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

ПРОЕКТИТЕ – СЪЩНОСТ И ЛОГИКА (ПРАКТИКО-ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ)

Гл. ас. д-р Юлиян Господинов
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
y.gospodinov@uni-svishtov.bg

Резюме: *Една от най-дискутираните теми от обществен интерес в България са проектите. Експерти, политици, медии и обикновени граждани всекидневно с жар и ентусиазъм обсъждат идеи за проекти и правят оценки на реализирани такива в практиката, акцентирайки върху постигнатите успехи или възникнали проблеми. Настоящата разработка прави опит да представи няколко основни момента, които имат пряко отношение към разбирането на широката публика към същността на проектите и тяхната логика. Това може да се разглежда и като своеобразно подреждане на „голямата картина“ на управлението на проекти, комбинирайки няколко ключови парчета от пъзела.*

Ключови думи*: проект, управление на проекти, Европейски съюз, целеви групи, заинтересовани страни*

1. Въведение

На финала сме на втория планов период от членството на страната ни в ЕС. Всеки край на нещо е добър повод за равносметка, анализ и преценка на достигнатото равнище по дадени показатели. След това на преден план идва градивното, погледът се отправя напред в бъдещето, поставят се нови цели, разработват се стратегии и работата продължава.

Ако се опитаме да открием коя проблематика е най-актуална, най-обсъждана и същевременно най-осъждана, неизменно в епицентъра на обществения интерес от 2007 година насам, а и занапред, има един ясен и безапелационен отговор. Това са проектите. В България те навлязоха с предприсъединителните програми ФАР, ИСПА и САПАРД, а след влизането ни в ЕС вече действат оперативни и други програми, които приковават вниманието както на публичния и бизнес

сектори, така и на неправителствените организации и отделните граждани.

Проведените проучвания и наблюденията на практиката водят до противоречиви изводи: от една страна, темата е много популярна, информацията е обилна и леснодостъпна, разпространява се по множество канали, големи групи хора работят в сферата на проектите, което предполага, че обществото е запознато с тяхната логика; от друга страна, всекидневно се срещат примери за грешно разбиране за същността на проектите, налагане на „мантри“, които претендират да характеризират основните особености на проектите, но всъщност са дълбоко погрешни и имат за резултат (а може би това и целят) объркване, дезинформация, отвличане на вниманието, занижаване на контрола, понижаване на качеството и неудовлетворение, дори отричане позитивните ефекти на проектите.

2. Какво всъщност е проектът

В България, когато се заговори за проекти, почти винаги се имат предвид възможностите за привличане на средства от ЕС. И това е донякъде нормално, тъй като те са най-популярни, но всъщност с тях проектите не се изчерпват. Широко известни са дефинициите за проект на Института по проектен мениджмънт, САЩ като „ограничено във времето начинание, което се предприема, за да се създаде уникален продукт, услуга или резултат“ (Богданова, 2013) и Европейката комисия - „съвкупност от дейности, насочени към осъществяване на ясно дефинирани цели в рамките на дефиниран времеви период и при дефиниран бюджет“ (ФРМС, 2002).

Членството на страната ни в ЕС и възможността за достъп до финансов ресурс по линия на Европейските структурни и инвестиционни фондове, правната регламентация у нас – Законът за управление на средствата от европейските структурни и инвестиционни фондове, приложимите европейски регламенти, методики и наръчници, системата от органи за управление на програми и проекти, практиката от последните години и още ред други фактори допринасят за силната популярност на проектите като нещо, което е свързано с ЕС.

В действителност, проекти се разработват в целия свят (САЩ, Япония, Южна Африка, Бразилия, Китай, Русия и т.н.), което чисто географски далеч надхвърля границите на ЕС. Освен това, теорията по управление на проекти в основата си е инспирирана от практиката и

води началото си от идеите за бизнес развитие - разширяване на дейността, откриване на нови клонове, управление на човешките ресурси, обновление на техниката и ред други. Проекти, макар и несъзнателно и без някаква сложна формализация, разработват правещите бизнес планове, кредитни обосновки, дори домакинствата при преценка дали да обновят домовете си, да сменят автомобила, да запишат курс по чужд език...

