

Управление на жизнения цикъл на проекта

Въведение

В днешната бързо развиваща се бизнес среда повечето бизнес инициативи или промени са базирани на проекти. Дори и да нямате титла „Проектен мениджър“, вероятно пак управлявате проекти. Всеки човек трябва да има основни познания за управлението на проекти, за да създаде най-добри практики за структуриране, планиране и наблюдение на реализираните проектни дейности.

Вероятно най-основополагащата от подобни теории е тази за **жизненият цикъл на проекта**, цялостен план за процеса на управление на проекта. Ето шест неща, които трябва да знаете и да започнете да прилагате ежедневно.

- Жизненият цикъл на проекта е последователност от фази в развитието на проекта, от неговото начало до неговия край.
- Разделянето на проекта на фази позволява по-доброто и ефективно изпълнение и управление на проекта.
- Всяка фаза на проекта завършва с постигането на един или повече резултати. При завършване на една фаза на проекта се прави преглед на изпълнението на проекта /извършените дейности/ и на създадените резултати.
- Преминването от една фаза към друга е свързано с трансфер на знания, технологии или резултати. Всяка фаза се базира на постигнатите резултати в предишните фази.
- В началните фази обикновено разходите са ниски, екипът на проекта е по-малък, а рисковете са по-големи. С приближаването към края на проекта се увеличават изразходваните средства и се намалява несигурността относно постигането на поставените цели.
- Трябва да се прави разлика между жизнен цикъл на проект и жизнен цикъл на даден продукт.

Ето защо управлението на жизнения цикъл трябва да се познава добре от всички предприемачи, защото само тогава ще може да се предотвратят възникващите кризи. Поради незнание се допускат много грешки в управлението на жизнения цикъл.

Проектът е начинание, което изисква нов тип организация на съществуващите човешки познания, материални и финансови ресурси за постигането на предварително зададени и уникални по своята спецификация задачи в рамките на ограничен бюджет и срок. От това определение могат да се изведат и основните характеристики на всеки проект:

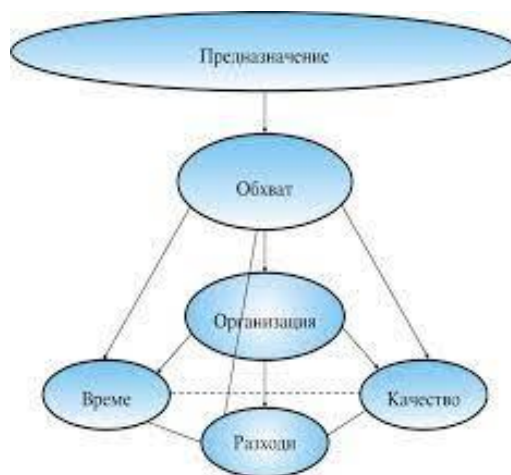
- Уникалност – Изразява се в уникалността на поставените задачи, които от своя страна са резултат от естеството на преследваните цели, а именно създаването на нов и уникален по своя характер продукт или услуга (в рамките на разглежданата организация);
- Изисква реорганизация и реструктуриране на съществуващите организационни ресурси (човешки, материални и финансови);
- Съществува в условия на ограничен бюджет;
- Съществува във фиксиран времеви диапазон (преходност) – Всеки проект се характеризира с начало и край, и в този смисъл той представлява временно начинание. Времевия диапазон на проектите може да варира от няколко месеца до години в зависимост от неговите специфики;
- Подчинен на целите поставени от бизнеса – Най-често проектите обслужват краткосрочни до средносрочни бизнес цели. В случаите на дългосрочни цели обикновено те се декомпонират в няколко средносрочни до краткосрочни цели;
- Съществува в условията на динамика – Резултат от съществуващите ограничения (по време/бюджет) и динамиката, присъща на бизнес средата и бизнес целите;
- Несигурност – Всички посочени характеристики определят несигурността като присъща черта на всеки проект;
- Представлява средство за организационна промяна.



Общата характеристика на всички проекти е необходимостта те да бъдат управлявани добре.

