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

ГЪВКАВИ МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И ТЯХНОТО ПРИЛОЖЕНИЕ В REWE DIGITAL

Докторант Диана Христова
Стопанска Академия „Димитър Апостолов Ценов“
diana.r.hristova@gmail.com

Резюме: *Публикацията разглежда методологията за гъвкаво управление на проекти и нейното приложение в REWE Диджитал. Поставен е акцент върху Scrum като най-разпространената рамка за управление на проекти. Внедряването на подобен инструмент за управление може да бъде изключително предизвикателно за настоящите служители, защото при този нов метод за работа предоставянето на голяма свобода при взимането на решения води и до носенето на лична отговорност за постигането или не на поставените цели. Освен това голяма част от хората ще изгубят административното и формално право на управление.*

Въпреки това методът дава изключителни резултати в много от компаниите в IT сектора.

Ключови думи*: гъвкави модели, Scrum*

1. Въведение

Сред от най-разпространените методи за гъвкаво (Agile) управление на проекти са: Методологията Scrum, Lean, Kanban, Екстремно програмиране, Кристал, Метод за разработване на динамични системи, Развитие на движещи се функции.

Историята на Agile Манифеста започва на 11 февруари 2001 г. в Юта, когато седемнадесет експерти се събират, за да обсъдят оптимизацията и възможностите да се подобри модела и методологията на работа при управление на проекти в IT сектора. (Highsmith, 2001) В резултат на тези дискусии се създава и Agile манифестът „Software Development“. Представители на Extreme Programming, SCRUM, DSDM, Adaptive Software Development, Кристал, Развитие на функциите, Прагматично програмиране и други, които са осъзнавали необходимостта от алтернатива за управлението на документацията и процесите за разработване на софтуер, полагат началото на SCRUM

методологията. Идеята на тази методология е да се открият по-добри начини за разработване на софтуер чрез постоянно усъвършенстване. (Beedle, M., van Bennekum, A. and Cockburn, A.)

Основните опорни точки, които са включени в принципите на Agile Манифеста (Principles behind the Agile Manifesto., 2010) са: нуждите на клиента, променящите се изисквания, работещ софтуер в кратки срокове, бизнеса и разработчиците трябва да работят заедно, мотивирани личности, разговори лице в лице, работещият софтуер е основната мярка на напредъка, непрекъсната разработка, внимание към техническо усъвършенстване, простота в процеса на работа, самоорганизиращи се екипи, екипът обсъжда как да стане по-ефективен.

2. Основни компоненти на Scrum: роли, церемонии и техники

Една от най-разпространените методологии за управление на проекти е Scrum. Това е рамка, в която хората могат да се справят със сложни адаптивни проблеми, като продуктивно и творчески създават продукти. (Schwaber, K. and Sutherland, J, 2017) Като процесна рамка, която се използва за управление на работата на сложни продукти от началото на 90-те години. Scrum не е процес, техника или окончателен метод. По-скоро това е рамка, в която могат да се използват различни процеси и техники.

Scrum екипът се състои от собственик на продукт, екип за развитие и Scrum Майстор/ Учител.

Scrum екипите са самоорганизиращи се и кросфункционални. Самоорганизиращите се екипи избират как най-добре да изпълнят работата си, вместо да бъдат насочени от други хора извън екипа. Кросфункционалните екипи разполагат с всички компетенции, необходими за изпълнение на работата, без да зависят от другите екипи и звена. Моделът на екипа в Scrum е проектиран да оптимизира гъвкавостта, креативността и производителността. Въпреки, че е трудно да се направи оценка, според много автори Scrum се смята за по-ефективен от предходните инструменти за управление на проекти, прилагани преди това.

Собственикът на продукта носи отговорност за максимизиране на стойността на продукта, произтичащ от работата на екипа на проекта. Начинът, по който това се прави, може да се различава в различните организации, в зависимост от структурата и нуждите. В

най- общи линии собственикът на продукта е посредник между клиентите и изпълнителите на проекта.

Екипът на проекта се състои от професионалисти, които разпределят помежду си различните оперативни задължения и задачи. Основно правило е задачите да се планират и разпределят в рамките на определен период от време или така наречения спринт. Един спринт може да е с различна продължителност, но най често се използва като база за планиране и разпределение срок от 2 седмици. Екипите за развитие са структурирани и упълномощени да организират и да управляват собствените си процеси. В резултат на това се дава голяма автономност и възможност са самоорганизиране.

