СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ
КАТЕДРА „СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ“

УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ПРЕД СЪВРЕМЕННАТА НАУКА И ПРАКТИКА

Сборник с научни публикации

АИ „Ценов“
2019

Кръгла маса „Управлението на проекти – предизвикателство пред съвременната наука и практика“ (22.10.2019 г.)
Сборник с научни публикации

Сборникът е издаден в изпълнение на проект № 2-2019 „Методика за гъвкаво управление на проекти в публичния сектор“, финансиран със средства от държавния бюджет за присъщата на държавните висши училища научна дейност

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ
Председател:
Проф. д-р Маргарита Богданова
Ръководител катедра „Стратегическо планиране“
Членове:
Доц. д-р Христо Сирашки
Гл. ас. д-р Евелина Парашкевова-Великова
Гл. ас. д-р Юлиян Господинов
Ас. д-р Мариела Стоянова

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ
Председател:
Проф. д.н Борислав Борисов - (България)
Членове:
Проф. д-р Матилда Александрова - (България)
Проф. д-р Весела Радович (Република Сърбия)
Проф. д-р Майя Шенфилд (Латвия)
Проф. д-р Сергей Чернов (Русия)
Доц. д-р Добрин Добрев - (България)

Благовеста Борисова – художник на корици
Издателство и печат АИ „Ценов“, 2019

ISBN 978-954-23-1770-8

СЪДЪРЖАНИЕ

ПЪРВА ЧАСТ
НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ НА УЧАСТНИЦИТЕ

РАЗДЕЛ I. ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

ТРАДИЦИОННО VS ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ
Проф. д-р Маргарита Богданова 7

AGILE МЕНИДЖМЪНТ ПРИ РАБОТА НА СИСТЕМАТА ЗА ПРОЕКТНО УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ
Доц. д-р Христо Сирашки 17

ОСОБЕНОСТИ В ПРИЛОЖЕНИЕТО НА МЕТОДОЛОГИЯТА AGILE ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ
Гл. ас. д-р Евелина Парашкевова 30

SCRUM – ЕДНА ОТ МЕТОДОЛОГИИТЕ ЗА ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ
Ас. д-р Мариела Стоянова 48

РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ В ИКОНОМИКАТА, АДМИНИСТРАЦИЯТА И УПРАВЛЕНИЕТО

ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО МЕЖДУ БИЗНЕСА И ОБРАЗОВАНИЕТО
Проф. д.н инж. Венелин Терзиев
Доц. д-р инж. Маруся Любчева..... 59

ИНФОРМАЦИОННО ОСИГУРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ
Доц. д-р Красимира Славева 69

ФИНАНСИРАНЕ НА ПРОЕКТИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ - ГАРАНТ ЗА НАМАЛЯВАНЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ И СОЦИАЛНИ ПРОБЛЕМИ В БЪЛГАРИЯ
Доц. д-р Галина Тодорова..... 78

ИЗВАДКОВИЯТ МЕТОД ПРИ ПЛАНИРАНЕ И ПРОВЕЖДАНЕ НА ОДИТНИ ПРОЦЕДУРИ
Доц. д-р Стела Касабова..... 85

СТОПАНСКИ СЧЕТОВОДЕН АНАЛИЗ ЗА УПРАВЛЕНИЕ В БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ
Доц. д-р Марко Тимчев 91

ПРОЕКТИТЕ – СЪЩНОСТ И ЛОГИКА (ПРАКТИКО-ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ)
Гл. ас. д-р Юлиян Господинов 102

РАЗДЕЛ III. ПУБЛИКАЦИИ НА ДОКТОРАНТИ И СТУДЕНТИ

ГЪВКАВИ МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И ТЯХНОТО ПРИЛОЖЕНИЕ В REWE DIGITAL
Докт. Диана Христова 113

ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В IT СЕКТОРА
Докт. Андрей Йорданов 120

