапи.

Като вход за стартиране на **Етап 1. Подготовка за гъвкаво управление на проект** може да се разглежда подписан договор (за проект, за възлагане), подадена заявка/докладна за необходимост от разработване на планов документ – документация за обществена поръчка и други инициативи, които могат да бъдат разглеждани като проект в широкия смисъл и за които е необходимо да се приложи екипен подход.

В етапа са дефинирани пет основни *стъпки*:

1. Сформиране на кросфункционален екип за управление на проекта.

Ръководителят на организацията или упълномощено от него лице изготвя предложение за формиране на екип за управление на проекта. Членовете на екипа трябва да имат различни функционални отговорности и съответно различен опит, експертиза и квалификация. Целта е, екипът да има разнородност с цел постигане на синергетичен ефект от такова взаимодействие. Числеността на екипа е между 3 и 9 човека. Предложените членове се уведомяват. На предложения ръководител на проекта и съответно на екипа се предоставят документацията и информацията за проекта. Това може да бъде проектна документация, нормативни документи, указания, методика, методология, описание на параметри, резюме на изискуемия резултат от работата на екипа и др. Той подготвя кратък документ за стартиране на проекта.

2. Вземане на решение за гъвкаво управление на проект в администрацията.

На работна среща с предложените членове на екипа и с лицата на ръководни длъжности, в чийто ресор попада проектът, се обсъждат възможностите за гъвкавото му управление. Предложеният за ръководител докладва за възможностите и ограниченията от прилагането на този подход към конкретния проект, както и необходимостта и възможностите за включване на представител на заинтересованите страни в екипа. При наличие на такава възможност се прави предложение за конкретно лице или представител на организация. При избора на лице/лица се прилагат установените практики в администрацията за подбор на външни участници.

3. Утвърждаване на екипа.

Екипът за гъвкаво управление на проект се утвърждава със Заповед на ръководителя на организацията или на упълномощено от него длъжностно лице. В заповедта се посочва ръководителят на екипа, вътрешните и външните членове, определя се задачата/проектът, очакваните резултати, времето за реализация и обемът на ресурсите. Определя се и дата и час на първоначалната работна среща на екипа. Заповедта се свежда за изпълнение от включените в нея лица.

4. Работна среща на екипа за обсъждане на Правила за гъвкаво управление на проект.

В определените в Заповедта дата и час екипът се събира, за да се определи начинът за работа по проекта и се подготвят Правилата за неговото гъвкаво управление. Те регламентират периодичността и продължителността на срещите, начина на протичането им, потока на информация и комуникация, гъвкавите инструменти, които ще използват за управление на проекта, документацията, която ще подготвят. Гъвкавите инструменти са свързани с оперативните срещи, визуализацията на работата (например използване на голяма бяла дъска, табло за споделяне на информация, вкл.

диаграми, важни съобщения и т.н. във връзка с реализацията на проекта, бордно табло за напредъка, карта за управление на времето, карта за мониторинг и др.), правото на равно участие и др. Правилата трябва да са ясни, точни, еднозначни и кратки. Те се закачат на видно място в помещението, където екипът ще провежда работните си срещи.

#### 5. Разпределяне на ролите в екипа.

В рамките на първата работна среща на екипа се разпределят ролите между участниците. Освен ръководителя на екипа на проекта, други възможни роли са: собственик на проекта, публичен собственик на резултатите от проекта; собственик на задачи; отговорен за итерация/и; мас-тър/специалист гъвкаво управление; членове на екипа. Тези роли са свързани с прилагането на гъвкав подход за управление на проект и не изместват длъжностите на един екип за управление – като координатор, юрист, специалист обществени поръчки, финансист и др., когато е нужно такива да бъдат определени/назначени в съответствие с изискванията на финансов инструмент. В такъв случай определените участници изпълняват и роли. Ролевият подход е свързан не само с формално изпълнение на задължения, а и дава по-голяма автономност, тъй като всички участници съобразно своята функционална компетентност и познавайки нормативните или проектни ограничения имат правото да предлагат решения и да правят предложения. Това дава по-добра предвидимост и води до постигане на по-добри и бързи резултати, което мотивира екипа и го приобщава към постигане на общите цели.

Изходът от изпълнението на етапа е сформираният екип за гъвкаво управление на проект с определени формални длъжности, разпределените неформални роли и създадените Правила за гъвкаво управление на проект на екипа.

Като вход на **Етап 2. Прилагане на гъвкаво управление на проект** се приема проектната документация (проектен договор, списък с изисквания, техническо задание, нормативни документи, указания, инструкции и др.) и сформираният екип на проекта с определени роли на участниците в него.

