

## ЕФЕКТИВНОСТ НА ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ

**Боян Димитров Вранчев**

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов  
Катедра „Индустриален бизнес и предприемачество“  
e-mail: boyandv@yahoo.de

**Резюме:** В статията са изяснени някои същностни аспекти на проектните екипи и характеристики на тяхната ефективност. Разгледани са основни фактори, влияещи върху проектната ефективност, с акцент върху ръководителя и членовете на екипа. Представени са ключови модели, свързани с проектната екипна ефективност, на чиято основа са формулирани съответни обобщения и изводи.

**Ключови думи:** проект, проектен екип, ръководител на проект, управление на проектен екип, ефективност на проектен екип.

**JEL:** J24, M20, M21.

## EFFECTIVENESS OF PROJECT TEAMS

**Boyan Dimitrov Vranchev**

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov  
Department of Industrial Business and Entrepreneurship  
e-mail: boyandv@yahoo.de

**Abstract:** The article clarifies some essential aspects of project teams and characteristics of their effectiveness. The main factors influencing the project efficiency are considered, with an emphasis on the manager and the team members. Key models related to project team effectiveness are presented, on the basis of which relevant summaries and conclusions are formulated.

**Keywords:** project, project team, project manager, project team management, project team effectiveness.

**JEL:** J24, M20, M21.

### Въведение

Проектната дейност е широко разпространена и се прилага почти във всички сфери и области, а проектните екипи са важен фактор за успеха на организациите, реализирането на техните стратегии и оптималното и ефективно използване на наличните ресурси. В днешно време успешните проекти са от изключително важно значение за много бизнес организации. Ефективното и ефикасно проектно управление е един от ключовите фактори за успех. Голяма част от мащабните и сложни задачи в организациите се решават и изпълняват чрез проекти. Успешните проектни екипи са тези, които постигат целите си. Множество фактори оказват влияние върху степента

и динамиката на екипната ефективност. Организациите полагат редица усилия за развитието на проектните екипи. Те използват различни методи за анализ и оценка на ефективността.

**Целта** на статията е да се изяснят същностните аспекти на проектните екипи и тяхната ефективност, да се представят факторите, които ѝ оказват влияние, както и основните модели за екипната ефективност на база мениджър, членове на екипа, роли и компетентности, като на тази основа да се формулират съответни обобщения и изводи.

За постигане на целта са формулирани следните **задачи**:

1. Дефиниране на екипа, ефективността на проектните екипите и нейните характеристики.
2. Идентифициране на факторите, влияещи върху екипната проектна ефективност.
3. Формулиране на възможности за повишаване на ефективността на проектните екипи.

**Обект** на настоящата разработка е ефективността на проектните екипи в организациите, а **предмет** – факторите и потенциалните възможности за повишаване ефективността на проектните екипи.

## **1. Проектни екипи и ефективност – същност, специфика и основни фактори на въздействие**

Асоциацията по управление на проекти във Великобритания дефинира проектния екип като „група от хора, които работят заедно в сътрудничество или кооперативност за постигане на обща цел. Някои екипи са разположени съвместно в една и съща географска област; някои обхващат множество организации, като виртуалната екипна работа е все по-разпространена“ (Association for Project Management, 2019). Екипите се отличават с гъвкавост, с висока производителност, ефективност, свързани са с новост, промяна, иновации и др.

Всеки екип, независимо от вида си, е свързан с определени ключови параметри в процеса на функционирането си (Пантелеева, Николов & Костов, 2021) (вж. фиг. 1):

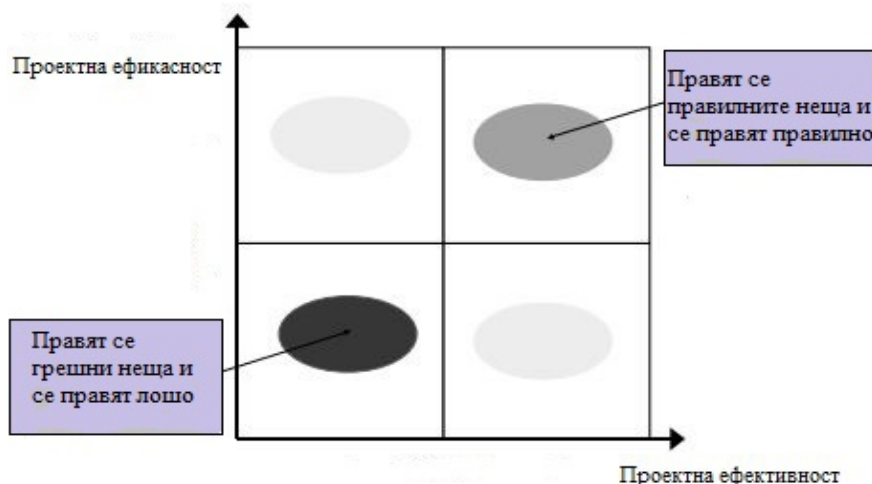
Проектният екип притежава и допълнителни характеристики предвид особеностите на своето формиране, функциониране и цялостно управление – наличие на времеви граници, спазване на специфични проектни принципи, изпълнение предимно на уникални задачи при неповторима екипна конфигурация с еднократно съществуване и др. От изключително важно значение е как ръководителят на проекта ще ръководи и развива проектния екип.

<b>Параметри на екипа</b>	• Цели на екипа.
	• Структура на екипа.
	• Статус на екипа.
	• Специфични функции, роли и задачи на членовете на екипа.
	• Допълнителни умения.
	• Лидерство в екипа.
	• Ангажираност на екипа.
	• Сплотеност на екипа.
	• Сътрудничество и уважение сред членовете на екипа.
	• Система от стандарти и норми на поведение.
	• Система за контрол.
	• Разнообразие от конфликти.

*Източник: Пантелеева, Николов & Костов, 2021, стр. 9.*

### *Фигура 1. Ключови параметри на екипа*

Ефективността на проектните екипи отразява степента, в която екипите постигат конкретни, предварително дефинирани резултати. Тя се измерва със степента на постигане на целите. Един проектен екип е толкова по-ефективен, колкото по-висока е степента на постигане на целите. Франсис и Уудкок дефинират ефективния екип като: „група, която работи ефективно заедно за постигането на по-добри резултати, отколкото биха могли да се постигнат по други начини.“ (Woodcock & Francis, 2008, p. 11). Няма еднозначно определение и разбиране за ефективността. Понятията ефективност и ефикасност често се използват като синоними, но в научната литература за мениджмънт и вчастност – в управлението на проекти, те всъщност се възприемат различно и имат различни значения. През 1963 г. Питър Дракър публикува статия, в която дискутира понятията ефективност и ефикасност (Drucker, 1963), които са предмет и на последващи негови изследвания. Дракър дефинира ефективността и ефикасността по много разбираем и достъпен начин, а именно: ефективност – това е да се правят правилните неща и ефикасност – нещата да се правят по правилния начин. Поставянето на целите е процес, свързан иманентно с постигането на екипна ефективност, а тяхното реализиране – се обвързва с ефикасността. Според Шмелцер и Зеселман е необходимо да се полагат усилия за постигане както на ефикасност, така и на ефективност, т.е.: „Правилните неща да се вършат правилно“ (Schmelzer & Sesselmann, 2004, p. 2). Следната графика (вж. фиг. 2) представя връзката между проектна ефективност и ефикасност.