ФУНКЦИИ И РОЛЯ НА МЕСТНИТЕ ИНИЦИАТИВНИ ГРУПИ КАТО УПРАВЛЯВАЩИ ОРГАНИ В СЕЛСКИТЕ РАЙОНИ
Докт. Димитрина Проданова 127

УПРАВЛЕНИЕ НА СОЦИАЛНИ ПРОЕКТИ
Докт. Бориславa Славова-Петкова 135

РОЛЯТА НА КООРДИНАТОРА В ПРОЕКТНИЯ ЕКИП
Милена Атанасова, студент 139

СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТИ В ПРОЕКТЕН ЕКИП
Лиляна Светославова, студент
Николай Иванов, студент 143

ВТОРА ЧАСТ
МЕТОДИКА ЗА ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Въведение 151
Основни понятия 152
Общи положения 157
Практическо прилагане на методиката 163
Заключителни бележки 182
Приложения 184

AGILE МЕНИДЖМЪНТ ПРИ РАБОТА НА СИСТЕМАТА ЗА ПРОЕКТНО УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Доц. д-р Христо Сирашки
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
h.sirashki@uni-svishtov.bg

Резюме: *В публикацията се разглежда възможността за прилагане на гъвкавото управление в работата на Системите за проектно управление в организациите. Представен е модел на работа на Система за проектно управление с работещ Офис по проектно управление. Обръща се внимание на предизвикателствата пред гъвкавото управление на проекти като нов подход за работа в организациите.*

Ключови думи*: Agile мениджмънт, Система за проектно управление; Офис по проектно управление; проектен портфейл.*

1. Въведение

Методологията Agile, позната като гъвкаво управление на проекти навлиза с голяма скорост в управленската практика на организациите. Заимствана от IT сектора, тя дава възможност за постигане на бързи резултати при адаптирането към промените и бързина на достигане до крайния потребител. Това е така, защото е налице възможност да се опрости работата и да се повиши ефективността на дейността на екипите, управляващи или изпълняващи проектите чрез използването на гъвкава система за управление на проекти. Голямо предимство е широката свобода на действие и разкриването на множество алтернативи при работата по проектите.

Несигурността е постоянен спътник на дейностите в стопанската практика. Тази несигурност при управлението на проектите е много силно изразена. По-голямата неопределеност на средата в която се реализира проектът означава, че е възможно да се наложи предприемане на мерки, противодействащи на неблагоприятното влияние на някои или на група фактори. Става дума най-вече за неблагоприятно въздействие върху проекта и неговото управление, от което се

застрашава успешното достигане на набелязаните цели. Управленският екип трябва да има готовност за коригиращи и компенсиращи негативното влияние на обкръжаващата среда действия.

2. Гъвкавото управление на проекти в Система за проектно управление (СПУ)

Идеята за използване гъвкаво управление на проекти в началото се свързва с разработване на софтуер. Kent Beck, посочва, че гъвкавите методи разбиват задачите на малки стъпки с минимално планиране, без да засягат дългосрочното планиране на проекта. Итерациите (етапите) стават на кратки срокове (timeboxes), които обикновено траят от една до четири седмици. През всяка итерация екипът, съставен от хора с различни функции, работи по всяка една от функциите, като например: планиране, анализ на изискванията, проектиране, разработка, тестване и проверка при приемане и др. В края на итерацията продуктът се представя пред заинтересованите страни. Така се намалява цялостния риск и проектът може да бъде адаптиран бързо към промени. Една итерация може да не добавя достатъчно функционалност, за да обоснове пускане на пазара, но целта е да съществува работещо решение (с минимални грешки) в края на всяка итерация. (Beck, 1999)

Практиката показва, че множество организации прилагат гъвкав подход, с цел повишаване на ефективността при работата по проектите, дори само поради ангажирането на всеки участник в дейността и предоставянето на възможност за свобода на действие на всеки етап от проекта.

За разлика от конвенционалното управление на проекти тук се работи на итеративни цикли, прави се междинна оценка на резултатите и на тази база се разкриват нови възможности. Това е особено предизвикателство пред екипите и техните възможности. „При гъвкавата методология (Agile) проектът се развива на отделни цикли. В края на всеки цикъл има създадени части на крайния продукт, които се тестват. При констатиране на отклонение от предварително дефинираните параметри те се отстраняват текущо, още в рамките на съответния цикъл. Продуктът от даден проект се създава поетапно, чрез натрупване на постигнатите резултати от всеки цикъл. Предимствата, които има тази методология са свързани с: постепенният напредък и видими резултат по проекта; динамично решаване и преодоляване на проблемите при реализацията на проекта; ускоряване на процеса за