Управлението на проектите може да бъде разглеждано като прилагане от страна на проектния екип на знания, умения, средства и техники за изпълнение на свързаните с постигането на крайния резултат задачи.

Ефективността на проектното управление се измерва с помощта на постигнатия баланс между дефинираните потребности по отношение на качество, разходи, време, обхват, риск и т.н. и получения като краен резултат проектен продукт.



Управлението на проектите се изгражда на базата на съвкупност от принципи, сред които са планиране на проектното изпълнение, създаване на подходяща организационна среда и способен проектен екип, непрекъснат контакт със заявителя на проекта с цел удовлетворяване в пълна степен на неговите потребности, осигуряване на активно управление на проектите чрез непрекъснато търсене и решаване на проблемите, свързани с изпълнението на проекта. Порцесът на управление на проекти преминава през определена последователност от етапи, които обединени представят **жизнения цикъл за управлението на проекти**.

Колко варианта на жизнен цикъл има проекта?

Има няколко изявени рамки за избор, като всяка предлага различен набор от насоки и случаи на използване. Най-често приетата обаче е тази на Института за управление на проекти (PMI), която предлага както общ жизнен цикъл на проекта, така и по-специфични модели, които се простират в различни стилове на проекти.

Общият жизнен цикъл на проекта се основава на следните фази, които обхващат цялостното съществуване на средностатистическия проект:

- началото на проекта
- подготовка и планиране
- извършване на работа
- наблюдение и контрол
- край на проекта.

В следващата фигура са изброени основните фази на проектния цикъл с които задължително трябва да се съобразява всеки менажер.



Оттам PMI развива своя общ модел за по-специфични стилове на изпълнение. Всеки от тези стилове има коренно различен подход към важността и взаимодействието на отделните компоненти на общия жизнен цикъл:

- Подходът на **прогнозния жизнен цикъл**, който е фиксиран и последователен (проекти „водопад“)
- Подходът на **адаптивния жизнен цикъл**, който може да бъде разделен на следните:
 - **Повтарящ се:** Проектите се разделят на по-малки, прогресивно повтарящи се фази
 - **Постъпков:** Подобен на повтарящия се, но фазите са по-последователни и времево ограничени
 - **Адаптивен:** Бързи по стил проекти със „спринтове“ от 2 – 4 седмици, които движат напред и ръководят работата
 - **Хибриден:** Смесване на прогнозни и адаптивни подходи, за да отговарят на нуждите на проекта

Основен семантичен момент, който трябва да се вземе предвид, е терминът „жизнен цикъл на проекта“ спрямо фазите на проекта. Всеобхватният модел на жизнения цикъл на проекта е предназначен да покрива проекта от начало до край, през които трябва да реализира всеки вид проект. Този жизнен цикъл е съставен от фази, които ще варират по дължина и интензивност според нуждите на всеки конкретен проект.

Кои са различните фази на всеобхватния жизнен цикъл на проекта?



Отново ще се спрем на най-широко приетия модел – петфазната рамка, заложена в Програмата за управление на проекти на PMI, проектирана да работи в рамките на различните си планове за жизнен цикъл:

- **Начало:** Постигане на съответствие между целта и осъществимостта на проекта според неговия бизнес случай, заинтересованите страни и нуждите
- **Планиране:** Разработване на план и обхват на проекта, включително избрания процес на управление на проекта, пътна карта, график и крайни цели
- **Изпълнение:** Изпълнението на задачите включва разпределение на ресурсите, редовни срещи за определяне на състоянието и реално разработване на продукти от ключови екипи
- **Наблюдение и контрол:** Контрол върху извършената работа – чрез документи като диаграма с оставащата работа и време – и измерване на ключови цели
- **Приключване:** Оценка на резултатите от проекта и неговите екипи с намерение да се съставят заключения за оптимизиране на бъдещи проекти

Подобно на всеобхватния общ модел на жизнения цикъл на PMI, тези фази са проектирани така, че да се прилагат към почти всеки вид проект по някакъв начин – рядкост е да се срещне проект, който няма нужда да премине през всеки един от тези уникални, но преплитачи се периоди. Това, което се различава обаче, е как те се проявяват в целия спектър от процеси на управление на проекти.

