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

СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТИ В ПРОЕКТЕН ЕКИП

Лиляна Светославова,
студент в спец. „ПА“, 4 курс,
Стопанска академия „Д. А. Ценов“,
Liliana_97@abv.bg
Николай Иванов студент в спец. „ПА“, 4 курс,
Стопанска академия „Д. А. Ценов“
nikolai_ivanov555@abv.bg

Резюме: *Неизбежно е при работа в екип да възникнат разногласия, които са породени от различните мнения на хората в екипа. Целта на доклада е да разгледа възможните конфликтни ситуации и начините за справяне с тях. Специално внимание ще бъде обърнато на ролите в проектния екип, трудностите пред разрешаване на конфликтните ситуации и начините за справяне с конфликти.*

Ключови думи*: конфликт, екип, проект*

1. Въведение

Конфликтът е сблъсък на интереси, действия, наставления, разбирания. Той е процес, който в основата му стои конфликт, сблъсък между участниците в екип или като цяло в организацията. Конфликтите в проектния екип са неизбежни, тъй като предпоставките за възникването им са естествено заложени в спецификата на самата проектна дейност **(Управление на конфликти в проектен екип)**.

Проектният екип е част от организационната единица. Има времеви характер, защото участниците в един проектен екип се сформират при неговото успешно приключване. Един такъв екип има нужда от дефинирани граници, състав, позиция, срокове, бюджет, цели, които ще изпълнява при продължителността на проекта. Съставен е за целите на управление на проекти и е от огромно значение за успешното приключване на проекта. За неговото реализиране екипът е поставен пред всякакви трудности, специфични условия, които се свързват с умението на екипа с изграждане, управлението и мотивацията, но понякога тези действия пораждат несигурност, липса на доверие в екипа, което и поражда конфликта, което става трудна задача за постигане на разбирателство, работа в екип и трудно довежда до пости-

гането на положителни крайни резултати, както за екипа, така и за проекта. Особеностите на проектния екип са ограничени както във времето, така и в пространството и такива конфликти, могат да доведат до неуспех на проекта, както и забавянето и оттук не добри крайни резултати.

2. Основни роли в проектния екип

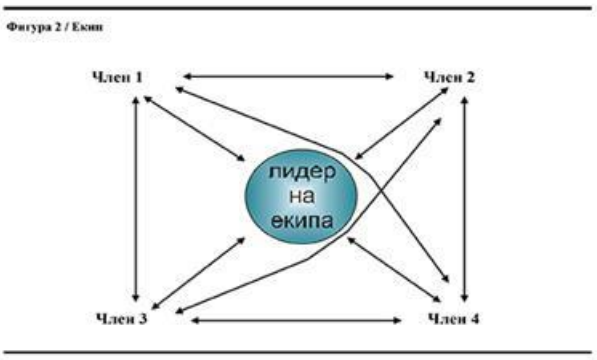
От най-съществена роля за проектния екип е ръководителят на екипа, но за да е успешен в работата си, той трябва да разполага с качествени и мотивирани хора. А такива са: човек, който дава идеите в проекта, трябва да има анализатор, направляващ, практик, изпълнител, експерт, контактен човек и съекипник.

Ролите в екипа се разделят на „мислещи“ и „правещи“. Мислещите хора са участници в екипа, които играят важна роля, защото тяхното поведение е ориентирано към мисловната дейност. Такъв вид хора са необходими в екипната работа, защото са добри в определени вид ситуации като: анализи, представи, предвиждане, прогнозиране, стратегическо мислене и др. Имат способност да развиват бъдещето на визията, преценяват ситуации, очертават проблемите, които изпъкват, предлага варианти за разрешаване на проблеми.