постигане на видими резултати; възможност за бързо и гъвкаво отразяване на промени, при необходимост; поетапно и плъзгащо планиране на дейностите и задачите във всеки цикъл.“ (Парашкевова, 2019, стр. 202)

Международната асоциация по управление на проекти (IPMA) дефинира проектно-ориентираната организация, като такава, която извършва работа по различни видове проекти. Някои изследователи твърдят, че проектно-ориентираните организации с сблъскват с уникални проблеми, свързани с координацията и формулирането на стратегическата насока на дейността, доколкото формираните проектни екипи се характеризират с висока степен на независимост и отвореност към бизнес средата. Освен това характерна черта на тези организации е тяхната динамичност.

Считаме, че организации, управляващи портфейли от проекти и самоопределящи се като проектно-ориентирани, трябва да насочат своите усилия към изграждане на система за проектно управление (СПУ) или към усъвършенстване на съществуващата СПУ. Следва да се обърне внимание на функциите, които трябва да изпълнява СПУ в организацията.

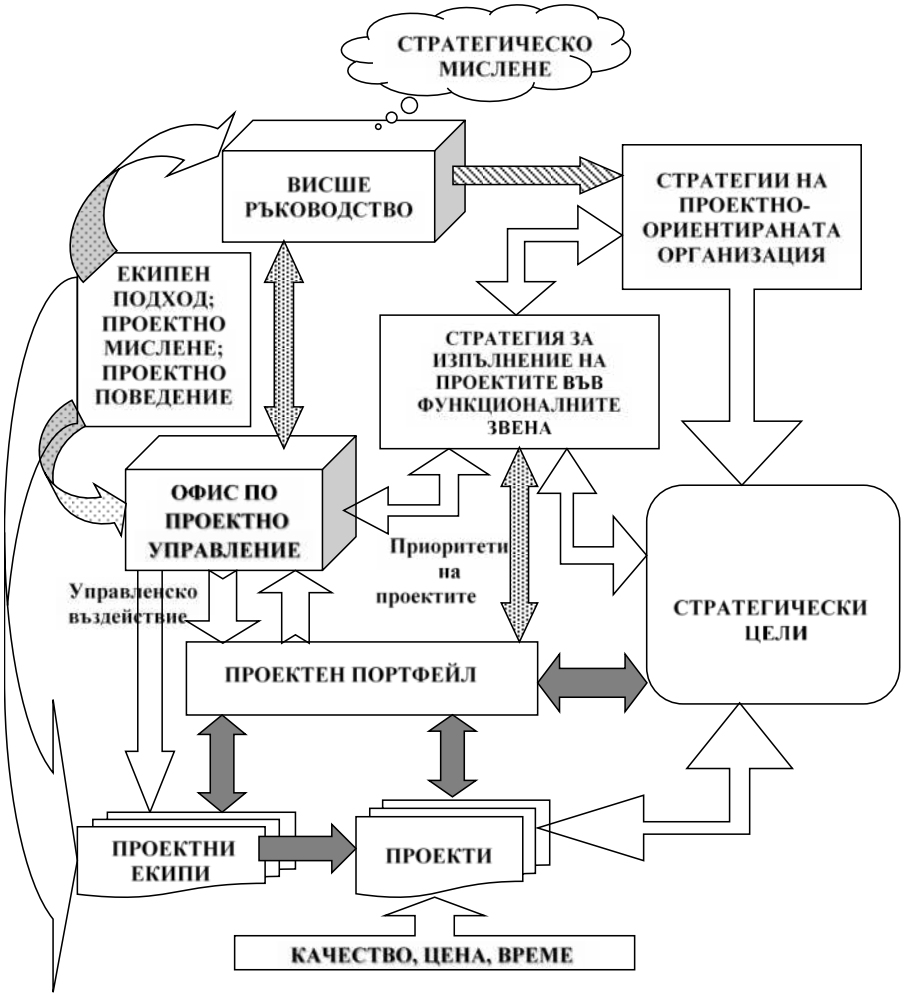
Нещо повече, възприемането на гъвкав подход за управление на проектите ще подобри значително работата на СПУ. При него се обръща повече внимание на хората, екипите и взаимодействието между тях, вместо на строгото спазване на разписаните процеси и процедури. Акцент се поставя на крайните резултати.