Източник: Преработена по (Olufs, 2006)

Фигура 2. Проектна ефективност и ефикасност

Ефективността е изключително важен показател за проектния екип. Той изразява приноса на екипа за организацията и за отделните участници в него. Ефективността на проектните екипи може да бъде разглеждана на база различни **критерии за оценяване успеха на проекта**. Такива критерии са напр. *качество на изпълнението* (в определения срок, в рамките на бюджета, съответствие с очакваните резултати и пр.), *резултати от анализа на разходите и ползите*, *удовлетворение на участниците в проекта*, *личностно и професионално обогатяване и израстване*, *реализиране на синергия* и др. Акцент в управлението на екипа е екипната ефективност и именно върху нея се фокусират усилията на проектния мениджър.

Върху ефективността оказват влияние множество фактори, най-вече посредством техните параметри и характеристики. Някои от тях са: цели на екипа, атмосфера в екипа, вземане на решения, гъвкавост и способност за приспособяване към промените, информационна осигуреност, комуникации, конструктивна критика, придобиване на полезен опит, постигане на целите, професионално и личностно развитие, лидерство, ръководство, мислене извън рамката и креативност, мотивация, справяне с конфликти, сътрудничество, доверие и др. Факторите на екипната ефективност отразяват в каква степен екипът достига своите цели (Пантелеева, Николов & Костов, 2021, стр. 243; Кънев & Христова, 2009, стр. 69-70). При изследване (оценка) на факторите, благоприятстващи или затрудняващи постигането на ефективност от работата на проектните екипи, може предварително да се направи ранжиране по признаците „степен на важност“ и „сила на въздействие“. Измерването невинаги е лесна задача, особено когато обект са комуникацията, лидерството, мотивацията и др., чието метриране и оценяване е твърде труден и субективен процес. В настоящата разработка акцентът е

поставен върху човешкия фактор и конкретно – значението, ролята и въздействието на проектния мениджър и членовете на екипа с техните качества, характеристики, отношение и поведение.

**Ролята на проектния мениджър.** Проектният мениджър заема важна роля и от неговите действия зависи успешното изпълнение на проекта. Той е фигурата, вземаща екипните решения. Ръководителят на проекта е ключов фактор за постигането на екипната ефективност, тъй като именно той носи отговорност за управлението и реализирането на проекта, от него зависи крайният екипен успех. Неговите екипни ангажименти са свързани с поемането на специфични отговорности и не е случаен големият брой изследователи, които директно свързват компетенциите и дейностите на проектния мениджър с успеха на проекта. Значителна част от неговите задължения и отговорности са сходни с тези на функционалните мениджъри, но ролята му е твърде различна, особено при управлението на времеви дейности, които не се повтарят.

В теоретичен аспект са конструирани множество модели на компетенции, които се дефинират като важна предпоставка за успешното реализиране на проектите. Съществуват редица професионални стандарти за компетенции, по които мениджърите могат да бъдат сертифицирани, но тези стандарти, както и компетентностните модели няма как да гарантират успешното реализиране на крайните цели, за което могат да се изведат редица причини, често уникални и специфични за конкретния проект и неговия мениджър. Теорията и практиката все пак са различават. Мениджърът може да разполага с необходимите знания, умения и потенциал, но по различни причини да не успее да ги приложи.

Проектите са твърде различни един от друг и не е възможно да бъдат управлявани по един и същи начин. Ръководителят на проект трябва да притежава необходимите професионални качества, опит, личностни характеристики, знания и умения от гледна точка на управление членовете на екипа и на самия екип като цяло, да може да управлява междуличностните отношения и др. Успешното и ефективно управление на мениджърите е свързано с правилното осъществяване на основните функции като: планиране, организиране, координиране и др., а също така и ръководство, което е основна функция на управлението. Лидерството е не по-малко важна детерминанта на проектния мениджър, която оказва съществено влияние за постигането на екипната ефективност. Компетенциите на проектния мениджър все по-често са предмет на изследователския интерес и на вниманието на практиците, заемат ключово място в системата от определители и характеристики на проектния мениджър. Те обаче трудно се поддават на обективно оценяване. Не може да се говори за надеждни и валидни измерители, тъй като, ако такива на практика могат да се идентифицират, те ще са твърде конкретни, често вероятностни и субективни. Независимо от тези затруднения, все по-често акцентът се поставя именно върху възможностите за идентифициране

на успешен компетентностен профил на проектния ръководител. Предвид обстоятелствата, че отделните проекти принципно не се повтарят и съответно – свързаните с тях дейности по управлението – също, се проявяват сложността и спецификата на целия управленски процес. Условието, при които се реализират проектите, са различни, голяма част от дейностите, които се извършват, в много случаи не са извършвани до момента, което изисква от ръководителя на проектния екип да прилага различни, нови, модерни, иновативни, адекватни и в някои случаи нестандартни управленски подходи, методи и техники.

**Ролята на участниците в проектния екип.** Проектният екип представлява сложна социална система. Значение за ефективността му има не само профилът на мениджъра, но също спецификата на процеса на кадрово осигуряване, валидността на системата за оценка и избор на подходящите за реализиране на проекта членове на екипа. Проектите трябва да бъдат обезпечени с най-подходящите кадри. При сформирването на проектните екипи могат да се използват различни критерии за подбор на отделните участници. Обикновено се акцентира върху професионалните и личностните компетенции и качества, опита и квалификацията, подходящия профил за изпълнение на екипната роля, специфичните изисквания съобразно типа и характеристиките на проекта и др.