Включените в етапа **стъпки** са:

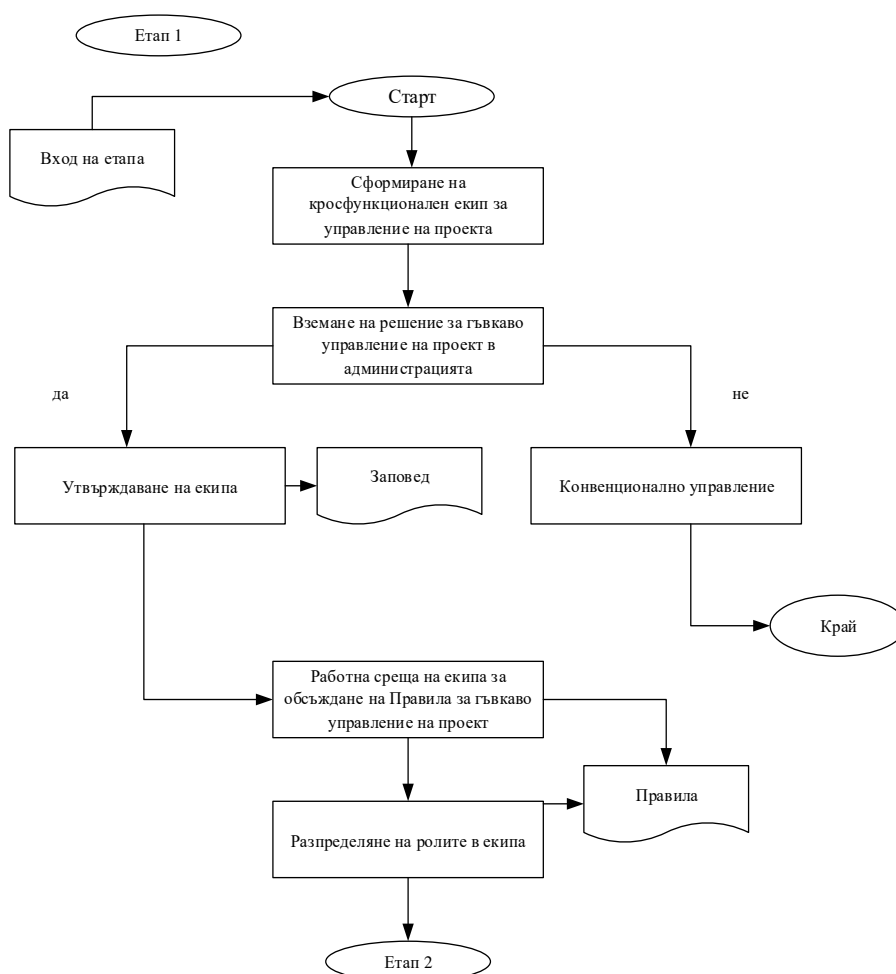
##### 1. Запознаване на екипа с документа за стартиране на проекта.

За целта на всеки член на екипа се предоставя документът за стартиране на проекта, проектната документация и се определя кратък срок за запознаване с тях. Всеки съобразно определената му роля създава свое виждане за възможната детайлизация на проекта на задачи и стъпки/итерации.

##### 2. Детайлизиране на проекта в задачи и итерации.

В рамките на предварително насрочена работна среща с определен времеви интервал (не повече от 1 час) и дневен ред се представят вижданията на екипа за детайлизиране на проекта в задачи, а на задачите в итерации. Задачите в своята съвкупност трябва да осигуряват постигането

на целите и резултатите на проекта, а итерациите на всяка задача трябва да осигуряват нейното цялостно изпълнение. Екипът има автономното право да вземе решение за задачите и итерациите, които ще бъдат изпълнени в рамките на проекта, да планира необходимото време за изпълнение на всяка задача и итерация при спазване на константните величини на проекта по отношение на неговата обща максимална продължителност и продължителност по дейности, ако такава е планирана.



Фигура 5. Карта на процеса на Етап 1. Подготовка за гъвкаво управление на проект

3. Определяне на индикативен времеви график за изпълнение на всяка итерация и на всяка задача.

По време на същата работна среща се изготвя индикативен времеви график за изпълнение на всяка възможна задача и итерация. Пред-

ложенията се правят от членовете на екипа, решенията се вземат с мнозинство. Сумарното времетраене на итерациите на дадена задача формират общата ѝ продължителност. Ако част от итерациите в дадена задача е възможно да се изпълняват успоредно, това изрично се упоменава с оглед коректното изчисляване на евентуалната продължителност на задачите. След като се уточнят и приемат времевите параметри за работа на екипа по отделните задачи и итерации към тях, информацията се нанася в първите пет колони на Картата за управление на времето (вж. приложените образци). Картата се поставя на видно място в помещението, където ще се събира екипът.

#### 4. Определяне на измерители за напредъка по отделните задачи.

В рамките на работната среща за детайлизиране на проекта в задачи и итерации се дефинират конкретни измерители за постигане на всяка задача – количествени и/или качествени. Чрез тях се следи за изпълнението на задачите и постигане на целите. Всички членове на екипа се информират за индикаторите, които се записват в Карта за мониторинг на проект (вж. приложените образци).

#### 5. Приоритизиране на задачите.

В рамките на работни срещи на екипа се извършва планиране на изпълнението на всички задачи и итерации. Екипът сам решава кои задачи и итерации са приоритетни и трябва да бъдат изпълнени преди другите. За целта се попълва Бордното табло на напредъка по проект (вж. приложените образци), като в колона 3 се извеждат приоритетните итерации. След като дадена приоритетна итерация бива изпълнена, тя отпада от колона 3, като на реда ѝ в колона 4 се отбелязва 100%, а в колона 5 се маркира като приключена. Движението на информацията по Бордното табло на напредъка по проект се извършва в рамките на текущите работни срещи на екипа. Броят на приоритетните за изпълнение итерации е препоръчително да бъде съобразен с капацитета на екипа (например не повече от 5), за да бъдат концентрирани усилията към успешното им приключване. Те могат да са от различни задачи и да се изпълняват успоредно от различни членове на екипа.