Условията, на които трябва да отговаря моделът за функциониране на СПУ, са следните:

- ✓ да се съгласува с възприетите от организацията единни стандарти и критерии за проектите и тяхното управление в организацията;
- ✓ да отговаря на степента на развитие (зрелост) на проектното управление в организацията;
- ✓ да се съгласува със стратегиите на организацията;
- ✓ да е подходящ за основната дейност на организацията;
- ✓ разходите за изграждане и внедряване да са минимални.

Дейността на СПУ се свързва повишаване на качеството и ефективността при изпълнението на всички проекти в организацията. Това е основен мотив за изграждането и усъвършенстването на СПУ, чрез прилагане на гъвкава методология на управление - Agile.

Следвайки хода на разсъжденията, моделът на система за проектно управление може да се представи по следния начин: (фиг. 1)



Фиг. 1. Модел на Система за проектно управление.

Предлаганата концепция отчита някои особености, свързани с това, че за да работи ефективно системата, функционирането на Офис по проектно управление (ОПУ) трябва да се базира на екипен подход на развитие, да възприеме модел на проектно поведение и проектно мислене. На второ място, проектното управление е в пряка връзка със стратегията на организацията и неговата цел е реализирането на

проектния портфейл и стратегическите цели. На трето място, дейността на ОПУ и висшето ръководство е обвързана със стратегическите цели на организацията и е насочена към постигането им.

Моделът на СПУ, който представяме, се базира на дейността на ОПУ като организационен, методологически и контролиращ център при управлението на проектни портфейли.

Изграждането и функционирането на Офиса следва да се базира на екипния и проектния подход, тъй като проектното мислене и проектното поведение на ОПУ са от фундаментално значение за неговата ефикасност.

В теорията по проектно управление се акцентира върху два основни подхода за функциониране на ОПУ. Те са (Балашов, Заложнев, & Новиков, 2003, стр. 53-57):

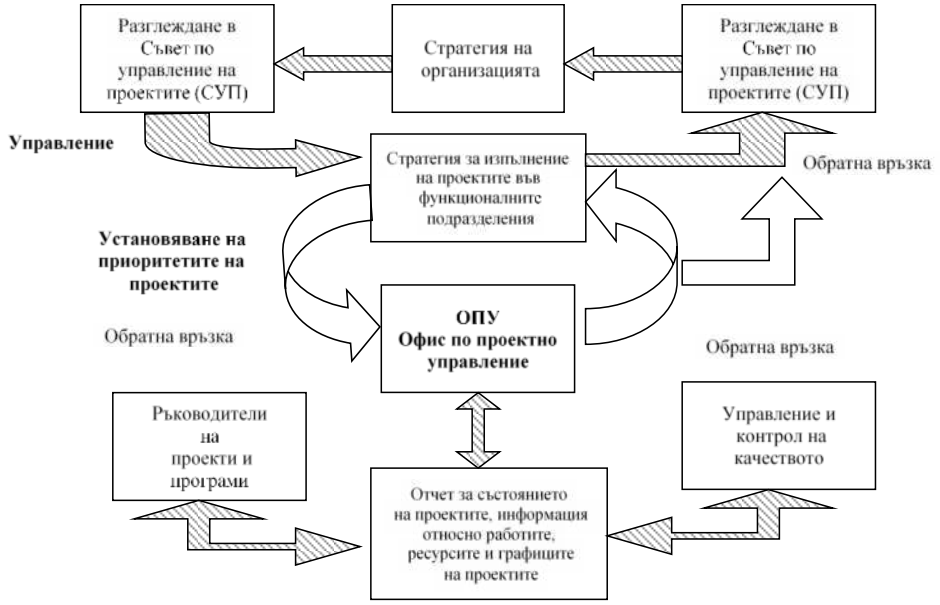
✓ Подход, ориентиран към ограничаване на разходите по проектите. Това е традиционен подход, който е насочен към ефективно използване на ресурсите и контрол върху разходите по проектите. Логическата рамка на подхода се основава на тезата, че проблемите, свързани с проектите се решават чрез повишен контрол и точно спазване на установените стандарти. Възприемайки този подход, ОПУ основно събира информация и акцентира върху санкциите при неизпълнение на задачите. ОПУ среща сериозна съпротива от страна на функционалните звена в организацията. По този начин се спъва съвместната работата по управлението на проектния портфейл.