## **2. Подходи и модели за повишаване ефективността на проектните екипи**

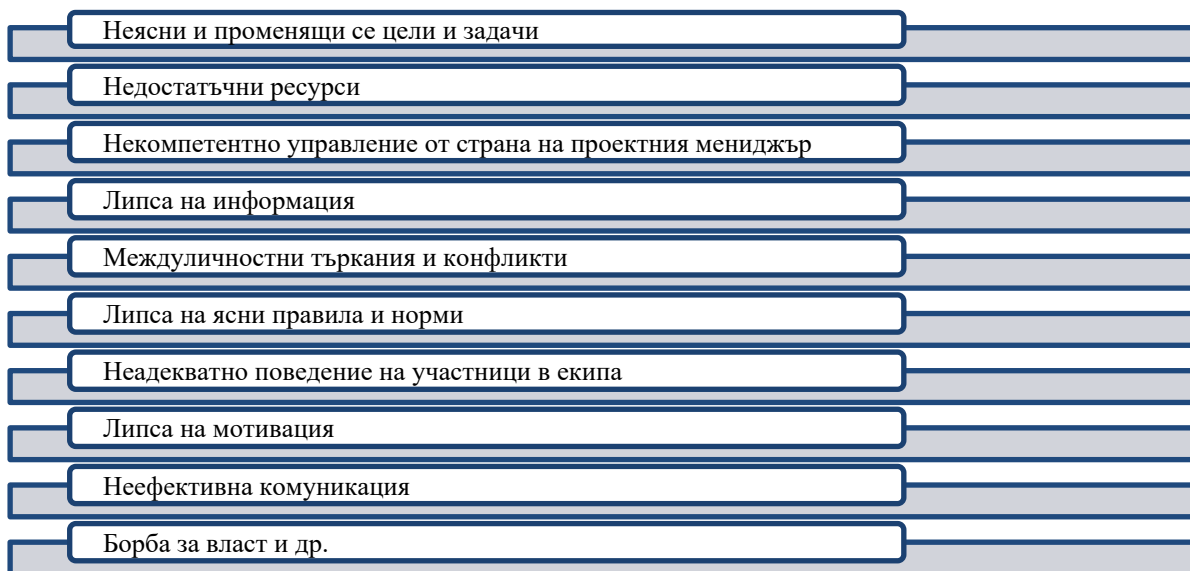
В икономическата литература са разработени различни подходи, въз основа на които да се идентифицира системата от критерии и изисквания, на които следва да отговарят участниците в конкретните проектни екипи. Сред най-популярните подходи<sup>1</sup> са подходът на екипните роли и на индивидуалната компетентност на работата в екип. **Подходът на екипните роли** изразява идеята, че подходящите членове за изпълнение на конкретна екипна работа са тези, които имат поведение, съответстващо на определени екипни роли. Има се предвид *поведение, което съответства на спецификата на екипната задача и на приноса, който се изисква да бъде постигнат от отделните членове на екипа, за да бъде реализиран проектът*. Разработени са и техники, базирани на тези модели, с които могат да се измерват екипните роли. При **подхода на индивидуалната компетентност за работа в екип** от участниците се изисква да могат да се напасват, сработват и адаптират един към друг, за да се превърнат индивидуалните приноси на всеки от екипа в общ, колективен, цялостен принос. В международните проектни

---

<sup>1</sup> В синтезиран вид спецификата на отделните подходи намира израз в представените модели.

екипи културният фактор е много важен фактор, тъй като участниците могат да имат различни представи и нагласи относно организация, работа в екип, качество, време, комуникация, риск и т.н.

В процеса на работа проектните екипи се изправят пред различни трудности, бариери и препятствия. Някои от най-съществените са представени на следващата фигура (вж. фиг. 3).



*Източник: авторът.*

*Фигура 3. Фактори, възпрепятстващи постигането на ефективност от проектните екипи*

Проектният екип е изключително важен фактор за успешното реализиране на проекта. Мотцел (Motzel, 2010) характеризира успешния екип като ориентиран към целите и резултатите, с висока степен на сплотеност, ангажираност и мотивация.

Могат да се представят следните модели, в рамките на които се разглеждат необходимите характеристики за успешен екип:

1. **Система DISC** по теорията на Марстън (Marston, 1928; Marston, King & Marston, 1931), която впоследствие се развива и превръща в една от най-широко използваните системи за личностни профили. Профилите се създават на база данни, събрани чрез въпросници. Отговорите се интерпретират с цел измерване на четири основни личностни фактора: доминантност (Dominance), влиятелност (Influence), постоянство (Steadiness), съобразяване (Compliance), откъдето произлиза името на системата. И четирите личностни фактора присъстват до известна степен във всеки човек, като някои от тях са изразени в по-голяма степен и доминират.

2. **Модел на Белбин за роли в екипите** (Belbin, 2003). В продължение на девет години д-р Белбин е наблюдавал стотици екипи на три континента.

В неговите изследвания се достига до извода, че разликата между успеха и провала на екипа зависи не само от уменията, но и от индивидуалните характери и поведението в екипа. Белбин установява и систематизира и причините за неуспех в екипите. Той счита, че предварително могат да бъдат идентифицирани основните източници на успех и неуспех на проектните екипи. Белбин определя девет роли, чието прикрепване към подходящите членове на екипа е предпоставка за успешно функциониране и постигане на добри резултати от екипа. Някои от членовете често изпълняват повече от една роля, особено при малките по размер екипи.

Белбин разграничава следните екипни роли:

- проучващ възможностите (Resource Investigator) – любознателен, ентузиазирани, търси и намира идеи, комуникативен, проучва възможности и осъществява контакти, твърде оптимистичен; може да загуби интерес, когато първоначалният ентузиазъм вече го няма;

- екипен човек (Teamworker) – общителен, любезен, дипломатичен, приятелски настроен, кооперативен, проникателен, сплотява, умее да изслушва, избягва конфронтации, може да бъде нерешителен в кризисни ситуации и да се колебае при вземане на нестандартни решения;

- координатор (Co-ordinator) – уверен, зрял, може да идентифицира таланта, умее да делегира ефективно, по подходящ начин; изяснява целите, манипулативен, може да делегира доста от задачите и да остави малко работа за себе си;

- новатор, човек на идеите (Plant – растение) – креативен, свободомислещ, с въображение, генерира идеи и решава трудни проблеми, вкл. по нестандартен начин; може да бъде твърде зает, за да комуникира ефективно, разсеян, забравящ;

- наблюдател-оценител (Monitor Evaluator) – вижда всички възможности и преценява точно, с логическо мислене, трезв, стратегически и проникателен, прави безпристрастни преценки, където е необходимо, преценява възможностите на екипа по безпристрастен начин, понякога може да му липсва стремеж и способност да вдъхновява другите, може да бъде прекалено критичен, може да се забави при вземане на решения;

- специалист (Specialist) – разполага със задълбочени специализирани знания и умения, целеустремен, всеотдаен, фокусиран е само в собствената си специализирана област и приносът му е в ограничен диапазон, може да претоварва останалите с информация;