Характеристиките на проектното управление го правят напълно приложимо и в областта на реализиране на фирмените иновации. Разбира се съществуват и определени **специфични характеристики на бизнес проектите** и на свързаното с тях управление. В хода на дефиниране на иновационния проект във фирмата се търсят отговори на редица въпроси, свързани с начина за осъществяване на новата идея, необходимостта от допълнителни изследователски работи, организиране на опитното производство и маркетинга, размера на необходимите ресурси и източниците за тяхното осигуряване и т.н.

Към **разработването на бизнес проектите** на фирмата или на земеделския производител може да се подхожда по различни начини, но в общия случай се прибегва да следния комплекс от дейности:

- изясняване на целта на проекта;
- определяне характера на проектния продукт;
- формулиране на последователността от задачи, осигуряваща постигане на желания краен резултат;
- създаване на проектен екип;
- оценка на необходимите ресурси и време по проекта и др.

Един от съществените въпроси, на който следва да бъде намерено решение при разработване на бизнес проекта е свързан с **начина на внедряване и използване на новия проектен продукт**. Включва ли идеята за новия продукт само вътрешно фирмено приложение или се цели последващ трансфер (дифузия) на иновацията. В рамките на разработването на иновационните проекти на фирмата следва ясно да бъдат показани предимствата и ползите от всеки един от тях по отношение на фирмените цели.

Начална фаза:

Това е началната точка на проекта. Проектът се концептуализира в тази фаза. На този етап се изпълняват следните стъпки:

- Идеята на проекта се създава, като тя може да бъде решение на съществуващ проблем или нова възможност в бизнеса (например: стартиране на нова технологична линия).
- Концепцията предоставя решение за реализиране на идеята след като са проведени няколко сесии за мозъчна атака, състоящи се от екип, клиент и потенциален ръководител на проекта. Ако не разполагате с необходимия екип от специалисти, направете срещите с компетентни външни експерти, за да ви осигурят необходимата информация и да ви посочат възможните бъдещи грешки.
- Ръководителят на проекта и заинтересованите лица/външни експерти трябва да проверят възможността за изпълнение на проекта по отношение на печалби, разходи, времеви график, ресурси и т.н.
- След като проектът премине този тест за осъществимост, той се предлага за одобрение от ръководния екип на компанията/земеделското стопанство.

След успешното приключване на горните стъпки проектът се премества във фаза на търсене на финансиране. Понякога тези две фази се намират в обратна последователност. В случаите когато има обявена покана, се тръгва по обратния ред, първо се вижда какво се финансира от съответната програма и след това се търси възможност да се финансират дейностите от които фирмата или земеделското стопанство имат най-остра нужда.

Търсене на финансиране



След като вече имате проектна идея, която е консултирана и тествана от специалисти, Ви трябва да осигурите необходимото финансиране. По-конкретно това е етапът на **оценката за допустимост**, в който трябва да намерите по коя от всичките Европейски Програми сте допустим кандидат.

Какво означава това?

Всяка програма и нейните мерки имат изисквания, на които кандидатите трябва да отговарят, за да могат да получат финансиране по нея. Ето какви стъпки трябва да предприемете в този случай за да получите необходимото финансиране:

1. Разработване на проектната идея (Пропуска се, ако имате вече разработена такава).
2. Намиране на мярка и запознаване с основните ѝ изисквания.
3. Изготвяне на проектно предложение.
4. Кандидатстване.
5. Оценяване и сключване на договор.

Изготвяне на проектно предложение и бизнес план

Най-съществената част при кандидатстването за Европейско финансиране е изготвянето на **проектното предложение и бизнес плана**. Често тази част се поема от фирма консултант, тъй като има много уловки, които да препънат неопитния кандидат и проектът да не бъде класиран за финансиране. Решението го взема кандидата за получаване на БФП по съответната програма.