Задачите на ОПУ се свеждат до: провеждане на обучение, консултиране, контрол на дейностите по изпълнението на портфейла от проекти и проектите. Най-вече се акцентира върху контрол върху проектите, които изостават от графиците.

✓ Подход, насочен към повишаване на производителността при изпълнението на проектите. Този подход акцентира върху съкращаване на срока за изпълнение на проектите. По този начин се открива възможност да се реализират по-голям брой проекти от портфейла и да се постигнат набелязаните цели на организацията. Всеки проект, който не подпомага постигането на целите на организацията се счита за напразна загуба на ресурси. Ето защо, макар подходът да не е ориентиран към ограничаване на разходите, той осигурява тяхното намаляване.

Задачите на ОПУ, възприемащ този подход, са: избор на подходящи проекти в портфейла, координиране на всички дейности по проектното управление в цялата организация.

Логиката на вторият модел и системата за работа на ОПУ може да се проследи от фигура 2 (Kendall & Rollins, 2003, p. 52):



Фигура 2. Система на работа на Офис по проектно управление
Източник: *Kendall, Gerald I., Rollins Steven C. Advanced Project Portfolio Management and The PMO Multiplying ROI at Wrap Speed, J.Ross Publishing,Inc. 2003, p. 52.*

Системата за работа на ОПУ, е ориентирана към повишаване на производителността при изпълнението на проектите в организацията.

В големите проектно-ориентирани организации съществува възможност да се изгради звено „Съвет по управление на проектите“ (СУП). В Съвета се включват членовете на висшето ръководство на организацията и ръководителите на отделните звена. В голяма част от организациите, които не са изградили такъв съвет, функциите и отговорностите се изпълняват от функционалните мениджъри (най-често по производствените въпроси или IT – мениджъра, който отговоря за поддържане на бизнес-процесите в организацията с помощта на информационните технологии).

Този Съвет определя стратегията за управление на проектния портфейл за следващата финансова година. На своите заседания той разглежда процеса на работа по изпълнението на проектите, от гледна

точка на възможностите за постигане на стратегическите цели на организацията. ОПУ се оказва отлично средство за по-пълно представяне на информация относно реализирането на стратегията посредством изпълнението на проектите. Съветът от своя страна притежава всички правомощия да ориентира ОПУ за вземане на решение относно всички приоритетни за организацията задачи. Съветът също така отговаря за осигуряване на баланс на проектния портфейл и за неговата ориентация към постигане на стратегическите цели на организацията през разглежданата финансова година. Повишаването на производствените възможности на организацията, без да съществува съответно пазарно търсене на стоките и услугите, означава напразно изразходване на средства, също както и невъзможността да се удовлетвори пазарното търсене, води до загуби на организацията. Съветът координира работата на всички функционални подразделения в организацията, така че в нея да се осъществяват само проекти, които са необходими за постигане на целите.

ОПУ, базиращ се на модела за повишаване производителността, набира важна информация за Съвета и ръководството. Тя дава възможност да се оцени потенциала на организацията за постигне поставените цели.

ОПУ обобщава данни и за всички функционални подразделения, като допълва информацията със своите изводи и препоръки към тях.

Функционалните подразделения събират информация и анализират изпълнението на проектите, разработват отчети за изпълнението им и ги предоставят на Офиса и на СУП. Тези отчети и препоръки изпълняват ролята на обратната връзка и за управлението за екипите от изпълнители на проектите. СУП използва предоставените данни за изпълнение на проектите за анализ на съответствието между проектите и стратегиите на организацията. Ако резултатите от анализа са положителни, съществува възможност да се планират допълнителни работи, ако резултатите са отрицателни, трябва да се установи дали са предприети всички мерки за намаляване на риска. Освен това СУП има възможност да оценява и текущите проекти, нещо повече СУП и ОПУ са длъжни да отговарят на възникнали въпроси по отношение на приоритетите, които са установени за всички проекти от проектния портфейл. Взема се решение, трябва ли да се преустанови, забави или коригира съдържанието на проектите, които са безперспективни. Освен това, постоянно се отчитат текущите показатели от работата на организацията и изпълнението на плана за разходите през текущата

година, като се откриват неизразходвани средства от бюджета на проектите и се пренасочват към други проекти на които са нужни.