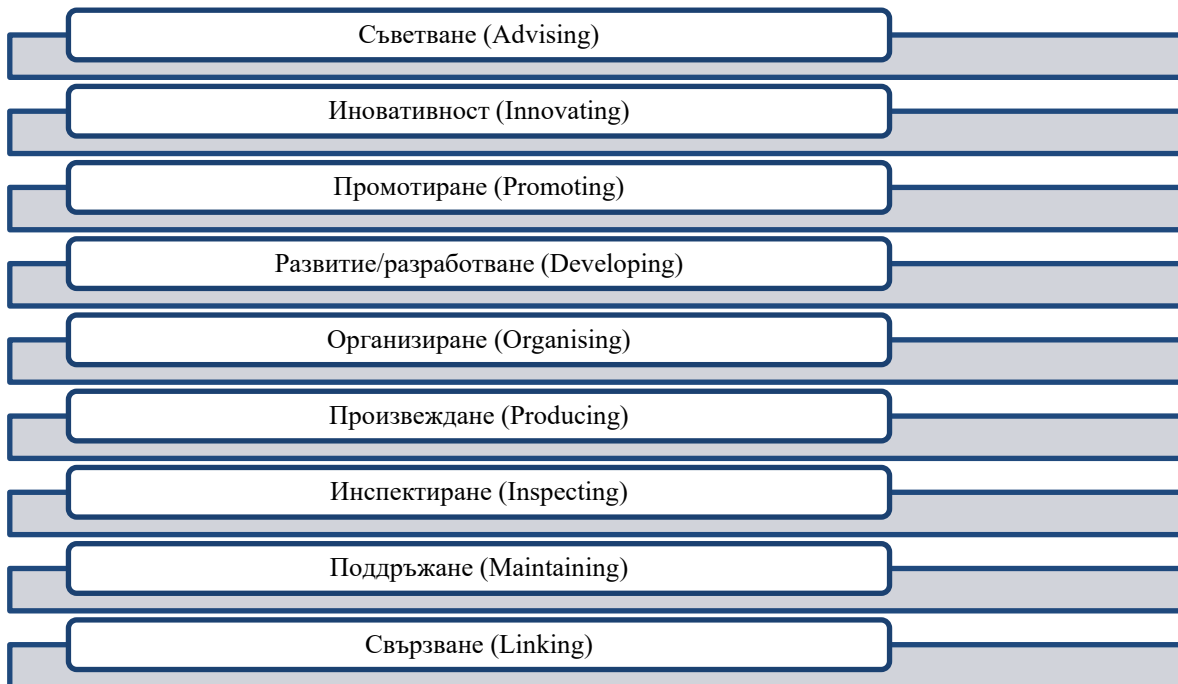
- оформител (Shaper) – динамичен, предизвикателен, оказва натиск, има стремеж и смелост да преодолява препятствията, осигурява необходимото, за да гарантира, че екипът продължава да се движи и да не губи фокус или инерция; склонен е да бъде провокативен, рискува да нарани чувствата на хората, може да стане агресивен и с лошо настроение в опитите си да свърши работата;



- изпълнител (Implementer) – надежден, практичен, ефективен, превръща идеите в действия и организира работата, която трябва да се свърши, може да бъде недостатъчно гъвкав и да реагира бавно на новите възможности;

- изпипващ детайлите, перфекционист, довършител (Completer Finisher) – упорит, съвестен, угрижен, открива грешки и пропуски, усъвършенства, може да бъде склонен да се тревожи излишно и да не желае да делегира.

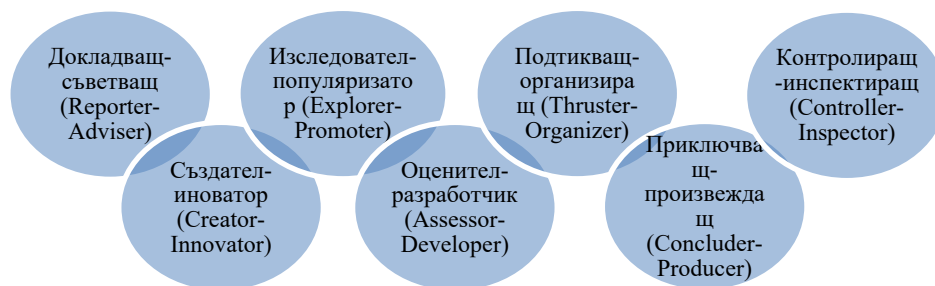
**3. Модел на Маргерисън и Маккан (Team Management Wheel), (Margerison & McCann, 1995).** Те се стремят да открият причините, които формират успеха на екипите, и тези, които водят до неуспех. Маргерисън и Маккан интервюират над 300 мениджъри с цел установяване на причините за формиране на разликата между добро и лошо представяне. Те оценяват дейностите на членовете на екипа, представят осем работни функции, добавяйки впоследствие още една допълнителна (вж. фиг. 4).



*Източник: Преработено по Margerison, McCann, 1995.*

*Фигура 4. Работни функции в екипа – основа за оценка и разграничаване на доброто и лошото представяне*

Маргерисън и Маккан свързват работните функции с работните предпочитания на отделните хора. Те създават концепция за „ролеви предпочитания“, разграничавайки роли, които хората най-вероятно ще харесат (вж. фиг. 5).

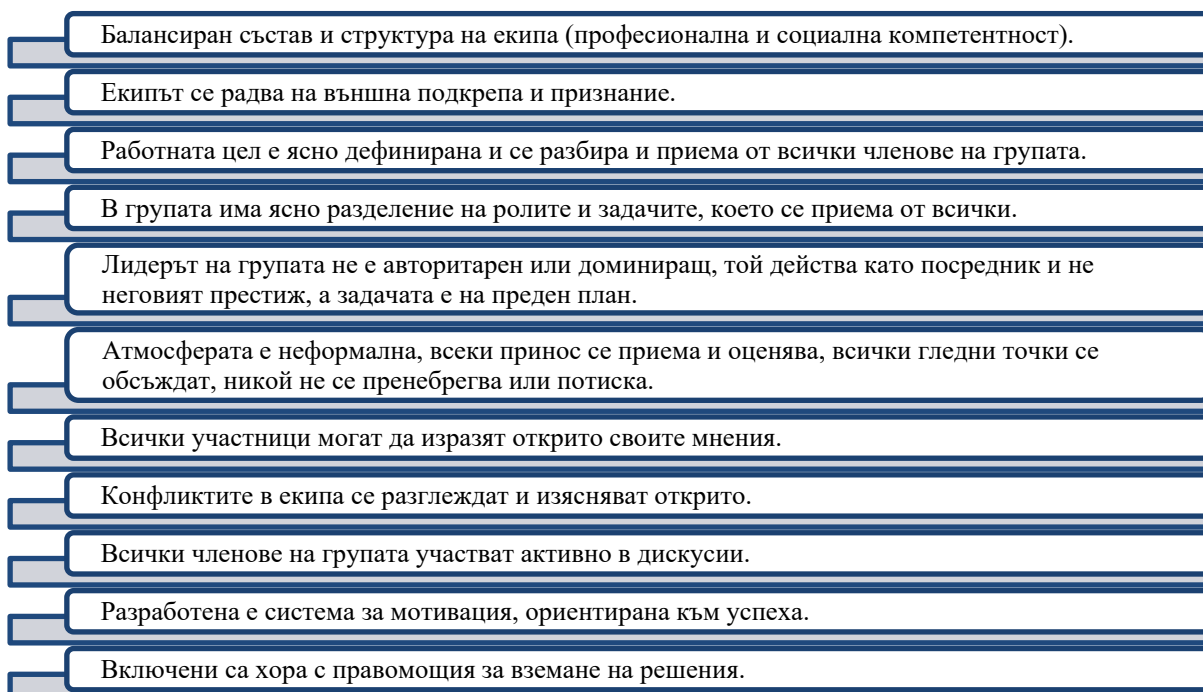


Източник: Преработено по Margerison & McCann, 1995.