Съдържание на проектното предложение и бизнес плана:



Изготвянето на бизнес плана се използва при кандидатстване за финансиране на бизнеспроекти, за да се покаже на финансиращите структури, че бизнес идеята, залегнала в проекта е печеливша, има пазар за предлаганите продукти, а също така, че бенефициерите имат необходимия потенциал да реализират проекта и да гарантират устойчивостта на проекта след неговата реализация. Формулярът ще намерите в ИСУН 2020. Там ще намерите и необходимите документи за информация и документите за попълване.

Фаза на изпълнение



Изпълнението се извършва съгласно условията, решени на етапа на планиране. Този процес гарантира, че етапът на планиране на проекта е бил добре направен. В тази фаза се осъществява правилното управление на всички налични ресурси, заедно с финансовия анализ и бюджетирането. Резултатът от тази фаза е постигането на крайния проектен резултат.

Всички проектни дейности налагат събирането на съпстващата ги **документация на проекта**, която е част от изискванията за неговото изпълнение. Притежаването на физически документи за всичко необходимо помага за успеха на проекта и за верифицирането на направените проектни разходи.

Важно е да сме осигурили необходимата техническа и финансова документация съобразно одобрения графика на проекта, тъй като това ни помага да управляваме продължителността на проекта, неговия обхват, ефективност и темп. Всички налични документи с които разполагаме доказват дали даден проект се изпълнява правилно или не. Този етап, по време на целия проект, осигурява физическа справка в случай, че човек трябва да провери и да докаже пред мониториращия орган своята проектна работа и особено постигнатите резултати. В повечето случаи проектната документация е най-добрият начин за наблюдение на различните фази на управление на проектите. Ако се следват посочените стъпки и изисквания това може да се окаже водещо за успеха на всеки един проект.

Фаза на наблюдение и контрол:



Тази фаза се обединява с фазата на изпълнение, защото и двете се случват едновременно. Основната цел тук е да се гарантира, че изпълнението се извършва според плана. Сроковете и разходите се спазват.

Изброените по-долу точки се прилагат по време на мониторинга:

- Сравнете дейностите от доклада за напредъка с плана на проекта. Проследете доколко са спазени като график и изпълнение. Ако има изоставяне вземете необходимите мерки.
- Сравнете набелязаните индикатори и тяхното изпълнение.
- Всяко регистрирано отклонение от проекта обяснете обстойно и потърсете решение, за да намалите неговия отрицателен ефект. Планирайте мерките, които могат да го решат или да минимизират неговия ефект.
- Актуализирайте плана за всички промени, за да спазите крайния срок.
- Следете усвояването на бюджета и стриктното му спазване.
- Следете за изпълняваните проектни дейности и тяхното качество.

Фаза на затваряне:

Когато този проект е завършен е време да го разгърнете, като включите по-голям брой клиенти или пласирате новата продукция на пазара. Именно тук положените усилия стигат до своя успешен край. Планът за внедряване, създаден във фазата на планиране, влиза в действие.

Фазата на затваряне включва:

- Предоставяне на резултатите (продукт/услуга) на заинтересованите страни.
- Уведомяване за неговото приключване на заинтересованите страни и на бизнес партньорите.
- Подписване на бизнес документи.
- Освобождаване на членовете на екипа и затваряне на договорите.
- Подаване на искане за плащане и съпровождащата го документация.
- Документиране на извлечени поуки и най-добри практики, възприети по време на проекта.
- Регистриране на проблемите.

Въпреки че стартирането и изпълнението на нов проект може да изглежда гигантска задача, но чрез разбиване на фазите гарантира постижимата цел. Тези фази не са взаимно изключващи се, те са последователно, но поонякога могат да се припокриват в практиката. Фазите на изпълнение и контрол, които видяхме по-горе, настъпват едновременно при управлението на проекта от неговия мениджър, но има и последващ мониторинг от УО на съответната програма. От тяхното заключение зависи дали ще бъдат верифицирани и възстановени проектните разходи. По същия начин същото може да се случи и в други фази.