Проявата на тази *гъвкавост* при управлението на проектите, позволява да се прехвърлят неизползваните бюджетни средства към нови проекти, като по този начин се увеличава ползата за организацията, без да се увеличават разходите по планирания бюджет. Вземането а такова решение е в отговорностите на СУП.

Системата за работа на ОПУ, на база на информацията предоставена на Съвета от постигнатите резултати за даден период спомага за:

промяна в приоритетите на изпълняваните проекти;

- ✓ добавяне на нови проекти към проектният портфейл;
- ✓ прекратяване или отменяне на изпълнявани проекти от портфейла;
- ✓ вземане на решение по отношение на промените в плана на дейностите по отделните проекти или относно тяхното финансиране.

Трябва да се има предвид, че независимо как се нарича офисът или службата в дадената проектно-ориентирана организация, основният мотив за изграждане в крайна сметка е подобряване на резултатите от управлението на проектния портфейл и изграждане на СПУ (Панайотов, 2003, pp. 74-78).

Логично е, да зададем ключовият въпрос: На кого и как ще служи такава система с ОПУ? Доводите в подкрепа на изграждането, се свързват с ОПУ, като елемент на СПУ, подпомагащ мениджърите на проекти при търсенето на решения относно възникналите различни проблеми. Също така офисът съдейства за постигане на целите на проектните екипи и целите на висшето ръководство.

Стандартът PMBoK на Института за управление на проекти (PMI) (PMInstitute, 2004, pp. 17-18), определя ОПУ като звено, което извършва дейности по централизиране и координиране на управлението на проектите, за които отговоря. Офисът отговаря за управлението на проектите и програмите. Според стандарта Офисът за проектно управление може да функционира в различни области: подпомагане чрез обучение по проектно управление; програмно осигуряване; изготвяне на организационни стандарти за принципите и процедурите по проектно управление; управление на портфейл от проекти и др. Офисът може да управлява проект или портфейл от проекти самостоятелно от начална фаза; може само да изготвя препоръки за

управлението, или може да се включва в заключителната фаза на проектите и проектните портфейли.

В световен мащаб организациите широко използват, възможностите, които предоставя ОПУ. За да постигне целите си в съвременните условия, проектно-ориентираната организация се нуждае все повече от функциониращ ОПУ. Целите на един такъв офис са насочени към:

- ✓ По-висока ефективност при изпълнението на портфейл от проекти и изпълнението на отделните проекти от портфейла.
- ✓ Координация на проектите в портфейла. Мониторинг на проектите в портфейла с цел разкриване на нови възможности и заплахи.
- ✓ Да следи дали проектите са релевантни на поставените цели на организацията и изпълняват ли се в съответствие с възприетите политики на ръководството.
- ✓ Внедряване на съвременни подходи, методи, техники и др. за управление на проектните портфейли.
- ✓ Подпомагане съкращаването на срока за изпълнение на проектите.
- ✓ Повишаване нивото на зрелост на СПУ.
- ✓ Обединяване усилията на всички функционални звена за постигане целите на организацията.

Освен общите цели, за ОПУ са присъщи и цели, които са насочени към човешките ресурси. Най-общо това са:

- ✓ Да подпомага дейността на мениджърите на проектите и екипите, като провежда съответно обучение;
- ✓ Да повишава квалификацията на мениджърите на проекти;
- ✓ Да разяснява целите на организацията и да прокарва политиката на ръководството, разяснявайки изискванията на висшия мениджмънт към изпълнителите.