Фигура 5. Роли, с най-голяма вероятност да бъдат харесани (Концепция за „ролеви предпочитания“)

Маргерисън и Маккан създават методи за оценяване на работните предпочитания, стилове за вземане на решения, а също така и лидерски умения. Събирайки информация от над 100 000 мениджъри на екипи, те извеждат следните основни проблеми: *липса на координация, слабо изпълнение, несправяне с промените, лоша комуникация и неразбирателство между членовете.*

4. **Модел на характеристиките на успешния екип на Патцак и Ратай** (Patzak & Rattay, 2004), според който е необходимо да е налице стройна система от факторни характеристики за успешен екип (вж. фиг. 6).



Източник: Преработено по Patzak & Rattay, 2004.

Фигура 6. Система от факторни характеристики за постигане на успех на проектния екип според Патцак и Ратай

**5. Модел на идентификаторното разграничение на ефективните и неефективните екипи на Керцнер (Kerzner, 2009).** Керцнер разработва система от групови характеристики, която в своята широта позволява да се използва сравнително обективна критериална база за изследване и оценка на индикатори за разграничаване на ефективни и неефективни екипи (вж. фиг. 7).

#### Характеристики на ефективен екип

- Високо ниво на представяне и ефективно изпълнение на задачите
- Иновативно и творческо поведение
- Ангажираност
- Целите на членовете съответстват на целите на проекта
- Работата на отделните екипни членове е ефективно вплетена
- Способност за разрешаване на конфликти и конфликти се насърчават, когато водят до благоприятен резултат
- Ефективна комуникация
- Високо ниво на взаимно доверие
- Ориентация към резултати
- Чувство за сплотеност
- Високо ниво на ангажираност и ентузиазъм
- Висок морал
- Компетентност в областта на промяна на перспективата

#### Характеристики на неефективен екип

- Ниско ниво на представяне
- Ниска ангажираност с целите на проекта
- Неясни проектни цели и промяна на целите от важни членове на екипа
- Интриги, опити за манипулация, потиснати чувства, избягване на конфликти на всяка цена
- Объркване, конфликти, неефективност
- Скрит саботаж, страх, незаинтересованост, загуба на време
- Заговор, изолиране на отделни членове
- Летаргия, апатия

*Източник: Преработено по Kerzner, 2009.*

*Фигура 7. Модел на идентификаторното разграничение на ефективните и неефективните екипи на Керцнер*

**6. Критериален модел на Майферт за успешен екип (Meifert, Sattler, Förster, Saller & Studer, 2010).** Майферт, Затлер, Фьорстер, Залер и Щудер съставят списък с 8 критерия, чрез които се представят основните характеристики и показатели на успешните екипи: обща цел; добри работни процеси; целенасочени норми и правила за поведение; подходяща структура и размер на екипа; ясни роли и допълнителни умения; конструктивна комуникация и сътрудничество; силен екипен дух и задружност; изразена ориентация към постижението.

Франсис и Уудкок (Woodcock & Francis, 2008) представят показатели за одитиране на ефективността на екипа: инструменти, които позволяват да се направи цялостна оценка на ефективността на екипа. Одитът за ефективност на екипа (Team Effectiveness Audit) се основава на твърдението, че ефективните екипи имат 12 основни компонента. Този модел разделя 12-те компонента на ефективната екипна работа на основни изисквания (основни елементи), процеси, които позволяват на екипа да изпълнява задачите си и да се адаптира бързо (улесняващи процеси), дейности, които поддържат целостта на екипа (текуща поддръжка) и начини за фокусиране на екипа върху резултатите (ориентация към производителност).

Според Гунтер Дюк оптималното натоварване и използване на капацитета на бизнес организацията е 80 %. При 100 % най-малкото отклонение може да бъде пагубно (Duesck, 2015). Насим Талеб изразява мнението, че натоварване при използването на ресурсите може да се постигне с използването на буфери (Taleb, 2012). Ресурсите могат да не се използват максимално на 100 %. Може да бъде дадено достатъчно пространство на членовете на екипа и на проектния мениджър, да могат да се „поогледат“. Участниците не трябва да бъдат вгълбени и фокусирани само в детайлите и да се загубват в отделните елементи, а да могат да виждат цялото, т.е. цялостната картина, на базата на която да се вършат правилните неща правилно. Така те могат да излязат извън рамката. Ръководителят не трябва да си мисли, че неговото решение е единственото възможно. Трябва да се дава време и възможност на членовете на екипа да потърсят и други решения, които да се оценят и сравнят и ако са достатъчно добри, да се приложат.

Изследователи отделят внимание на влиянието на баланса. Според Картрайт могат да се идентифицират шест фактора, които оказват влияние върху баланса на проектния екип (Cartwright, 2002):

1. Цел на групата е централният източник на мотивация и причината за създаването на проектния екип.
2. Цел на отделните членове в никакъв случай не трябва да се сблъсква с целта на групата.
3. Личностни характеристики на членовете се вписват в съответните екипни роли.
4. Ефикасен екип трябва да покрива широк спектър от умения.
5. Комуникация, функционираща в рамките на групата и извън нея. Желателни са обратна връзка и конструктивна критика.
6. Предимно външен източник на екипната енергия (спонсор осигурява подкрепа в рамките на организацията).

Според Сюзън Кембъл: „Работата в екип е постоянен баланс между личния интерес и груповия интерес.“ (Campbell, 1995, p. 14), а за Белбин – „Лошият баланс провокира лош резултат. Екип, съставен изцяло от компетентни членове, не е задължително да има добър резултат, защото балансът

може да бъде грешен. От друга страна, екипът се нуждае от компетентни хора, за да бъде успешен.“ (Belbin, 2003, p. 20).

Коен и Бейли възприемат екипната ефективност като функция на четири категории фактори (Cohen & Bailey, 1997): фактори на околната среда; проектни фактори; екипни процеси; екипни психосоциални черти.

В резултат на изследвания, проведени в продължение на повече от тридесет години, Съливан (Sullivan, 2011) идентифицира 22 фактора, разделени в шест категории, които имат съществено влияние (положително или отрицателно) върху производителността, индивидуалната и екипната ефективност.