#### 6. Разпределяне на ангажиментите по приоритетните итерации.

В рамките на работни срещи на екипа на проекта се извършва разпределение на работата по изведените като приоритетни итерации. Целта е да се осигури равномерно разпределение на работата и участие на всички членове на екипа съобразно техните компетенции и роли. Разпределението се прави на демократичен принцип и екипът като цяло решава коя приоритетна итерация към кой/кои членове на екипа да бъде насочена.

#### 7. Изпълнение на итерациите.

Итерациите се изпълняват от членовете на екипа в рамките на определения срок в Картата за управление на времето. Стремежът е, итерациите и задачите да бъдат изпълнени в кратки срокове, т.е. планираното време е индикативно и при възможност може да бъде съкратено в процеса

на изпълнение, като стремежът е към икономия на време. Тъй като итерациите са семпли работи, тяхното изпълнение се комуникира на текущите работни срещи, които провежда екипът. Те не подлежат на специален режим на документиране, а само на изискуемо по нормативна база, договор или други изисквания в зависимост от спецификата на проекта.

#### 8. Провеждане на текущи работни срещи.

Екипът на проекта провежда текущи работни срещи в съответствие с приетите Правила за гъвкаво управление на проект. За преодоляване на претоварването на срещите се въвежда дневен ред за структуриране на срещите. Възможно е провеждането на ежедневни правостоящи срещи или на седмични срещи.

Ежедневните работни срещи се провеждат всеки ден от екипа, така че членовете да могат да споделят нужната информация помежду си. Тези срещи са предназначени да поддържат всички членове на екипа еднакво информирани с актуални данни за състоянието на проекта. Ключът към всяка среща е краткост – максимална продължителност 15 минути. По време на дневните срещи всеки член трябва да отговори на следните три въпроса: Какво направих вчера?; Какво ще правя днес?; Какви проблеми пречат на моя напредък?

Ежеседмичните срещи или тези с друг времеви интервал имат за цел да осигурят бърз обмен на информация между членовете на екипа за изпълнението на приоритетните итерации, както и за извеждане на нови приоритетни задачи, за съблюдаване на времето. По своята същност тези срещи са със сходна роля с тези на ежедневните, като те са малко по-дълги от тях в зависимост от продължителността на интервала от време между две работни срещи.

Честотата на работните срещи и тяхната продължителност се определят от екипа на проекта, като се преценяват спецификата на работата, която трябва да бъде извършена, и интензитетът на натоварване на членовете с проектна работа. Параметрите на текущите работни срещи се определят в Правила за гъвкаво управление на проект (вж. Етап 1, стъпка 4).

В рамките на срещите се прави обсъждане на изпълнението на приоритетните задачи, напредъка по тях, достигнатите резултати, констатира се промяната на статуса им, извеждат се нови приоритетни итерации, разпределят се ангажименти, анализират се рискове. Тези процеси се отбелязват в Бордното табло на напредъка по проекта и в Картата за управление на времето.

#### 9. Проверка за нужна корекция в изпълнението на итерациите.

В рамките на текущите работните срещи се дискутират въпроси, свързани с резултатите от реализираните итерации, трудностите и ограниченията. При оформяне на виждане от екипа относно липсата на съответствие на резултатите от итерациите с планираното незабавно се набелязват корекции в изпълнението, а при необходимост се прехвърлят ангажименти



между членовете. При отсъствие на необходимост от корекции изпълнението продължава по приетия от екипа ред.

10. Периодични срещи за оценка на напредъка по задачи.

В края на изпълнението на последните итерации от дадена задача се организира нарочна работна среща, на която се обсъжда крайният резултат от работата по всички итерации на дадената задача. Изпълнението на задачата се отбелязва в Бордното табло на напредъка по проекта и нейният статус се променя на приключена. Отбелязва се изразходваното време за изпълнение в Картата за управление на времето. Дефинират се достигнатите резултати, които се вписват в Картата за мониторинг на проект.

11. Проверка за съответствие с изискванията към резултата от изпълнението на задачата.

В рамките на периодичните срещи за оценка на напредъка по задачи се дискутират въпроси, свързани с резултатите от реализираните задачи. При оформяне на виждане от екипа относно липсата на съответствие на резултатите от дадената задача с планираното незабавно се набелязват корекции в изпълнението за постигане на необходимия резултат. При отсъствие на необходимост от корекции екипът продължава с изпълнението на следващата приоритетна задача.

12. Проверка допустима ли е корекция или на промяна в плана на проекта.

При констатирано несъответствие с изискванията към резултата от изпълнението на задачата се извършва проверка относно допустимостта на евентуални корекции или промени в плана. Целта е, в максимална степен да се отговори на изискванията относно работата, дефинирани в документите, които се явяват вход за стартиране на настоящия етап от прилагането на тази Методика.

13. Предприемане на корекция или на промяна в плана на проекта.

При констатиране на несъответствие с изискванията към резултата от изпълнението на задачата се извършва проверка относно допустимостта на евентуални корекции или промени в плана. Ако такава промяна е възможна и тя не застрашава параметрите на проекта, се взема автономно решение от екипа относно промяната. Възможно е да се продължи с изпълнението на планираните задачи, като те се допълнят с нови итерации и така да се допълни резултатът от изпълнената задача или да се предприемат и др. подобни действия по усмотрение на екипа на проекта. Ако несъответствието е съществено и застрашава крайния резултат от проекта, е необходимо, работата по задачата да бъде повторена. Това изисква дефиниране на нови итерации, които да бъдат включени в Бордното табло за напредъка по проекта и в Картата за управление на времето.