Постигането на целите на ОПУ е непосредствено свързано с отделните видове политики, а именно:

- ✓ Политика по управление на човешките ресурси – управление на проектните екипи; обучение; усъвършенстване методите за справяне с кадровите въпроси (управление на конфликтите, подбор и селекция и др.); поддържане на база данни за успешно завършили проекти с цел обучение на екипите; поддържане на система за анализ и оценка на работата на екипите и на екипа на Офиса.

- ✓ Административна политика – администриране на процеса по управление на проектните портфейли; разпределяне на ресурсите; координиране разпределението на ресурсите и определяне на приоритетите; осъществяване на контрол.
- ✓ Управленска политика – управление на екипите на проектите в портфейла. (Kendall & Rollins, 2003, стр. 71)

Някои от факторите, определящи задачите на ОПУ и равнището му на влияние върху работата на СПУ и организацията, са:

1. Структурата на подчинение. В по-голяма част от организациите, ОПУ е пряко подчинен на ИТ директора или на друг функционален ръководител, който се занимава с производствените аспекти от дейността на организацията. В този случай съществуват предпоставки за неуспех на ОПУ, защото Офисът ще изпълнява разпорежданията на съответния функционален мениджър, на когото е подчинен и ще прокарва интересите първо на съответното функционално звено. Без заинтересованост от страна на висшето ръководство и положително отношение на всички функционални подразделения, ОПУ е обречен на неуспех. Става ясно, че ОПУ трябва да има правомощия, позволяващи му да влияе на съставянето на графиците за изпълнение, на процесите за вземане на решения относно всички проекти в организацията. В противен случай някои функционални подразделения ще възприемат ОПУ като техен противник или най-малкото ще го смятат за безполезен. ОПУ не трябва просто да играе роля на арбитър при решаването на даден проблем, той трябва да има влияние при вземането на решения, да подпомага решаването на проблемни ситуации, свързани с ресурсите на проектите, както и преразпределението им.

Казаното до тук ни дава основание да твърдим, че ОПУ трябва пряко да е подчинен на висшето ръководство и да отговаря за всички основни дейности в организацията.

2. Дейност и основни направления. Това е избор между двата подхода: намаляване на разходите; увеличаване на производителността.

Офисът почти не се занимава с управление на проектния портфейл при положение, че възприеме намаляването на разходите като подход на функциониране.

Определено може да се каже, че според вторият подход всеки проект, който не допринася за развитието и постигането на целите на организацията, се разглежда като напразно разходване на сили и средства. Въпреки, че намаляването на разходите не е приоритет на този

подход, те не убягват от вниманието му. Като основен проблем обаче се сочи преквалификацията на мениджърите. Освен това, ОПУ трябва да направи така, че да се променят възприетите до този момент разбирания на членовете на проектните екипи и те да работят в избраната посока.

Ако трябва да обобщим основните задачи на Офиса в СПУ, то те се свеждат до следното:

- ✓ обвързване на целите на проектния портфейл със стратегиите на организацията;
- ✓ подбор на проектите, съставящи проектния портфейл;
- ✓ прецизно управление на портфейла от проекти;
- ✓ текущо коригиране на графиците за изпълнение, на базата на текущите отчети;
- ✓ оценка на реалното повишаване ефективността на проектите, отнесена спрямо стратегическите изисквания на ръководството;
- ✓ анализ на резултатите след завършването на проектите;
- ✓ привличане на висшето ръководство на организацията в реализирането на проектния портфейл.
- ✓ обучение и повишаване квалификацията на мениджърите на проекти и на членовете на проектните екипи.

Мениджърите в проектно-ориентираните организации биха могли да се справят със своите задължения по-ефективно, при условие, че имат възможност да направят така, че организацията успешно и ритмично да изпълнява само тези проекти, които са й необходими. От друга страна ако организацията изпълнява само част от необходимите проекти, също няма да достигне поставените цели. При условие, че функционалните мениджъри сами определят проектите, които ще се реализират, може да се твърди, че естественият ход на нещата ще доведе до конфликт между функционалните мениджъри, относно разпределението на ресурсите между проектите, определянето на приоритетите и т.н. Може да се очаква всяко функционално подразделение в организацията да има собствена преценка за реализацията на даден проект. В много случаи не се постига разбирателство с другите подразделения, опитите за комуникация се свеждат до нула, а това не се отразява благоприятно на организацията като цяло. Мениджърите на проекти в тази ситуация, най-често се опитват да решат проблемите самостоятелно, което от своя стана влошава качеството на работата, удължава сроковете за изпълнение и т.н.