- Първата категория се дефинира като основа на производителността. Съливан отбелязва, че в основата на производителността са високоефективните и иновативни служители. Ефективните ръководители определят посоката, извършват контролни действия и подпомагат изпълнението.

- Втората категория е ръководство и указания. Стратегиите и планът на организациите водят до изграждане на отговорност и ангажираност. Ясните роли се дефинират от точно формулираните екипни цели. Ясни са индивидуалните и екипните цели. Върху разпределението на ресурсите оказват влияние формулираните приоритети. Използват се показатели за ефективност, като е възможно непрекъснато усъвършенстване. Прилагат се мотивационни методи за стимулиране на изпълнението чрез ефективни награди.

- Третата категория е подкрепата. Индивидуалните резултати се повишават при подкрепа на участниците. Споделянето и сътрудничеството чрез най-добрите практики водят до повишаване на производителността на труда. Иновациите също имат своето влияние. Вземането на адекватни и правилни решения може да бъде повлияно от контролната функция и властовото поведение. Екипните членове могат да бъдат стимулирани за по-ефективни резултати с непарични фактори. Производителността на труда се затруднява от неадекватни входни ресурси и условия. Трудностите, пред които е изправена производителността на труда, водят до ограничаване възможностите на екипния успех.

- Четвъртата категория включва умения, комуникация и информация. Знанията и уменията трябва да бъдат непрекъснато на необходимото ниво. Ефективната комуникация и обратната връзка възпрепятстват евентуални грешки и неблагоприятните последици. Набавянето на правилната информация може да подобри вземането на решения.

- Петата категория са ресурсите. Производителността на труда се възпрепятства от недостиг на средства. Техническата база, технологиите могат да имат положителен или отрицателен ефект върху производителността на труда.

○ Шестата категория включва различни фактори. Интеграцията може да има положителен ефект, а извънтрудовите фактори също имат своето въздействие.

Интересни са резултатите от проведеното проучване на проф. д-р Манфред Грьогер за ефективността на проектната работа, тъй като те представят друга гледна точка относно проектната дейност. В продължение на почти четири години са анкетирани 962 мениджъри относно техния опит в управлението на проекти. С резултатите от проучването той установява, че само 13% от работата по проекти в германските организации допринася за увеличаване на стойността (Gröger, 2004). Останалите 87% от проектната работа се считат като унищожавачи стойността. В резултат на липси в проектната компетентност през 2002 г. в германската икономика са пропилены между 112 и 194 млрд. евро.



Източник: Адаптирано по Gröger, 2004.

Фигура 8. Унищожаване на стойността вследствие на недостатъчна проектна компетентност

Проф. Грьогер прави извода, че възможностите, с които е свързана ефективната и ефикасна работа по проекти, се използват малко и въпреки изследователския интерес са все още недостатъчно проучени. Според него тенденцията да се изпращат мениджъри на средно ниво на обучения по управление на проекти и да не се променят основни процеси и управленски структури в организациите, няма как да доведе до устойчив успех.

В обобщение може да се каже, че екипът е атрактивно организационно формирование, чието развитие преминава през различни фази, като процесът на достигане на екипна ефективност се характеризира с постепенен, еволюционен тип нарастващи показатели, изискуеми в точно дефинирани времеви параметри. В икономическата литература могат да се идентифицират различни модели за развитие на проектните екипи. Всеки от тях поставя

акцент върху различни аспекти, предлага различни инструменти за управленско въздействие и конкретно – ориентир, чието следване да съдейства за реализирането на екипна ефективност при даден проект. Предписват се препоръки на база различната роля и специфичното въздействие на отделните организационни аспекти, ресурсно-личностни параметри и социално-психологически взаимодействия. Независимо от утвърдените принципни постановки, съвкупността от фактори е строго специфична, а силата (посоката), продължителността на тяхното въздействие има индивидуален и вероятностен характер.

Проектните екипи съществуват ограничено време, след което се разпускат, и възможността да се развие екипът, като достигне степен на висока ефективност, е „нереалистична“ в повечето случаи. Висока ефективност може да се постигне при следващ проектен цикъл в друг формат, на база натрупан опит, привнесен като въвеждащ фактор при стартирането на следващи проектни инициативи. Доверието може също да се използва като механизъм за повишаване на ефективността, към който все повече нараства изследователският интерес.

Независимо от наличието на множество подходи, модели, теоретични предписания и др., прецизното планиране и подготовка, следването на определени модели и познаването на богат набор от техники, разполагането с необходимите знания и инструментариум, в непредвидима среда, на участниците в проектния екип се налага да се справят с неочаквани събития. Те трябва да са способни да реагират адекватно и по възможно най-добрия начин, а също така – да подобряват отговорната си ответна реакция и действия спрямо непредвидени събития, които могат да бъдат от най-различно естество и с различна степен на влияние.

## **Заклучение**

Работата в проектен екип обикновено се дефинира като специфична част от общоорганизационния модел на функциониране на бизнеса или относително обособена организационна форма на осъществяване на трудови процеси, която напълно резонно може да се разглежда и като вид изкуство, обусловено от множество фактори, включително интелект, начин на мислене, способност за справяне с различни ситуации, за успешни действия при решаването на определени задачи и проблеми, които възникват в различни ситуации във връзка с работата на проектния екип и т.н.

Ефективността на проектните екипи има комплексен характер. Точно спазване на препоръките и предписанията е съществен фактор, но не е достатъчен за доброто функциониране на проектните екипи. Същевременно наличието на добре функциониращ проектен екип не гарантира успешното реализиране на проекта, но е необходима предпоставка и позитивен фактор,

който съдейства за нарастване на шанса за постигане на успешни проектни резултати.

Важни фактори за успеха на проектния екип са експертните познания, добрата професионална подготовка на проектния мениджър и на участниците в екипа, както и техните личностни профили и характеристики. Значим фактор с позитивно въздействие е и наличието на социалните умения, които често се „неглижират“. Доброто управление на проектните екипи оказва съществено значение за успешното изпълнение на проекта. То обаче в значителна степен има последващо-резултативен характер, определящ се от професионалните и социални, личностни компетенции, умения и специфики, експертизата, опита и екипните комуникационни умения. Колкото по-комплексен е проектът, толкова по-сложно е неговото управление и толкова в по-голяма степен ще нараства значимостта на подходящия образователно-квалификационен и личностен профил на членовете на екипа и техния мениджър за постигането на проектна ефективност и ефективност на самия екип.