Напълно последователни ли са тези фази на проекта?

При по-големите проекти почти гарантирано има нужда от известна степен на припокриване между фазите. Дори фазите на начало и приключване могат да преминат в следващите. В тези случаи може да е необходима известна степен на планиране, за да се очертае осъществимостта на проектната дейност или част от нея, която да приключи преди другите.

С други думи, умерено замъглените линии не са непременно недостатък във вашия процес – всъщност те често са необходими.

Приложими ли са жизнените цикли на проекта и техните фази във всички производства?

В известна степен, да – но има области, в които някои са по-приложими от други.

Прогнозният жизнен цикъл, от една страна, е най-подходящ за проекти, които трябва да се изпълняват в строга последователност. Например пътните платна не могат да бъдат боядисани, докато пътят не бъде павиран.

Адаптивните жизнени цикли, от друга страна, са предназначени за проекти, които изискват висока степен на гъвкавост или когато липсват ключови данни при тяхното създаването. Такива модели са станали много популярни в бързо развиващи се области като софтуера или творческото развитие.

Що се отнася до петте фази, някои елементи ще бъдат акцентирани въз основа на продукта, който ще се разработва. Фирмите, които трябва непрекъснато да произвеждат масово едни и същи или подобни обекти, може да имат намалени потребности от планиране, въпреки че такива варианти са по-специфични за проекта, отколкото за съответната индустрия.

Трябва да се прави разлика между жизнения цикъл на проекта и жизнения цикъл на продукта.

Когато един нов продукт се лансира на пазара, неговите продажби не са константна величина.

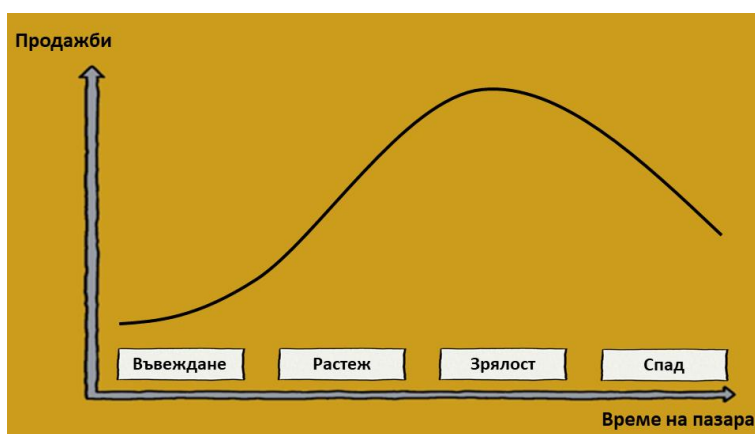
По-специално, с течение на времето за един нов продукт е типично да премине през няколко характерни фази на развитие. Тази концепция в маркетинга е известна като **“Жизнен цикъл на продукта”**.

Концепцията за жизнен цикъл на продукта почива на идеята, че всеки продукт преминава през четири основни фази на развитие:

1. Въвеждане
2. Растеж
3. Зрялост
4. Спад

Всяка една от тези четири фази има своите особености. Това изисква да се предприемат определени стъпки, за да се управлява по-ефективно жизнения цикъл на продукта.

Жизненият цикъл на продукта е представен на диаграмата по-долу:



Жизненият цикъл на продукта не е предмет на нашата разработка.

Кои събития могат да обозначат, че проектът преминава от един етап на жизнения цикъл на проекта към следващия?

Това до голяма степен зависи от мениджъра на проекта и от ключови фигури. Въпреки че много проекти споделят ключови въздействия, които се включват в одобрения график за проекти. Необходимо е обаче всеки проект да има уникални и обмислени цели за всяка фаза. След постигането на тези цели е време да започне следващата фаза.

Прилагайте добра преценка

Жизненият цикъл на проекта и неговите съставни фази със сигурност са основополагащи за ефективния процес на управление на проекта. Но те също така са ръководства с широка основа, предназначени да осигурят обща структура и подход за управлението на по-голямата част от проектите – няма такива, които да отговарят само на конкретни изисквания.