Очевидно, в такива случаи е нужно ръководството на организацията и мениджърите на проекти да обединят усилията си за решаване на тези проблеми. Вследствие на това, може да се вземе решение за изграждане на ОПУ, което с гъвкав управленски подход да повиши интензивността на проектите, съставящи проектния портфейл, да намали срока за реализиране на всеки от тях и да осигури качествено и бързо реализиране на по-голям брой проекти с наличните ресурси.

Предвид на това, ако под ръководството на ОПУ се приключат голяма част от проектите в срок, това ще е ключовият момент за утвърждаване полезността на Офиса в СПУ. Тогава мениджърите ще оценят необходимостта от ОПУ, особено ако Офисът ги замести при решаването на основни въпроси, свързани с успеха на проектите. Целият ръководен персонал на организацията трябва да се увери в преимуществата от внедряването на ОПУ.

Всяка организация изпитва трудности в даден етап от развитието си. Световната практика показва, че когато една организация не може да се справи с даден проблем, най-често увеличава броя на проектите, които стартира. Успоредно с това се увеличава натискът върху проектните мениджъри, а също така се увеличава търсенето на всички видове ресурси. Колкото повече проекти са започнати и занемарени, толкова повече количеството на завършените проекти намалява.

Не трябва да се забравя и факта, че големият брой проекти в портфейла води до претоварване на изпълнителите, до необходимост от едновременното решаване и изпълнение на множество задачи, до задържане на изпълнението на проектите, и като цяло спадане на продуктивността на организацията.

Неоспорим факт е, че екипната дейност на офиса за проектно управление и привличането на различни специалисти от функционалните направления, е основна предпоставка за ефективна работа в указаните по-горе насоки.

Изпълнението на множество проекти изисква участието и на множество функционални служби и екипи, които да ги реализират. Естествено координацията между тях е много трудно осъществима. Това е така, защото съществува конкуренция. Тя е свързана с разпределянето на ресурсите. Постоянно се изменят приоритетите, по отношение на това, че в определен момент някой от мениджърите получава временно преимущество пред останалите.

3. Заключение

За да бъде офисът за проектно управление устойчиво звено в Системата за проектно управление, трябва да обвърже своите задачи с целите на организацията. По този начин Офисът ще подпомага подразделенията в организацията да достигнат заложените входни резултати от проектите и да изпълнят предявените към тях изисквания.

Офисът за проектно управление е важно звено за постигане на поставените пред ръководството и организацията цели. Нещо повече, влиянието му и положителните резултати от неговата дейност значително ще нарастват, особено ако успее да внедри гъвкавото управление като стил на работа в организацията. На практика това е планирана еволюция в проектното управление, която обаче изисква перманентни усилия от всички участници в процеса.

ЛИТЕРАТУРА

Augustine, S. P. (December 2005 r.). Agile Project Management: teering from the edges. *Communications of the ACM, vol. 48, №12*.

Beck, K. (1999). Embracing Change with Extreme Programming. *Computer 32 (10)*, 70-77.

Cycle, C. o. (1993-1). Manual Project Cycle Management Integrated Approach and Lodical Framework, №1, 1993. *Commission of the European Unit Methods and Instruments for Project Cycle Management*.

Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and The PMO Multiplying ROI at Wrap Speed.* J.Ross Publishing,Inc.

PMInstitute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition, is copyright by the Project Management Institute, html://www.pmi.org* (Project Management Institute изд.). PA, USA: Project Management Institute.

Балашов, В. Г., Заложнев, А. Ю., & Новиков, Д. а. (2003). *Механизмы управелния организационными проектами.* Москва: ИПУ Российская Академия Наук.

Панайотов, Д. (2003). *Конвенционални методи за проектно управление.* Свищов: Библиотека „Стопански свят“, АИ Ценов.

Парашкевова, Е. (07 - 09 юни 2019 г.). Възможности за управление на проектния риск чрез прилагане на гъвкава методология. *KNOWLEDGE – International Journal*, стр. 199-205.