14. Документация по проекта.

За нуждите на гъвкавото управление не се разработват документи с изключение на образците, приложени към настоящата Методика. Информацията в тези образци е динамична и служи за по-бързо оперативное управление.

равление на проекта чрез визуален контрол, бърза обратна връзка и равно участие. Акцентът в гъвкавото управление на проекти е подготовка на минимален набор от документи и избягване на административната и бюрократична работа. При необходимост от разработване на документи по проекта се следват стандартните правила и изисквания на нормативната база, финансиращите органи, проверяващите институции и др.

15. Среща за ретроспективна оценка.

Екипът по проекта организира ретроспективни срещи в края на проекта или при приключване на отделен етап от проекта. В рамките на тези срещи се обсъждат резултатите, добрите практики, слабостите, грешките, стратегиите за преодоляване на тези грешки и се правят изводи за цялостното изпълнение (*lessons learning*). Научените уроци се резюмират от ръководителя на проекта в кратък Обзор с акценти. Обзорът се съхранява от специалиста по гъвкаво управление и се споделя в локалната мрежа на администрацията.

Изход от изпълнението на етапа са реализираните задачи от екипа, постигнатите цели и резултати на проекта при минимален риск, Бордното табло за напредъка по проект, Картата за управление на времето, Обзорът на научените уроци (повишен капацитет).

**Входът на Етап 3. Вътрешен мониторинг** е документацията на проекта (проектен договор, списък с изисквания, техническо задание, нормативни документи, указания, инструкции и др.), Бордно табло за напредъка по проект, Карта за управление на времето, Обзори на научени уроци от други проекти.

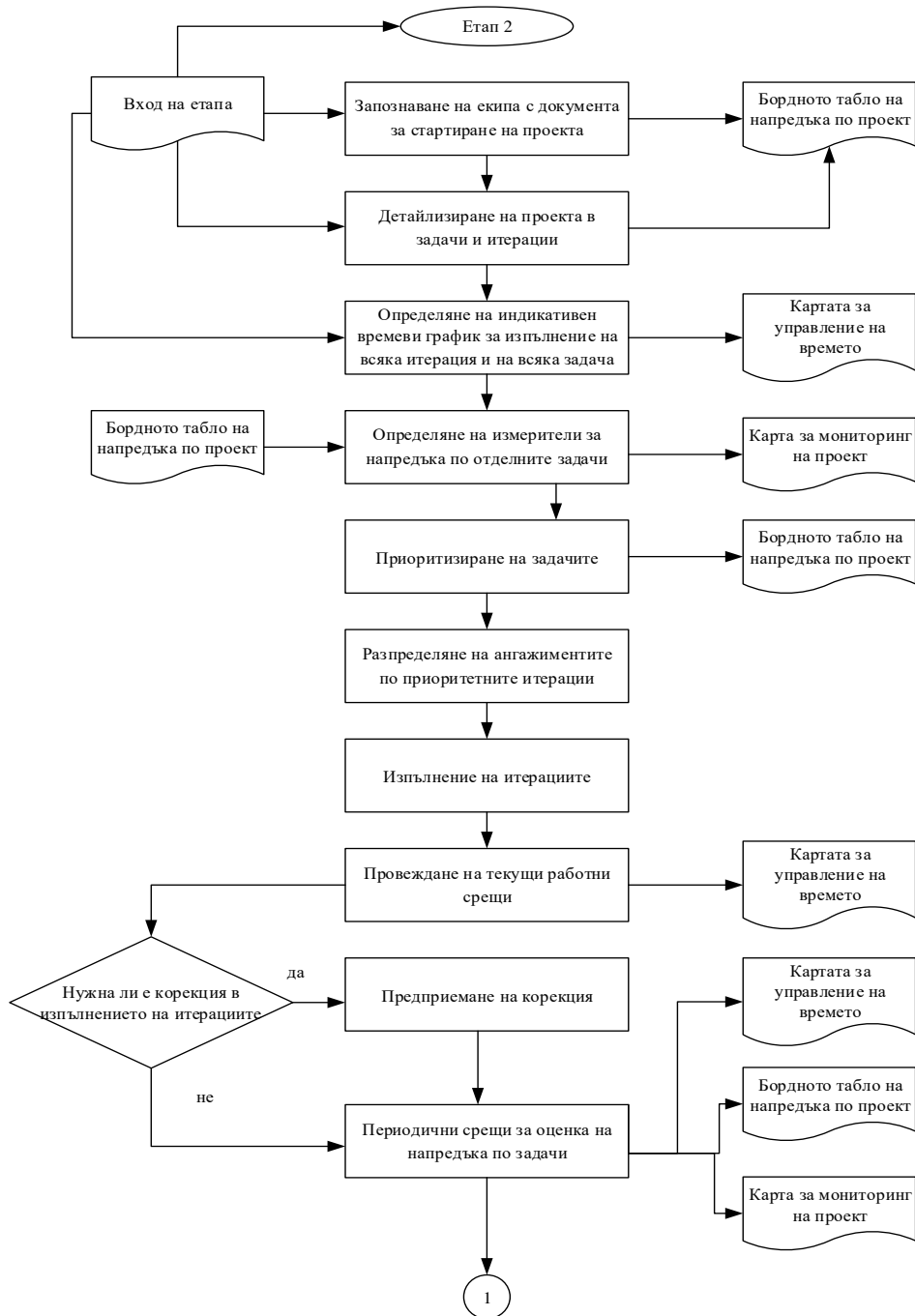
Включените в етапа *стъпки* са:

1. Проектни истории.