Същността на проектите е да се идентифицира определен проблем (ситуация), да се постави цел (какво искаме да постигнем), да се набележат конкретни и логически свързани дейности, които ще „произведат“ определени резултати и достигнат поставената цел, която в по-общ план може да се дефинира и като решен проблем, подобрено състояние. Проблемите са навсякъде около нас – лични, свързани с кариерното ни развитие, семейството, със средата, в която работим и живеем, в т.ч. социална, културна, здравна, инфраструктурна. Проектите изискват активност, желание за преодоляване на сегашното състояние, за напредък, за нови, по-високи нива на целевите показатели, които избираме да подобрим. Това неимоверно много разширява приложното поле на проектите и прави тези, които са свързани с европейското финансиране, да изглеждат съвсем малка част, дори и съпоставяйки финансовите им параметри.

3. Кой може да участва

В значителна част от хората, които не са работили в тази област, съществува някакво измамно усещане, че проектите са запазено поле за изява на държавата, общините, неправителствените организации, бизнес корпорациите. Цялата създадена система от правила и органи ги стресира, притеснява, изглежда им сложна и непонятна. Затова в тях се формира чувството, че проектите съществуват и се случват, но те са някак си извън тях, че те са „за другите“.

Всъщност, всеки човек, всяка организация може да намери своето място и своята възможност, която да превърне в проект – първо като идея, после като логически подреден текст и последващата му практическа реализация. Съществуват множество възможности за финансиране на национално и европейско ниво, грантови схеми на международни и национални корпорации, фондации, които предоставят подкрепа както за институции и организации, така и за отделни хора. Това, което е необходимо, е те да са активни и да могат да представят аргументирано своите идеи.

4. Критериите за успех

Съществуват множество класации, свързани с проектите – за най-много „усвоени“ суми, проекти на най-висока стойност, най-много средства на човек от населението... На тези класации се дава широка гласност, публикуват се в официални сайтове, използват се като оценка за компетентност на хора, екипи и цели организации, дори служат и като основание за критика, загуба на подкрепа и прекъсване на трудови и служебни отношения. Макар и популярни, всички тези класации пропускат най-важното и поради това не бива да се приемат за меродавни. В основата на всеки проект е някакъв съществуващ реален проблем в икономическата, социална, културна или друга сфера, който искаме да се реши, водени от общоприетите принципи за икономичност, ефективност и ефикасност. Логиката не е по-различна от тази на всеки друг тип интервенция: колкото по-малко средства струва решаването на даден проблем, толкова по-добре. Така с определен ресурс ще може да се решат повече проблеми. Истинският критерий е колко проблеми и доколко добре са решени, каква част от обществото живее по-добре, а не колко много пари са похарчени. Всеки знае, че пари се харчат лесно, а много пари се харчат още по-лесно. Затова акцентът трябва да се поставя върху това какво е постигнато с тези средства.

Все още малко се следи за качеството на изпълнение на проектите, затова чести са примерите за лошо изпълнение на строителството, некачествени ремонти, нетрайност на подобренията. А по презумпция всеки проект залага на устойчивостта и се ангажира обектът на интервенцията да изпълнява своите функции безпроблемно за определено време (обикновено минимум 5 години).

Наблюдавайки българската практика, се формира отчетливо някакво несъответствие между двете основни фази на жизнения цикъл на проектите - подготовката и изпълнението, между разработването на проектното предложение и неговото реализиране в последствие. Спечелването на проект изисква кандидатите да познават изискванията на приложимата нормативна база и спецификата на схемата. На база натрупан опит все по-голяма част от разработващите проекти покриват успешно изискванията за допустими дейности, бюджет, но практиката показва множество примери за некоректно изпълнение на дейностите при вече одобрени проекти. Не се спазват изискванията за визуализация, проблеми има при подготовката и възлагането на обществени поръчки, не се спазват графиците на проектите, проблеми възникват при

разпределението на задачите между членовете на екипа, както и при отчитането им.

Най-фрапантни са примерите за проблеми при изпълнение на техническите работи по инфраструктурните проекти – изграждане и ремонт на мостове, пътища, улична и ВиК мрежа, тротоари и велоалеи. Всичко това създава усещане за нередности, за неспазване на правилата, пренасочване на средства в нерегламентирани направления, лично облагодетелстване за сметка на публичен или общностен ресурс и др.п.

5. Бизнес проекти и публични проекти

Бизнес и публичният сектори имат различна същност, различен начин на организиране и функциониране, различни са и целите на техните проекти.