Друг тип роля в екипа са „правещите хора“. Тази част от екипа е ориентирана към действията, с които екипът трябва да приключи в точно в уговорения срок. Тук се изпълняват задачи, създава се план с практически действия, срокове и изпълнения на идеите. Силните страни тук са: практическото мислене, изпълнителността, експертните познания в точно определена. Най-голяма роля в проектният екип заема „ръководител-проект“, защото той е отговорен за цялостния проект на екипа, както за стартирането на проекта, така и за неговото приключване. Като ръководител на проекта трябва да притежава предприемачески качества, с които да постига успех и максимални резултати. Основна отговорност на ръководителя е планирането на проекта. Процедурите за изпълнение на проекта трябва да бъдат максимално ефективни. Друга важна роля на ръководител-проект е да разпределя и преразпределя качествено задачите по изпълнение на проектния екип, за да не доведе до конфликти и конфликтни ситуации.

Могат да се срещнат и друг вид роли в проектен екип, когато се говори за все по-актуалното гъвкаво управление на проекти. При него се срещат роли като: Собственик на продукта, Скръм мастер и Скръм екип. Характерно при този тип управление е, че се дава по-голяма

самостоятелност на членовете на екипа по отношение на изпълнението на задачите, което засилва и личната им ангажираност и отговорност **(Богданова, Парашкевова, & Стоянова, 2019)**. Въпреки това и в такъв тип екип също е неизбежно възникването на конфликтни ситуации.



Фиг. 1. Конфликти в работата. Причини, типове, етапи на развитие
Източник: https://www.novavizia.com/konflikti-v-rabotata-prichini-tipove-etapi-na-razvitie/

3. Специфични особености и причини за възникване на конфликтни ситуации

Успехът на управлението при конфликтни ситуации е да се идентифицира конфликтната ситуация. В основата на всеки пораждащ се конфликт, стои противоречието, което не е било разрешавано в дадена ситуация, което води до задълбочаването и разрушаването на връзките и разбиранията в екипа. Тези задълбочаващи отношения водят в един екип водят до много конфликти, които или лесно се разрешават или водят до никакъв резултат, което влия върху цялостния проект.

Конфликтът може да се прояви и да се развие в конфликтна ситуация в екипа, например при разпределянето на задачите, при тяхното реализиране, но най-вече конфликтът се проявява при различните идеи, които всеки представя от екипа, за вземането на крайно решение, което се стига до конфликти.

Конфликтната ситуация представлява съвкупност от взаимосвързани, взаимозависими и взаимно обуславящи фактори, които създават условия за изявяване и усилване на конфликта.

Причини за възникване на конфликтни ситуации са:

- Външни за организацията - промени в обкръжаващата среда;

- Причини, произтичащи от характер на отделните личности от екипа и ценностна ориентация;
- Причини, породени от стила и метода на управление в организацията;

Според характера на противоречие на конфликта бива времеви и постоянен. Във всяка организация, за да е успешно управлението се спазва определени правила и процедури за неговата ефективност. При управлението в условията на променящата се среда, наситена с конфликтни ситуации, правилата и принципите са насочени към успокояване, балансиране, стабилизиране.

Разбирането и приемането на разнопосочни гледни точки в един конфликт са ключови фактори за неговото разрешаване. Това са основните умения, които всички членове на екипа трябва да развият. Важното е да се запази здравословният баланс между конструктивните различия в мнението и да се избегнат негативните последици от един конфликт, които биха била деструктивни и разрушителни. Постигайки и съхранявайки този баланс, изисква добре развити екипни умения, особено способността да се разрешава конфликт по време на настъпването му, и умението да се запази здравословната среда и да се предотвратяват конфликти във всекидневните задължения на екипа.