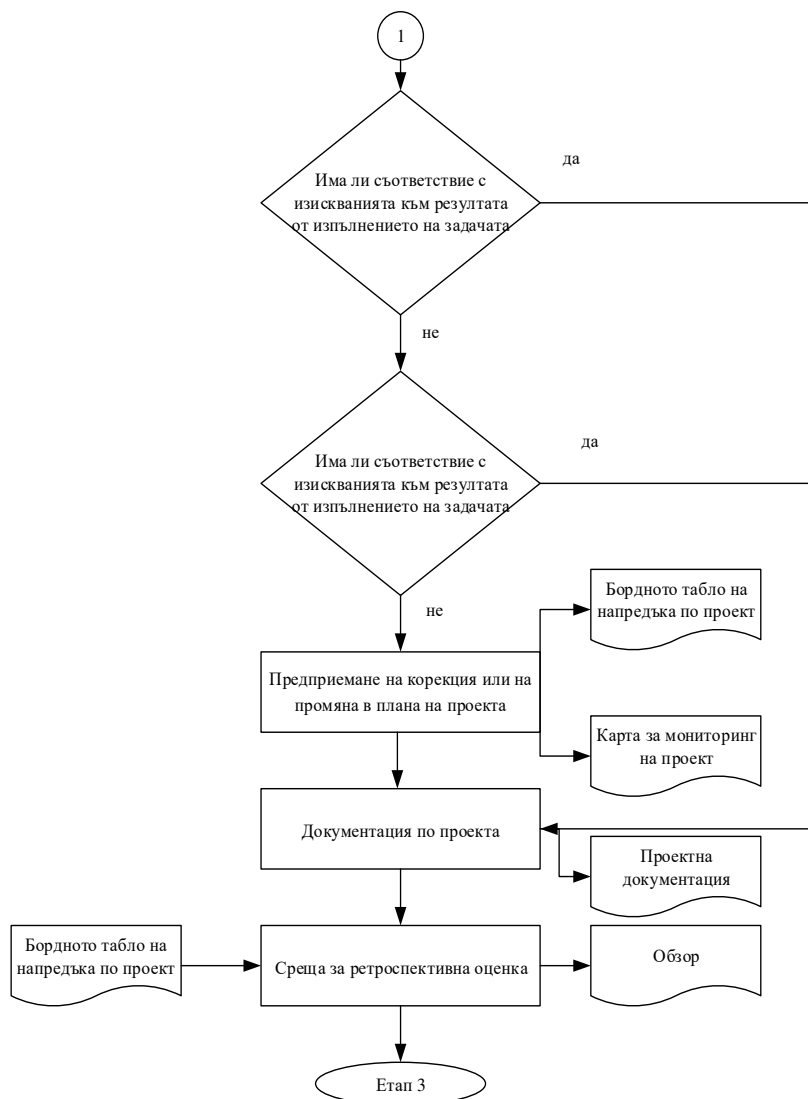
Ръководителят на екипа, който най-често е в ролята на собственик на проекта, се запознава с обзори на научени уроци от други проекти, реализирани в организацията. Той информира накратко останалите членове на екипа за проучения опит още по време на срещата за определяне на Правила за гъвкаво управление на проект. По този начин опитът се отчита още в началната организация на работата на екипа и добрите практики се пренасят в текущия проект, а стремежът е, лошите да се избягват още на входа на проектната реализация.

2. Отчитане на измерители за напредъка по отделните задачи.

Всеки собственик на задачи има ангажимента, в рамките на периодичните срещи за оценка на напредъка по задачи да посочи достигането на измерителите. За целта се попълва колона пет на Картата за мониторинг на проект. Целта е да се осъществява както самоконтрол, така и екипен мониторинг на достигнатите резултати. По този начин се постига висока степен на информираност на участниците в екипа за реално достигнатите резултати.