С прилагането на правилния подход към жизнения цикъл и правилното планиране ще започнете проекта си правилно и главното, ще можете да го завършите **УСПЕШНО**.

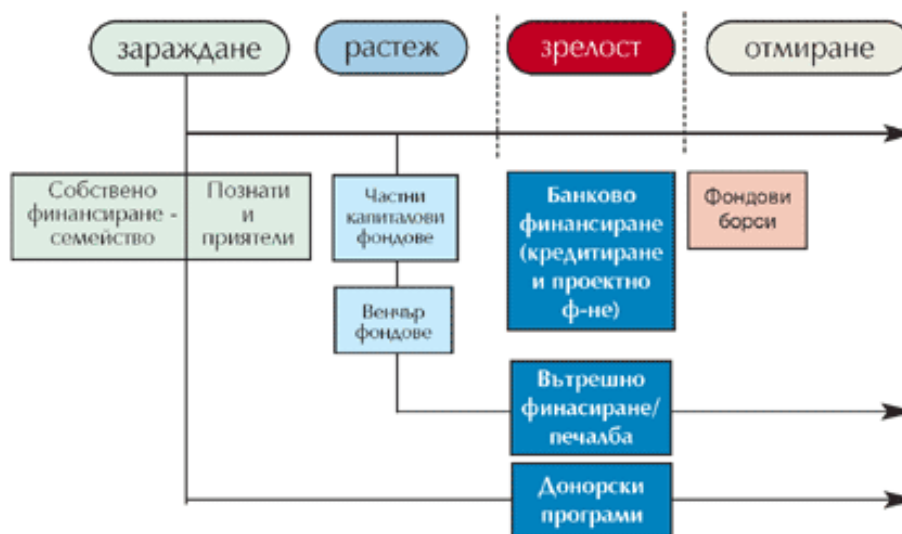
Финансирането на бизнес проектите

През последните години в България кредитирането се разви с бързи темпове. Банковото кредитиране е най-често използвано при финансирането на бизнес проектите.

Проектното финансиране по принцип също е дейност на банките, особено на големите, като за гаранция служат както активите, така и парите на дружествата.

Проектното финансиране от европейските програми е най-добрия начин за инвестиране в нов проект на едно дружество, затова неговите изисквания и възможности трябва да се познават добре от всички потенциални бенефициери.

Жизнен цикъл на дружествата и начини за финансиране



Кои са тесните места в планирането и управлението на проектите?

“Всичко е свързано с всичко” - Леонардо да Винчи

Планирането и управлението на всеки вид проект отнема доста време и ресурси, които трябва да се вземат под внимание и да се предвидят.

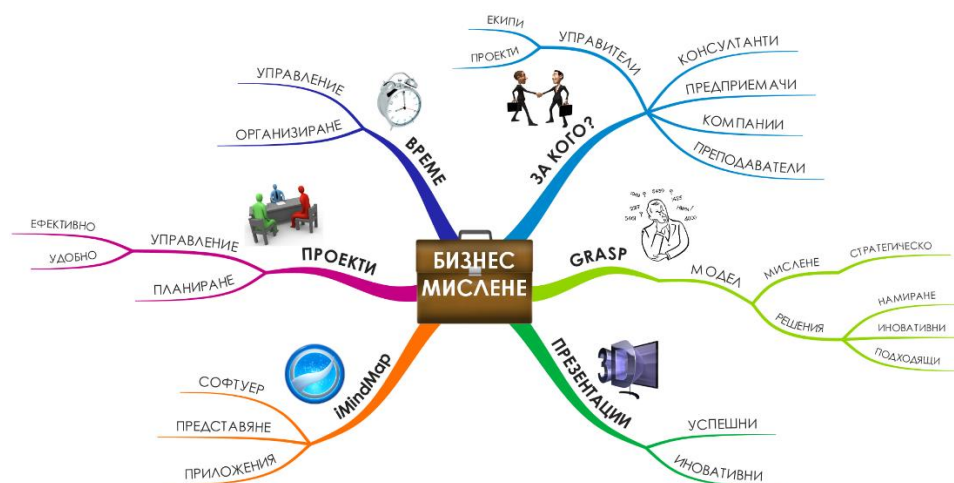
Използването на фокус групи е отличен инструмент за първоначален брейнсторминг, съпоставяне и оценка на цялата информация. Те създават удобна работна среда, която може да планира сложната комбинация от задачи и умения. С тях можете лесно да видите “голямата картина” на проекта и да проследите пътя до успешното му изпълнение.