#### *Използвани източници*

- Кънев, П. & Христова, В. (2009). *Управление на екипи и комуникации*. Учебно пособие за дистанционно обучение. Свищов: АИ Ценов.
- Пантелеева, И., Николов, Е., & Костов, И. (2021). *Управление на екипи и комуникации*. Свищов: Академично издателство „Ценов“.
- Association for Project Management. (2019). *APM Body of Knowledge, 7th edition*. Association for Project Management.
- Belbin, R. M. (2003). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 20.
- Campbell, S. M. (1995). *From chaos to confidence: survival strategies for the new workplace*. New York: Simon & Schuster, 14.
- Cartwright, R. (2002). *Mastering team leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Drucker, P. (1963). Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review (HBR)*. <https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>, изтеглено октомври 2021 г.
- Dueck, G. (2015). *Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam*. Frankfurt am Main: Campus.
- Gröger, M. (2004). *Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung, Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement in deutschen Organisationen*. München: Management Beratungsgesellschaft GmbH.

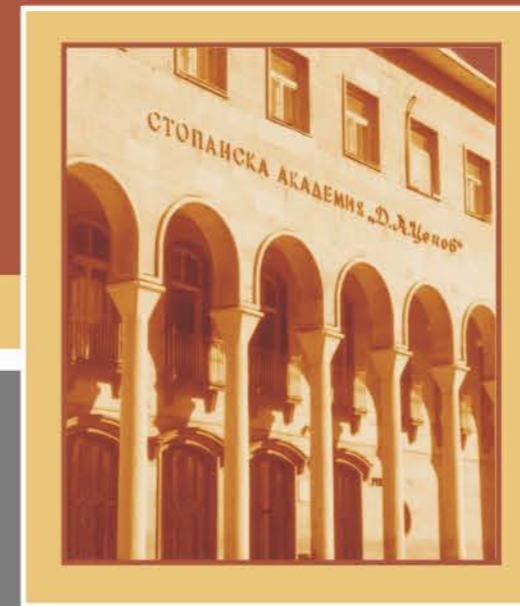


- Kerzner, H. (2009). *Project Management – A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Margerison, Ch. & McCann, D. (1995). *Team management: practical new approaches*. Management Books 2000 Ltd.
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. London: K. Paul, Trench, Trubner & Co. Ltd.
- Marston, W. M., King, C. D. & Marston, E. H. (1931). *Integrative Psychology: a study of unit response*. London: Kegan Paul, Trench, Trübner & Co., Ltd.
- Meifert, M. T., Sattler, J., Förster, L., Saller, T. & Studer, T. (2010). *Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken*. Haufe-Verlag.
- Motzel, E. (2010). *Projektmanagement Lexikon – Referenzwerk zu den aktuellen nationalen und internationalen PM-Standards*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA.
- Olufs, D. (2006). Projektmanagement, Universität Siegen. Siegen.
- Patzak, G., Rattay, G. (2004). *Projektmanagement*. Wien: Linde Verlag.
- Schmelzer, H. J. & Sesselmann, W. (2004). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Produktivität steigern - Wert erhöhen - Kunden zufrieden stellen*. München: Carl Hanser Verlag, 12.
- Sullivan, J. (2011). Increasing employee productivity: the strategic role that HR essentially ignores. <https://www.ere-media.com/ere/increasing-employee-productivity-the-strategic-role-that-hr-essentially-ignores/>, изтеглено октомври 2021 г.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile. Things that gain from disorder*. New York: Random House, Inc.
- Woodcock, M. & Francis, D. (2008). *Team Metrics: Resources for Measuring and Improving Team Performance*. Amherst: HRD Press, Inc., 11.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ  
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ



Том XIV, 2021

Книга 17

Том XIV, 2021 г.  
Книга 17

Академично издателство  
„ЦЕНОВ“ - Свищов

*РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:*

Доц. д-р Красимира Славева – главен редактор  
Доц. д-р Марина Николова – зам. главен редактор  
Доц. д-р Пепа Стойкова  
Доц. д-р Ваня Григорова  
Доц. д-р Христо Сирашки  
Доц. д-р Петранка Мидова  
Доц. д-р Николай Нинов  
Доц. д-р Людмил Несторов

*Екип за техническо обслужване:*

Анка Танева – стилев редактор  
Ст. преп. Иванка Борисова – превод и редакция  
на английски език  
Янислава Александрова – технически секретар

## СЪДЪРЖАНИЕ

### Студии

<b>Андрей Антонов Йорданов</b> ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВЪВЕЖДАНЕТО НА ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТНИ ЕКИПИ.....	5
<b>Анна Димитрова Димитрова</b> СТРУКТУРНИ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ И ВЪТРЕШНИ ИНВЕСТИЦИОННИ ПОТОЦИ В БЪЛГАРИЯ (2010 – 2020).....	24
<b>Беатрис Венциславова Любенова</b> СТРЕС ТЕСТОВЕТЕ КАТО ИНТЕГРАЛЕН ПОДХОД ЗА КОМПЛЕКСНА ОЦЕНКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА, КАЧЕСТВОТО НА АКТИВИТЕ И УСТОЙЧИВОСТТА НА БАНКИТЕ .....	49
<b>Даниел Сергеев Тунчев</b> ПЪРВИЧНИ И ВТОРИЧНИ ФАКТОРИ ЗА ФОРМИРАНЕ ЦЕНАТА НА ПЕТРОЛА – ИКОНОМИЧЕСКИ РАКУРСИ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ АСПЕКТИ .....	81
<b>Диана Руменова Христова</b> КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И РАБОТОДАТЕЛИТЕ .....	103
<b>Елена Валериева Вълчева</b> АНАЛИЗ НА ТОВАРНИЯ АВТОМОБИЛЕН ТРАНСПОРТ В БЪЛГАРИЯ .....	118
<b>Елена Димитрова Ташкова</b> КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИКАТА.....	137
<b>Калоян Драгомиров Паргов</b> ИСТОРИЧЕСКИ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ЕНЕРГИЙНАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В НАЧАЛОТО НА ХХІ ВЕК .....	163
<b>Николай Кирилов Калистратов</b> МЕТОДИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА РЕВИЗИОННИЯ АКТ И ОТЧИТАНЕ НА ФУНКЦИИТЕ И ВЛИЯНИЕТО МУ ВЪРХУ ИКОНОМИКАТА В СЯНКА В БЪЛГАРИЯ .....	192
<b>Стелиян Богданов Стефанов</b> ПОТРЕБНОСТ ОТ ПРОМЕНИ В ДАНЪЧНАТА ПОЛИТИКА НА БЪЛГАРИЯ.....	217

**Юлиан Христов Войнов**  
ПРЕДПОСТАВКИ И ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА  
ИНСТРУМЕНТАРИУМА ЗА СТРЕС ТЕСТ НА ПУБЛИЧНИТЕ ФИНАНСИ ..... 234