Фигура 6. Карта на процеса на Етап 2. Прилагане на гъвкаво управление на проект



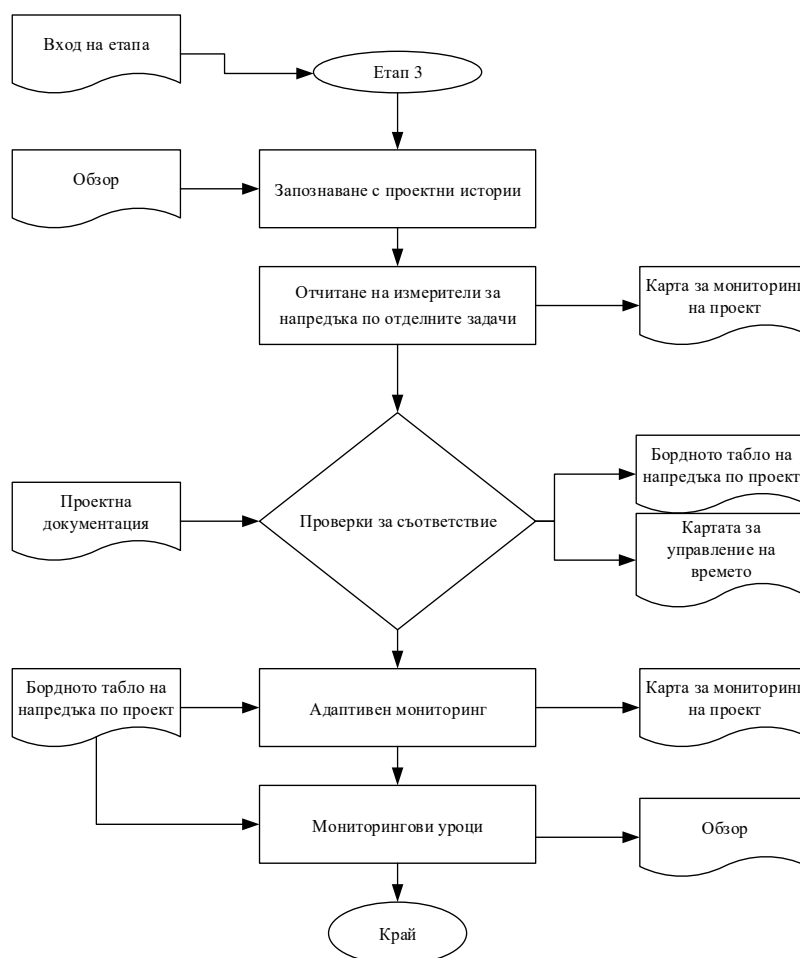
Фигура 7. Карта на процеса на Етап 2. Прилагане на гъвкаво управление на проект (продължение)

### 3. Проверки за съответствие.

В рамките на *Етап 2 Прилагане на гъвкаво управление на проект* на Методиката се извършват няколко проверки за съответствие и евентуални корекции (стъпки 9, 11, 12). Тези проверки са част от системата за вътрешен мониторинг на проекта и се интегрирани в цялостното изпълнение на проектните итерации и задачи. Те осигуряват на екипа по проекта разумна увереност, че изпълнението на итерации и задачи ще осигури необходимия резултат.

#### 4. Адаптивен мониторинг.

Всеки член от екипа постоянно се адаптира. Поради тази динамика на околната среда ръководителят на екипа трябва да се разглежда като лидер, а не като надзирател или контролър. Вместо да поставя строги инструкции за екипа, които да следва, ръководителят на проекта улеснява екипа чрез установяване на работни отношения, определяне на основни правила и насърчаване на сътрудничеството. В същото време членовете на екипа непрекъснато се адаптират, за да подобрят методите си на работа, в т.ч. и по отношение пренасянето на опита от предишната итерация към следващата, както и на доказалите се добри практики от други проекти. При тази Методика водещи са ръководството и сътрудничеството, а не командването и контролът. По тази причина екипът непрекъснато се адаптира и самоконтролира, тъй като носи колективна отговорност за постигането на целите и резултатите по проекта.



Фигура 8. Карта на процеса на Етап 3. Вътрешен мониторинг

Промяната в техниките и методите за изпълнение на работата се насърчават и се отчитат като позитив и мониторингът не следи за подобни изменения. Мониторингът създава условия за повишаване качеството на резултатите и подобряване процеса на работа, тъй като се осъществява от самия екип.

#### 5. Мониторингови уроци.

Екипът по проекта в рамките на организираните ретроспективни срещи в края на проекта или при приключване на отделен етап от проекта обсъжда процеса по вътрешен мониторинг на проекта с цел извеждане на добри и лоши практики и включването им в така наречените научени уроци/поуки от практиката (lessons learning). Основните изводи се регистрират от ръководителя на проекта /собственика на проекта в краткия Обзор с акценти, който се създава в рамките на Етап 2, стъпка 15.

Изходът от изпълнението на етапа включва извършения вътрешен мониторинг и самоконтрол на екипа, създадена Карта за мониторинг на проект, Обзор на научените уроци (повишен капацитет).

Методиката за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор е отворена, както от гледна точка на практическото ѝ прилагане, така и от гледна точка на развитието на науката и интегрирането на изследователските постижения в нея. Приложението в реална работна среда е добре да бъде съпътствано с обучение на служителите в администрацията, както и да бъде подпомогнато с експертна помощ и менторство в рамките на първите гъвкаво управлявани проекти.

### 5. Условия за приложимост на методиката

Предложеният подход за гъвкаво управление на проекти е особено голямо предизвикателство за организациите от публичния сектор. Това се отнася както за големите централизирани институции, така и за малките общински администрации. При големите – защото имат сложни структури, множество вътрешни правила и процедури и вече са навлезли във фаза на зрялост, при което имат добре изградена (негъвкава) култура. Малките администрации на пръв поглед изглеждат по-адаптивни, но имат и по-малък абсорбционен капацитет за организационни иновации.

Основните предизвикателства пред гъвкавото управление на проекти в публичния сектор могат да се обособят така:

#### 1) Знания и опит на служителите в екипите

Когато в една администрация се въвежда гъвкаво управление на проекти, вероятно персоналет е без никакъв или с малък опит. В същото време е необходимо да се създадат екипи, които трябва да работят по съвършено различен от досега начин. Това означава, те да бъдат обучавани и/или да се наемат нови хора за тези екипи. И в двата случая отдел „Човешки ресурси“ ще има допълнителни ангажименти по изясняването на

това какви компетенции са необходими на служителите, какви отговорности ще имат, какви трябва да са длъжностните им характеристики. Модерният подход за решаване на този проблем е чрез използване на компетентностен модел (Skorková, 2016) (Борисов, 2019). Той описва няколко групи компетенции и става водещ както при назначаване на служители, така и при развитието им в кариерата.