4. Начини за справяне с конфликтни ситуации

Управлението на проектни екипи често се приравнява на управлението на всеки останал екип, което води до погрешно интерпретиране на ситуацията и последващите от това възможни решения за справяне с проблемите **(Управление на проектни екипи в мултипроектна среда)**. Щом веднъж екипът е готов да разреши конфликта, следващата стъпка е да разберем ситуацията и гледната точна на всеки член на екипа. Необходимо е да се отдели време за да се чуе позицията на всеки. При конфликт са замесени силни чувства, така че трябва да се премине през емоционалната част, за да се разкрие същността на конфликта. Удачно е да се предприемат следните действия:

- Изясняване на позициите – Независимо какъв е конфликтът или неразбирателството, важно е да се разяснят позициите. Без значение дали има отявлени фракции в екипа, които подкрепят едно мнение, подход и идея или всеки член на екипа има собствено мнение, всяка позиция трябва да се изясни и да се артикулира.

- Предотвратяване на конфликти - Екипите трябва да могат да развиват умения за предотвратяване на конфликти и превръщането им в деструктивен елемент, освен способността да ги разрешава. Членовете на екипа изучават умения и поведение, които са им от полза.

За да се предотврати конфликт е необходимо да се следват някои основни стъпки, а именно:

- Незабавно адресиране на конфликта – не се отдавайте на изкушението да го игнорирате.
- Бъдете откровени – ако хората имат проблеми, те трябва да бъдат споделени веднага и да не бъдат оставяни да ги разяждат.
- Общуването трябва да е открито – изразете мислите и идеите си ясно.
- Активно слушане – парафразиране, уточняване, задаване на въпроси.
- Разпознаване на предубежденията – редовно си задавайте въпроса ‚защо‘.
- Конфликтът не трябва да прераства в личностен – придържайте се към фактите и проблемите, не личностите.
- Акцентирайте върху действащи решения – не губете време с неща, които не могат да се променят.
- Насърчавайте различните гледни точки – настоявайте за честен диалог и изразяване на чувства.



Фиг. 2. Разрешаване на конфликти в екипа
Източник: https://priobshti.se/sites/default/files/uploads/docs/slide_41_resolving_team_conflict_bg.pdf

- Не обвинявайте – насърчете тези, отговорни както за конфликта, така и за неговото разрешаване, да си признаят.
- Покажете уважение – ако ситуацията ескалира, обявете почивка и изчакайте да се успокоят страстите.
- Проблемите на екипа да си останат в екипа – говоренето пред външни хора само ще доведе до разрастването и разгарянето на конфликта още повече, без да бъде адресирано директно

5. Заключение

Конфликтите съпътстват работата на екипа. Разрешаването им трябва да съдейства за повишаване на екипният дух и постигане на високи резултати. Конфликтите могат да съдействат за подобряването на работата в екипа, ако се управляват успешно. Намаляването на конфликтите и стреса се свързва с определянето на ясни цели на екипа. така и с правилният подбор на участниците. Изграждането на екип който функционира успешно е много сложна задача. Нейното осъществяване се свързва най-напред с правилният подбор на участниците в него. Ако изборът е подходящ съществува вероятност за по-малко конфликти в екипа. Трябва да се определят ясни правила за работа. Лидерът трябва да изготви оценка за приноса на всеки от участниците, като им подсигури оптимални условия за работа за постигане на добри резултати. Задачите в екипа трябва да се разпределят справедливо между участниците, а също така да се дава възможност на всеки участник да изказва мнение, алтернативи. За тази цел трябва да се провеждат дискусии и обсъждания на проблемите. Лидерът така трябва да управлява екипа си, че да поддържа в него едно градивно съревнование чрез което екипът да решава проблемите бързо и точно, а също така да има и стремеж към успешното представяне на екипа.

ЛИТЕРАТУРА

Богданова, М., Парашкевова, Е., & Стоянова, М. (2019). *Гъвкаво управление на проекти.* Свищов: АИ Ценов.

Управление на конфликти в проектен екип. (n.d.). Retrieved 10 4, 2019, from http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/930/1/69_PDFsam_SUPVIII-2014.pdf

Управление на проектни екипи в мултипроектна среда. (n.d.). Retrieved 10 04, 2019, from https://science.uard.bg/index.php/yearbook/article/viewFile/273/273