**Yaakov Itach**  
THE IMPACT OF FINANCIAL EDUCATION PROGRAMMES  
IN ISRAEL AND THE FAMILY DISCUSSION ON FINANCIAL  
MATTERS ON THE BEHAVIOUR OF YOUTH..... 260

### **Статии**

**Борислав Петров Лазаров**  
ТЕНДЕНЦИИ В ИНТЕНЗИВНОСТТА НА АВТОМОБИЛНОТО ДВИЖЕНИЕ  
В СЕВЕРНА БЪЛГАРИЯ КАТО ФАКТОР ЗА ИКОНОМИЧЕСКА  
ОБОСНОВКА НА РАЗВИТИЕТО НА TEN-T ..... 289

**Боряна Великова Симеонова**  
МОДЕЛИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА СТОКИТЕ В ПРЕДПРИЯТИЯТА  
С ТЪРГОВСКА ДЕЙНОСТ ..... 303

**Боян Димитров Вранчев**  
ЕФЕКТИВНОСТ НА ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ ..... 315

**Ваня Владимирова Галчева**  
АНАЛИЗ НА АВТОМОБИЛНИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА  
В БЪЛГАРИЯ ..... 332

**Вахан Ахаси Бохосян**  
МОРАЛЕН РИСК И ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНФЛИКТА  
“ПРИНЦИПАЛ-АГЕНТ“ В ЗАСТРАХОВАНЕТО ..... 343

**Галя Колева Монева**  
ГЕНЕЗИС И ЕВОЛЮЦИЯ НА РЕВЕНЮ МЕНИДЖМЪНТА  
НА РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС..... 356

**Георги Стоилов Анев**  
БИЗНЕС МОДЕЛИ И ПОДХОДИ ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА ПРИХОДИ  
В ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ ..... 373

**Даниел Генчев Данчев**  
НОВИ ПОЛИТИКИ И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД МАЛКИТЕ И СРЕДНИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ ..... 390

**Даниела Стойчева Сачарова**  
КОНЦЕНТРАЦИЯ НА БЪЛГАРСКИТЕ  
ОБЩОЗАСТРАХОВАТЕЛНИ КОМПАНИИ В СЕКТОРА  
НА ОБЩЕСТВЕНИТЕ ПОРЪЧКИ ..... 402

<b>Димитър Сергеев Димитров</b> БАЛКАНСКИЯТ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ ВЪЗЕЛ И БЪЛГАРСКИЯТ ТУРИЗЪМ.....	412
<b>Кармен Димитров Вранчев</b> НИЪРШОРИНГЪТ КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ.....	422
<b>Катя Симеонова Иванова</b> ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА COVID-19 .....	436
<b>Кузман Илиев Илиев</b> ПАРИЧНАТА ДИНАМИКА КАТО ФАКТОР НА ГЕНЕРАЛНОТО РАВНОВЕСИЕ В ИКОНОМИКАТА И ИКОНОМИЧЕСКИЯ ЦИКЪЛ – КОНЦЕПТУАЛНИ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ .....	450
<b>Магдалена Славе Андоновска</b> ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА МЕДИЙНИЯ ПЛУРАЛИЗЪМ В РЕПУБЛИКА С. МАКЕДОНИЯ .....	466
<b>Мария Александрова Велкова</b> УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В МУЛТИКУЛТУРНИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	475
<b>Мартин Николаев Харизанов</b> ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ НА РЕАЛИЗИРАНИТЕ ПРОГРАМИ ЗА РАЗВИТИЕ В СЕВЕРОЗАПАДНИЯ РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ .....	487
<b>Мартин Яворов Бакърджиев</b> УСТОЙЧИВОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ .....	503
<b>Моника Любомирова Янакиева</b> ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ФОРМИРАНЕТО И БЮДЖЕТИРАНЕТО НА ПУБЛИЧНИТЕ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТТА НА МЛАДЕЖТА .....	523
<b>Наталия Стоянчева Стоянова</b> ЗА НАПРЕДЪКА НА БЪЛГАРИЯ ПО ГЛОБАЛНИТЕ ЦЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ .....	543
<b>Никола Илчов Илчев</b> ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ ЗА ТЪРГОВИЯ НА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ И НАПИТКИ В ДИГИТАЛНА СРЕДА .....	555
<b>Орлин Чавдаров Япраков</b> АНАЛИЗ НА КОЛИЧЕСТВЕНИТЕ ИЗМЕРИТЕЛИ В БЪЛГАРСКИЯ БАНКОВ ПАЗАР .....	565

<b>Рая Бисерова Драгоева</b> ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНСОЛИДАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪРХУ ЕФЕКТИВНОСТТА НА БАНКОВАТА ДЕЙНОСТ .....	580
<b>Румяна Цветанова Витнъова</b> ПОСТИЖЕНИЯ И ПРАКТИКИ ПРИ ВЪВЕЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАНИЕ ПО ФИНАНСОВА ГРАМОТНОСТ В УЧИЛИЩАТА .....	598
<b>Светлана Димитрова Аврионова</b> ПОСТЪПЛЕНИЯТА ОТ ДАНЪЧНИ ПРИХОДИ В БЪЛГАРИЯ В КОНТЕКСТА НА ПАНДЕМИЯТА КОВИД-19 .....	615
<b>Силвия Петрова Петранова</b> ТУРИЗМЪТ В БЪЛГАРИЯ И КРИЗАТА COVID-19 .....	625
<b>Слави Петров Джалъзов</b> ТЕОРЕТИЧНИ И ПРИЛОЖНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ОНЛАЙН КОМУНИКАЦИИТЕ В ТУРИСТИЧЕСКИЯ БИЗНЕС .....	638
<b>Снежана Веселинова Найденова</b> СТРАТЕГИЧЕСКАТА РАМКА НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА – ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ И ВЪЗМОЖНИ ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ЗА ОСНОВНИТЕ УЧАСТНИЦИ .....	652
<b>Станислав Чавдаров Младенов</b> ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19 ВЪРХУ СЕКТОРИТЕ В ИКОНОМИКАТА НА СТРАНАТА .....	669
<b>Стефан Ангелов Пешов</b> СЪЩНОСТ НА ДАНЪЧНИТЕ ИЗМАМИ ПРИ ТЪРГОВИЯТА С ГОРИВА И НЕФТОПРОДУКТИ .....	687
<b>Теодор Людмилков Борисов</b> РЕПУБЛИКАНСКАТА ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА В БЪЛГАРИЯ – СПЕЦИФИКИ И РЕГИОНАЛНИ РАЗЛИЧИЯ.....	697

ГОДИШЕН  
**АЛМАНАХ**  
**НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ**  
*Студии и статии*  
**Том XIV – 2021, книга 17**

Даден за печат на 10.07.2023 г., излязъл от печат 14.07.2023 г.  
Поръчка № 18830; формат 16/70/100; тираж 65

**ISSN 1313-6542**

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“  
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А