### 2) Поведението на лидерите в организацията

При традиционното управление, поради йерархичния му характер, посоката е утвърдена: ръководството взема решения, ниските нива ги изпълняват и се отчитат. Гъвкавите практики обръщат процеса, но традиционните ръководства трудно отстъпват правото за вземане на решение. Те следва да осигурят условия на екипа, а не да му нареждат какво да прави. Това трудно се разбира и понякога отнема време.

Самите екипи също нямат необходимата нагласа за вземане на самостоятелни решения. Те чакат одобрението на ръководството, което разпознават като най-важна заинтересована страна. За тях такава трябва да са клиентите/потребителите на публичните услуги, но това също отнема време, за да бъде разбрано.

### 3) Последователност на усилията

Прилагането на гъвкаво управление на организационно ниво е дългосрочна инвестиция. Тя ще има възвръщаемост, но не и в кратък срок (Challenges of Agile Adoption, 2015). Ето защо, когато то се въвежда в една администрация, това трябва да стане постепенно. Препоръчително е, усилията да се инвестират в един екип и едва когато той се справи успешно, практиката да се разпространи и към други екипи.

## Заклучение

Посочените по-горе предварителни условия за внедряване на методиката за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор са на практика част от организационната култура, която е критично важна за успеха на администрацията. Организационната култура на модерната администрация изисква способност за бързо адаптиране, нагласа за постоянно учене, проактивно поведение, отвореност за сътрудничество, екипна работа, доверие и взаимна подкрепа, позитивна енергия и оптимизъм. По този начин зрелите организации ефикасно преодоляват бариери, като съпротивление на промените, лоша комуникация, силна бюрокрация, присъща за вертикалните йерархични структури.

Именно тези бариери бяха посочени като препятствие при апробирането на настоящата методика за гъвкаво управление на проекти сред представители на различни регионални и локални публични организации, както и експерти по управление на програми, проекти и портфолия в Българския институт по стандартизация. Въпреки тези препятствия общата

оценка е, че методиката има огромен потенциал за подобряване ефективността и ефикасността на работа.

В по-широк план въпросът за зрелостта на организациите прераства в проблема за зрелост на обществата. Успешното прилагане на гъвкавата методология изисква мотивирано и непрекъснато участие на заинтересованите страни и преди всичко на гражданите като потребители на публичните услуги – нещо, което е все още дефицит в обществото в България.

### Използвани източници

- 11th Annual State of Agile™ – Report. (2016). (C. VersionOne, Съставител)  
Свалено от <https://www.versionone.com/about/press-releases/versionone-releases-11th-annual-state-of-agile-report/>
- Altukhova, N. F., Vasileva, E. V., Slavin B.B. (2016). Concept for new approach to project management in the activities of public servants. *Business Informatics, 2016a No 4(38)p DOI:10.17323/1998-0663.2016.4.60.69*, P.60-69.
- Beck, K. B. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Свалено от <https://pdfs.semanticscholar.org/3eda/bb96a07765704f9c6a1a5542e39ac2df640c.pdf>
- Brechner, E. (2015). *Agile Project Management with Kanban*. Washington: Microsoft Press.
- Challenges of Agile Adoption*. (2015). Свалено от Intellware Development Inc.: <http://www.intellware.com/wp-content/uploads/Challenges-of-Agile-Adoption.pdf>
- Conforto, E., Salum, F., Amaral, D., da Silva, S., & de Almeida, L. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Proj. Manag. J., vol. 45, no. 3*, стр. pp. 21–28.
- Cooke, J. L. (2018). “INTRODUCTION.” *The Power of the Agile Business Analyst, Second Edition: 30 Surprising Ways a Business Analyst Can Add Value to Your Agile Development Team*. Cambridgeshire, United Kingdom: IT Governance Publishing, Ely, 2nd ed.
- Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition*. (2002). Project Management Institute, Inc.
- Government Guidelines for Agile Adoption*. (2012). Свалено от <https://www.infoq.com/news/2012/07/agile-in-government/>
- Kaczorowska, A. (2015). Traditional and agile project management in public sector and ICT. *Computer Science and Information Systems (FedCSIS), Federated Conference*.
- Karaj, A., & Little, J. (2013). Transforming a Public Sector Company: From Stone Age to Agile. *Agile Conference (AGILE)*, pp. 74–81.
- Linders, B. (March 2019 г.). *Agile in Higher Education: Experiences from The Open University*. Свалено от <https://www.infoq.com/news/2019/03/>