Scrum майсторът е отговорен за създаването и поддържането на Scrum методологията, както е определено в Scrum Ръководството. (Schwaber, K. and Sutherland, J, 2017) Scrum майсторът би следвало да прави това, като помага на всички да разберат Scrum теорията, практиките, правилата, и ценности. Scrum майсторът е служител и е лидер за Scrum екипа. Неговата роля е да помага на тези извън Scrum екипа, да разберат кои от техните взаимодействия с екипа са полезни и кои не са. Scrum Master подпомага всички да променят тези взаимодействия, за да максимизират стойност, създадена от екипа на Scrum.

Scrum теорията предвижда няколко вида срещи или по-познати като церемонии. Основните функции на тези срещи са свързани с планирането на спринтовете и съответно с проследяването на текущото състояние.

Scrum церемониите най- често са представени в следния вид (Schwaber, K. and Sutherland, J, 2017):

Планиране на спринта. Резултатът и задачите, които е необходимо да бъдат изпълнени в рамките на определения период за планиране или както се нарича в методологията - Спринт, се определят и приоритизират от самия екип. Основната роля на Scrum майстора е да проследи дали основната цел и приоритизацията на задачите е ясна за всеки един от екипа. Всеки спринт е важно да отговори на въпроси като как да се постигне растеж и развитие на продукта, какво е необходимо, за да се постигне това темпо на работата и как ще бъде извършена планираната работа.

Ежедневна Scrum среща. Ежедневната Scrum среща е 15-минути, в които екипът за развитие споделя върху какво планира да работи през следващите 24 часа. Това се прави с цел оптимизиране на съвместната работа и координиране на екипа относно развитието на

възложените задачи. Ежедневната Scrum среща се провежда по едно и също време и място всеки ден. Също така тя е основа за планиране на следващия спринт. Основните въпроси, на които е необходимо да се отговори по време на тази церемония са: какво направих вчера, което да помогне за развитието на целта, какво ще направя днес, което да помогне за развитието на целта и виждам ли пречка, която пречи на мен или на екипа за развитие да изпълним текущите задачи.

Спринт Ревю. Спринт Ревю се провежда в края на всеки спринт, за да се проследи как за последния период разработваният продукт е бил доизграден. По време на Спринт Ревю екипът и заинтересованите страни се срещат, за да обсъдят изминалите събития, какво е било от полза и какво е било пречка в изпълнението на задачите. В Спринт Ревю е необходимо да участват екипът и заинтересованите страни. Собственикът на продукта презентира кои от поставените задачи са изпълнени, и кои от тях предстои да бъдат реализирани, екипът обсъжда всички препятствия, решения и бъдещи възможности за затруднение при реализацията на поставените задачи, екипът презентира работата, която е вече изпълнена и функционира, прави се ревизия на срокове, бюджет, потенциални възможности и вероятни промени, продиктувани от пазара

Спринт ретроспекция. Спринт ретроспекцията дава възможност на хората в екипа да анализират себе си и да създадат план за подобрение, който да бъде имплементиран в рамките на следващия Спринт. Спринт ретроспекцията се провежда след Спринт Ревю и преди да се започне планирането на следващия спринт. Основни цели, поставени пред спринт ретроспекцията, са да се направи проверка по отношение на екипа, вътрешната комуникация, процесите, които са били включени и използваните инструменти, изготвяне на план за на подобрения в метода и начина, по който работи екипа.

3. Организационна структура на REWE Digital

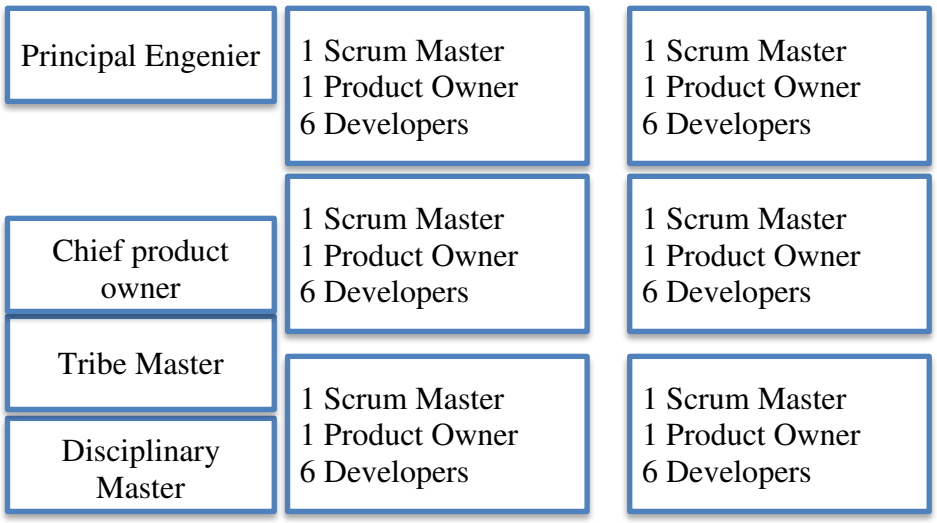
REWE Диджитал оперира от 2014 година с централа в Кьолн, Германия. Тя е част от групата REWE, която е една от водещите търговски и туристически компании в Европа с годишен оборот от над 541 млрд. евро и с персонал от над 330 000 служители в Централна и Източна Европа. Част от групата са брандове като REWE, Penny, Billa, Меркур, BIPA, ITS, DER, Meier’s Weltreisen, Jahn Reisen, Toom Baumarkt.