При бизнеса се цели нарастване на конкурентоспособността, утвърждаване на пазара, увеличаване на пазарния дял, повишаване квалификацията на заетите и производителността на труда, и всичко това пряко кореспондиращо с реализирането на печалба и нейното устойчиво увеличаване.

При публичния сектор се преследва повишаване качеството на предоставяните публични услуги, разширяване на социалните и културни придобивки, подобряване на публичната инфраструктура и т.н., всички те насочени към подобряване условията за труд и отдих на хората, живеещи на дадена територия, или както често се посочва – подобряване качеството на живот.

Различна е мотивацията за иницииране на проект, различна е личностната удовлетвореност, различно засегнат е общественият интерес, различна е и степента на контрол.

Както всеки проект, и бизнес, и публичните проекти следва да спазват приложимата нормативна база, методическите указания и разпоредбите, освен това подлежат на контрол от страна на управляващите органи и други институции с контролни функции (Сметна палата, Агенция за държавна финансова инспекция и др.), но гражданският контрол е много по-изявен върху публичните проекти. Забелязва се, че това се случва по-често във фазата на изпълнението, а не толкова при подготовката на проектите, където обичайна практика е липсата на интерес при организирането на обществени обсъждания на проектните предложения.

6. Рисковете

Проектите по дефиниция съдържат в себе си риск, породен от обстоятелствата, че това не са рутинно и често изпълнявани дейности, всеки проект има своите специфики, свързан е с ангажиране на хора, които да работят като екип, с комуникация между тях, с колегите в организацията, целевата група, управляващите органи, контролни институции, всичко това при ограничения на време и ресурси. За минимизиране на рисковете трябва правилно да се отчете обществения или бизнес интерес, т.е. да се прави това, от което има реална нужда; да се дефинират целевите групи и да се открият техните специфики, потребности и предпочитания; да се идентифицират възможно най-широко всички заинтересовани страни, с оглед привличането им като поддръжници на проекта или неутрализиране на негативното им влияние; да се формулират цели и разпишат логически обосновани дейности; да се разработи коректна от правна гл.т. документация за възлагане на обществени поръчки, с изпипана подробна техническа спецификация и количествени сметки, за да може избраният впоследствие изпълнител да достави, построи или изпълни точно това, което е необходимо за позитивното решаване на дадения проблем; да се разработи разумен и изпълним график, позволяващ коректно и навременно изпълнение на проектните дейности; да се състави разумен бюджет, с отчитане на допустимите разходи и възможностите за финансово осигуряване на проекта от страна на кандидата.

Тук специално внимание следва да се обърне на логиката на движението на паричните потоци и принципа за възстановяване на разходите. Неразумното и прекалено оптимистичното планиране на бюджета може да доведе до провал на проекта и нереализиране на иначе добри идеи.

Не бива да се подценява важността на екипа за доброто управление на проекта. Колкото и хубави цели да има, колкото и добре да са обвързани планираните дейности, те няма да се случат от само себе си. Някой трябва да превърне идеите в реалност, да даде живот на дейностите. Става дума за изграждането на екип, намирането на точните хора за правилната работа. Тук също има редица особености, за които често се пише в теорията по управление на екипи и управление на конфликти. Екипът не е механичен сбор от хора, т.е. дори да се съберат най-добрите, професионално подготвени и компетентни индивидуалисти (страхотен инженер, добър счетоводител, способен юрист, енергичен сътрудник), то няма гаранции, че те ще работят

добре заедно и ще изпълнят качествено и навреме предвидените дейности, за да постигнат заложените цели. Екипът е нещо повече, той изисква взаимно разбиране, работеща комуникация, допълване в квалификацията, споделяне на общи цели и желание за съвместна работа.

7. Опитът

Понастоящем действащи са множество източници на финансова подкрепа, като отделните програми и грантови схеми имат различни изисквания към потенциалните си кандидати. Някои поставят задължително условие те да притежават някакъв минимален опит и да имат определен брой години съществуване. Има обаче и такива, които са отворени за всички, в т.ч. новосъздадени организации, както и такива, които не изискват формална регистрация и могат да подкрепят идеи на физически лица и групи.

Друга възможност е участието като партньор на някоя утвърдена вече организация, която да поеме основната част от организацията и задълженията, като по този начин да позволи новосъздадената организация да натрупа опит и направи първите си стъпки.