Всички фази на проектния цикъл трябва да са тясно свързани по-между си и резултатите от всяка фаза трябва да се отчитат.

Формиране на бизнес мислене

Трябва да имате изградено добро бизнес мислене, защото „mindset”-ът или „начинът на мислене/нагласата”, е онова, което определя нашите резултати във всеки аспект от

живота ни и особено при реализацията на проектите. От какво основно зависи бизнес мисленето се вижда от следващата фигура.



Една често срещана грешка в бизнеса е изборът на тактическото пред стратегическото мислене. Спазването на фазите на проектния цикъл ще отстрани или ще минимизира подобна заплаха. Този подход ще осигури обективен поглед над дейността на вашата фирма/организация/стопанство. Фазите на жизнения цикъл са перфектната платформа за анализиране на вашия бизнес, вземане на важните решения, както и предвиждане на потенциалните заплахи и рискове пред бизнес начинанията.

Освен това трябва да:

- сте по-организирани и продуктивни;
- да виждате “голямата картина” на проекта ви, а не само текущата проектна дейност;
- планирате лесно времето си и задачите си;
- погледнете на стратегическите модели под нов ъгъл
- управлявате ефективно проектните дейности и да контролирате постигнатите резултати;
- планирате успешно конкретните проектни събития с публично значение;
- мотивирате членовете на екипа си;
- покажете на хората от екипа си ясно голямото им значение за фирмата от участието им в проекта и им благодарете за това.

Не забравяйте, че начинът на мислене е много важен за успеха ни в живота и в бизнеса. Той определено въздейства и на финансовите показатели и на иновациите. Това касае всеки бизнес, включително и твоя. Начинът на мислене определя и реакцията ни при среща с предизвикателствата.

За това е **ВАЖНО**:

- **Да променяме нагласите на служителите си, за да отключим техния потенциал.**
- **Променяйки собствените си нагласи, да променяме и компанията си.**

Всичко това може да стане при реализацията на всеки добре планиран и изпълнен проект, като отчитаме и се съобразяваме с регламентиранията фази и изискванията към тях.

Източници на информация:

<https://www.fulbright.bg/en/educational-services/project-management-courses/?gclid=EAIaIQobChMIksSrrdjE9gIVJY9oCR03IwNcEAAYAAEgLiV D BwE>

<https://bg.education-wiki.com/4390031-phases-of-project-management>

https://iqvolution.ws/storage/app/public/uploads/files/innovation-1/metodiki/Methodology_for_drawing_up_a_project_proposal_3_17012018.pdf

https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B5_%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82

<https://bg.education-wiki.com/4390031-phases-of-project-management>

<https://www.tbmagazine.net/statia/finansirane-na-biznesa-v-blgariya.html>

<https://zapustibiznes.ru/bg/svod-znaniy-po-upravleniyu-proektami-pmbok-rukovodstvo-k-svodu/>

Проект „Подкрепа на предприемачеството в областта на вътрешната преработка на качествени селскостопански продукти в областите Еврос, Хасково, Смолян и Кърджали“ (QUALFARM), е съфинансиран от Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и от национални фондове на страните, участващи в Програмата за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция-България 2014–2020.

Съдържанието на този материал е изцяло отговорност на Сдружение „Съюз за възстановяване и развитие“ и по никакъв начин не може да се счита, че отразява възгледите на Европейския съюз, участващите страни, Управляващия орган и Съвместния секретариат.