В REWE Диджитал се консолидират всички стратегически онлайн дейности на REWE Груп, като с офисите в Кьолн, София и Илменау се цели да се превърне във водещ доставчик на онлайн решения.

REWE Диджитал може да се даде като пример за компания, която е стартирала с гъвкав модел на управление от самото начало. Към този момент това е единствената компания от цялата група, която е въвела изцяло гъвкав модел на управление.

До голяма степен това е продиктувано и от факта, че REWE Диджитал е ИТ компания и съответно трябва да съответства на тенденциите на пазара.

Към 2019 г. структурата на компанията е организирана по следния начин:



Фиг. 1. Организационна структура на REWE Диджитал

В основата на тази структура са Scrum екипите, които са групирани съгласно изискванията на методологията. Всеки един от тях съдържа до 6 програмиста, собственик на продукта и Scrum майстор. В зависимост от насоката и функционалността на разработките, екипите са групирани в трайбове. Всеки трайб може да се състои приблизително от 15 Scrum екипа.

На ниво трайб, е важно да се отбележат няколко нови роли, които са от ключово значение, за управлението на по- високо ниво:

- Трайб Scrum майстор;
- Главен собственик на продукта;
- Дисциплинарен Scrum майстор;
- Коуч;
- Главен инженер.

Основните задължения и характеристики на Трайб Scrum майстора са да определя обхвата на проекта, времето необходимо за реализиране на задачите и тяхното координиране, планиране на графика на проекта и улесняване на ефективната комуникация в екипа, координиране и фасилитиране на Scrum майсторите в отделните екипи.

Задължения на Дисциплинарния Scrum майстора са да участва в разработването на процеси, свързани с подобряването на фирмената култура, в решаването на административни въпроси, свързани с дисциплинарната работа, координира всички функции, организирани от Scrum майсторите в отделните екипи.

Основните задължения и характеристики на главния собственик на продукт са постоянна комуникация с основните заинтересовани страни, определяне и презентиране на продуктовата визия и стратегия, координининиране и фасилитиране на собствениците на продукти в различните екипи, координиране разработването на продукти в целия трайб.

Основните задължения на главния инженер са да управлява всички фази на техническите проекти, наблюдава концепцията и разработката на продукта, управлява планирането и оценяването, провежда инженерни проучвания, помага в обучението на новите инженери и развитието на инженерите с опит.

Сред основните задължения и характеристики на коуча са да подпомага главния инженер в сферата на развитието на хората, да е част от екипа на човешките ресурси и да бъде посредник между отдел „Човешки ресурси“ и технологичния отдел.

4. Заключение

В заключение бих искала да отбележа, че тази методология е сравнително нова и все още е необходимо да бъдат дефинирани голямо количество роли и процеси. Внедряването на подобен управление може да бъде изключително предизвикателно от гледна точка на това как биха го възприели настоящите служители, защото освен въвежда-

нето на нов метод за работа, също така голяма част от хората ще изгубят административното и формално право на управление.

От друга страна е важно на оперативните екипи да бъдат наясно с представената информацията и да разберат, че предоставянето на голяма свобода при взимането на решения води и до носенето на лична отговорност за постигането или не на поставените цели.

Scrum не е съвършена форма за управление и организация и разбира се не може да бъде приложена във всеки сектор, но към този момент голяма част ИТ компаниите, които използват този методология, са постигнали атмосфера, в която намирането на креативни решения е поставено над административните процеси.

ЛИТЕРАТУРА

Beedle, M., van Bennekum, A. and Cockburn, A. (н.д.). Manifesto for Agile Software Development. Извлечено от https://agilemanifesto.org/

Highsmith, J. (2001). „History: The Agile Manifesto“. Извлечено от agilemanifesto.org.

Principles behind the Agile Manifesto. (2010). Извлечено от https://agilemanifesto.org/principles.html

Schwaber, K. and Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide.*