- agile-higher-education/?itm\_source=presentations\_about\_stories&itm\_medium=link&itm\_campaign=stories
- Mirzaei, M., & Mabin, V. (2017). Agile Project Management and Public Policy Development Projects: A case study from New Zealand. Maryam Mirzaei, Victoria Mabin Agile Project Management and Public Policy Development Projects: A case study from New Zealand [https://www.researchgate.net/publication/321145063\\_Agile\\_Project\\_Management\\_and\\_Public\\_Policy\\_Development\\_Projects\\_A\\_case\\_study\\_f](https://www.researchgate.net/publication/321145063_Agile_Project_Management_and_Public_Policy_Development_Projects_A_case_study_f). Свалено от [https://www.researchgate.net/publication/321145063\\_Agile\\_Project\\_Management\\_and\\_Public\\_Policy\\_Development\\_Projects\\_A\\_case\\_study\\_f](https://www.researchgate.net/publication/321145063_Agile_Project_Management_and_Public_Policy_Development_Projects_A_case_study_f)
- Mitchell, I. (5 March 2017 r.). *The Agile PMO*. Свалено от <https://www.scrum.org/resources/blog/agile-pmo>
- Nuottila, J., Altonen, K., & Kujala, J. (2016). Challenges of adopting agile methods in a public organization. *IJISPM-INTERNATIONAL J. Inf. Syst. Proj. Manag.*, vol. 4, no. 3,, pp. 65–85.
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide) - 5th Edition*.
- Powner, D. (2012). *Software Development: Effective Practices and Federal Challenges in Applying Agile Methods*. Washington, DC.: United States Government Accountability Office.
- Ribeiro, A., & Domingues, L. (2018). *Acceptance of an agile methodology in the public sector*. Procedia Computer Science 00 (2018) 000–000. 1. Introduction.
- Roses, K., Windmöller, A., & do Carmo, E. (2016). Favorability conditions in the adoption of agile method practices for software development in a public banking. *J. Inf. Syst. Technol. Manag.*, vol. 13, no. 3, pp. 439–458.
- Scrum Primer*. (26 09 2019 r.). Свалено от <http://scrumprimer.org/>
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE*.
- Sliger, M. (2011). *Agile project management with Scrum. Paper presented at PMI® GlobalCongress*. North America, Dallas, TX. NewtownSquare, PA.: Project Management Institute.
- The Five Steps of Lean Implementation*. (2019). Изтеглено на 2019 от <https://www.lean.org/WhoWeAre/LEINewsStory.cfm?NewsArticleId=17>
- Torrecilla-Salinas, C., Sedeño, J., Escalon, M., & Mejias, M. (2013). Agile in Public Administration: Oxymoron or reality? An experience report. *in CEUR Workshop Proceedings*, vol. 1017, pp. 1–8.

- Wisitpongphan, N., & Khampachua, T. (2016). Agile in public sector: Case study of dairy farm management projects. *13th Int. Jt. Conf. Comput. Sci. Softw. Eng.*, pp. 1–5.
- Борисов, Б. (2019). *Иновативни методи и модели за управление на общините*. Стефанов и Сашева.
- Парашкевова, Е., Богданова, М., & Стоянова, М. (2019). Методика за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор. *Управлението на проекти – предизвикателство пред съвременната наука и практика* (стр. 154-193). Свищов: АИ Ценов.



**ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ  
ИЗСЛЕДВАНИЯ  
ПРИ СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ  
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ**

# **АЛМАНАХ**

## **НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ**

**ИНСТИТУЦИИ,  
ПОЛИТИКИ И  
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА  
ПРЕД ДИГИТАЛНАТА  
ТРАНСФОРМАЦИЯ**

**том 28, 2020 г.**

Академично издателство „ЦЕНОВ“  
Свищов - 2020 г.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ”

АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

ТОМ 28

**ИНСТИТУЦИИ, ПОЛИТИКИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА  
ПРЕД ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ**

Даден за печат на 27.02.2020 г., излязъл от печат на 30.03.2020 г.  
Поръчка № 18460, тираж: 100 бр.

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов”  
Свищов, ул. Градево № 24

**ISSN 1312-3815**

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

### **Раздел I**

#### **Пазари, управление и иновации в икономиката на знанието**

<b>Маргарита Богданова, Христо Сирашки, Евелина Парашкевова, Мариела Стоянова</b> Гъвкаво управление на проекти в организациите от публичния сектор .....	7
<b>Ангелин Лалев, Александрина Александрова</b> Използване на дълбоки невронни мрежи за откриване на измами с кредитни карти .....	39
<b>Десислава Алексиева, Елена Йорданова</b> Интереси и поведение: управленски аспекти.....	63

### **Раздел II**

#### **Глобализация, конкурентоспособност и сътрудничество за интелигентен растеж**

<b>Силвия Костова, Крум Крумов, Даниела Въткова-Милушева</b> Ролята на вътрешните и външните одитори за идентифициране на измами в предприятията.....	95
<b>Силвия Костова, Пресиян Василев, Ивана Димова</b> Характеристика на измамата и особености на извършителя на измами.....	126
<b>Тихомир Върбанов</b> Оценка на конвергенцията в Европейския съюз по разходи за социална защита .....	157
<b>Таня Тодорова</b> Влияние на бюджетното салдо върху икономическия растеж.....	183

**Раздел III**  
**Финансова стабилност, икономически политики, регулации**  
**и устойчиво развитие**

<b>Веселин Попов, Петя Емилова, Искрен Таиров, Владислав Василев</b> Информационната сигурност на лечебните заведения в България.....	211
<b>Красимир Шишманов, Мария Ташкова, Михаела Маркова</b> Съвременни тенденции в създаването на приложения за електронна търговия .....	243
<b>Атанаска Решеткова, Криста Нейкова</b> Влияние на дигитални маркетингови канали върху клиентската лоялност в банковия сектор .....	273
<b>Диана Ималова, Галя Кузманова, Радосвета Кръстева</b> Обучението в докторска програма „Счетоводна отчетност, контрол и анализ на стопанската дейност (Счетоводство)” в СА „Д. А. Ценов” – проблеми и перспективи .....	306