8. Смисълът

Често се чуват мнения и въпроси, като: Защо да правим проекти? Има ли смисъл? Нищо не става при нас – в моята община, на моята улица, пред моя блок, при мен...

Пасивните хора винаги търсят вината у другите и чакат някой друг да им реши проблема. Това може обаче и да не стане, тъй като проблемът на един човек може да не е проблем на друг или пък общ проблем да има различни решения за различните хора, които засяга. Най-добре е човек да разчита на себе си. Това означава да е граждански активен и ако има идеи, да търси възможности за реализирането им. Ако проблемът е от общ характер, той би могъл да участва в обществени обсъждания, открити заседания на постоянните комисии към Общинския съвет и неговите публични сесии, да търси среща с кмета и други лица; ако е групов – да търси съмишленици, заедно да поделят задачите по организиране и реализиране на някакво действие; ако е личен – може да се образова (управлението на проекти понастоящем е една от най-атрактивните специалности във висшите училища, организират се и различни курсове в областта на професионалното

обучение), да повишава своите компетентности и да търси решения на идентифициран проблем. И да, определено има смисъл.

9. Ефектът

Всеки проект е в дадена сфера – някои в социалната, други – в спорта, културата, екологията, икономиката. Животът е пъстър и има различни неща, които да са обект на целенасочени действия за промяна към по-добро. Не всички проекти имат пряк ефект върху доходите, безработицата, инвестициите. Площадката пред блока няма да повиши заетостта в общината, нито ремонтираната улица ще напълни хазната. От нас зависи правилно да определим какво ни е най-важно, кой е приоритетът, и там да насочим усилията си.

Трябва да се има предвид, че далеч по-добри резултати се получават при интегрираните проекти, при които отделните проекти са свързани. Работата на „парче“ често води до прахосване или неоптимално използване на ресурсите, поглеждайки над хоризонта на индивидуалния проект. Логическата обвързаност на отделни проекти и интегрирането им в една обща рамка позволява синергия между отделните проекти, взаимно допълване на позитивните ефекти и по-добро използване на ресурсите.

За това е нужен по-широк поглед и включване на широк кръг участници с допълващи се компетенции. Осъзнаването какво е проектът, защо и кой може да го разработва, кой да го изпълнява е важна стъпка в съвременното ни развитие и позволява адресиране на реални нужди с целенасочени действия. Принципите на проектното управление могат да се използват в множество сфери и дават един по-градивен подход към решаване проблемите на развитието.

Заключение

Проектите вече трайно са навлезли в обществено-икономическия живот на българина. Всекидневно те са във фокуса на медии, политици, представители на публичния, бизнес и неправителствен сектори, земеделски производители и др. Подготовката на проектите провокира в целевите групи надежди, очаквания, планове, а практическото им реализиране се движи в двете крайности – от потвърждение на първоначалните нагласи и удовлетвореност, в едни случаи, до критики и недоволство, в други.

Факт е, че съществуват както успешни, така и неуспешни проекти. Напълно естествено е реакциите да следват фактическото

състояние на обектите на отделните интервенции. Обществената непоносимост към неуспехите на проектите има и позитивна страна, заключаваща се в това, че различните категории заинтересовани страни все по-ангажирано се включват, участват, наблюдават, коментират и контролират реализирането на определени проекти, което би следвало да допринесе за повишаване на тяхното качество.

Важно изходно условие за компетентно гражданско общество е познаването на същността и логиката на функциониране на изследваните обекти и явления. Така е и с проектите. За да се повиши качеството на работа на професионално ангажираните с разработване и управление на проекти, на хората и структурите, имащи отношение към организирането и контролирането на тяхната дейност, на тези, които участват в процесите на планиране, на определяне на бюджети, та дори и на крайните ползватели на резултатите от отделните инициативи, всички те трябва да са наясно с основните характеристики на проектите и тяхната вътрешна логика. Това е важен фактор за компетентната подготовка и изпълнение на нови проекти, а оттам – решаване на редица проблеми и подобряване на различни аспекти от дейността на прилагащите проектното управление организации.

ЛИТЕРАТУРА

Богданова, М. (2013) Управление на проекти. Свищов: АИ Ценов.

Фондация за реформа в местното самоуправление (2002). Наръчник Управление цикъла на проекта. София.