

КАК ДА УПРАВЛЯВАМЕ ПРОЕКТА, КОЙТО СМЕ СПЕЧЕЛИЛИ?

“Добрата дисциплина при управлението на проекта ни спря да не харчим пари за проекти, които се провалят.”

Ron Kasabian

*Вицепрезидент, Главен мениджър на Центъра за данни към Big Data Solutions,
Intel, Калифорния, САЩ*



Често се предполага, че професионалното управление на проекти е предназначено главно за големи фирми и организации, правилното управление на проекти и свързването им с конкретни резултати е особено критично за успеха на всяко предприятие, включително малки и средни предприятия (МСП) и микро предприятия.

МСП са гръбнака на икономиката на Европа, като представляват 99% от всички бизнеси в ЕС. В последните пет години МСП са създали около 85% от новите работни места и са осигурили две трети от общата заетост в частния сектор в ЕС. Европейската комисия счита МСП и

предприемачеството за ключови за гарантиране на икономическия растеж, създаване на работни места и социалната интеграция в ЕС.

Проектите са един важен инструмент, който МСП могат да ползват, за да растат и да оцеляват в днешната конкурентна икономика и особено в условията на кризи.

Поради своя размер, МСП имат ограничен достъп до ресурси, което означава, че не могат да си позволят проектите им да се провалят. Това означава, че правилното управление на ресурси е дори още по-важно. Същото важи и за проектите за дигитална трансформация, тъй като те дават възможност на МСП да станат по-ефективни, по-конкурентоспособни и по-печеливши.

Приемането и ползването на професионални методологии за управление на проекти се е увеличило значително в последните години във водещи организации по света и във всички бизнес сектори, които прегръщат конкретни методологии и инструменти за управление на проекти като начин за намаляване на разходите, смекчаване на рисковете и подобряване на успеваемостта на техните проекти.

Въведение

Все по-увеличаващ се брой фирми осъзнават, че ползите, получени по отношение на време, пари и ресурси, инвестирани в установяване на експертни познания на организацията за управление на проекти, включват по-ниски разходи, подобрена ефективност, по-голямо удовлетворение на клиенти и ключови фигури, както и по-голямо предимство, получено спрямо конкуренцията.

КАКВО Е УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТ?

Управлението на проект е планирането, осъществяването, проследяването и контролът на всички аспекти на един проект, както и мотивацията на участниците в него, за да се постигнат целите на проекта в рамките на определеното време, определения бюджет и с изискваното качество.



В своята публикация “Ръководство за управление на проекти: съвети, стратегии, най-добри практики” CIO (www.cio.com) посочва следното: “Организации, които инвестират в доказани практики за управление на проекти, губят 28 пъти по-малко пари, и обикновено изпълняват предвидените цели навреме и според бюджета.

Може ли да се гарантира, че Вашият проект няма да се провали, особено когато става въпрос за проект финансиран от дадена европейска програма?

На този въпрос трябва да реагирате по два начина:

Първото, което трябва да направите, е да разберете, че трябва да възприемете професионална методология за управление на проекти.

Вторият компонент е след това да изберете една определена професионална методология за управление на проекти.

Всяка методология има своите предимства и недостатъци, и като става въпрос за избора на правилната, няма подход “една, която става за всичко”.

Трябва да имате предвид, че обща характеристика на всички методологии за управление на проекти е да Ви дадат познание, умения и ресурси, за да ръководите успешно и да приключите своите проекти.



Управлението на проекти включва прилагането на методи, инструменти, техники и компетенции към един проект. Управлението на проекти се извършва с помощта на процеси като: инициране, планиране, изпълнение, контрол и приключване.

Проектът се състои от уникален набор от процеси, които включват координирани и контролирани дейности с начални и крайни дати и се изпълняват с цел постигане на целите на даден проект.



idea → plan → action

Трябва ли едно МСП да определя инструментите за управление на проекти?

ДА! Инструментите за управление на проекти може да включват ключови елементи като формално планиране и правилно управление на риска и ресурсите, и могат да дадат структура на иначе разнопосочни дейности.

Какви са ползите от прилагането на методология за управление на проекти?

Ползването на методология за управление на проекти може да Ви помогне да:

- **Планирате добре своя проект:** процесите по планиране могат да бъдат ползвани за развиване на подробности на планирането, за установяване на начално ниво, спрямо което да се изпълнява проекта, както и да предоставяне по-добри начини за контрол и наблюдение на проекта.
- **Спазвате стриктно своя бюджет:** спазването на бюджета финансиращ планираните дейности по проекта дава по-добър контрол на разходите, както и вземането на мерки, когато се наложи да се увеличат някои разходи особено в условия на криза.
- **Управление на рисковете:** установяване, оценяване, измерване и смекчаване на **потенциалните рискове** ще гарантира успешното завършване на проекта.



Какви са предизвикателствата, пред които може да се изправи едно МСП, когато управлява проект по европейска програма?

- Необходимо е да се балансира **време, разходи и качество** във връзка с цялостния обхват на проекта и постигането на неговите цели.
- **Ефективно трябва да се ползват наличните ресурси.** Важно е да бъдат привлечени правилните хора, които да бъдат добре информирани и да получат подходящо обучение, а финансовия ресурс да се изразходва особено внимателно в условия на криза.
- **Ефективно използване на всички ресурси,** хора, оборудване, съоръжения и финанси.
- Необходимостта **да се адаптирате към текущите технологични промени.**

Намиране на правилния начин за управление на проекта



Особено за МСП, големи проекти като проекти финансиращи технологичното обновяване на производствените линии, извършване на строителни и енергийни проекти, както и въвеждането на иновации включват значителен риск, особено в условията на голяма инфлация и икономическа криза в кавито се намира нашето общество. Особено е важно доброто управление за проектите, които изискват големи инвестиции включващи: пари, иновации, ноу-хау и време за тяхното изпълнение. В тези случаи липсата на добро управление на конкретен проект е критично за успеха на проекта и за това всичко трябва да се планира добре и то преди да са възникнали негативните процеси.

Едно от първите решения, които ръководителя на МСП или земеделският производител трябва да вземе, е кой подход трябва да използва. Подходът или методологията представлява “система от практики, техники, процедури и правила, използвани от тези, които работят или са работили по европейски проекти”. Целта е да се максимизира ползването на наличните ресурси, да се минимизират разходите и да се използва времето и хората ефективно.

Най-важните дейности на всеки проект

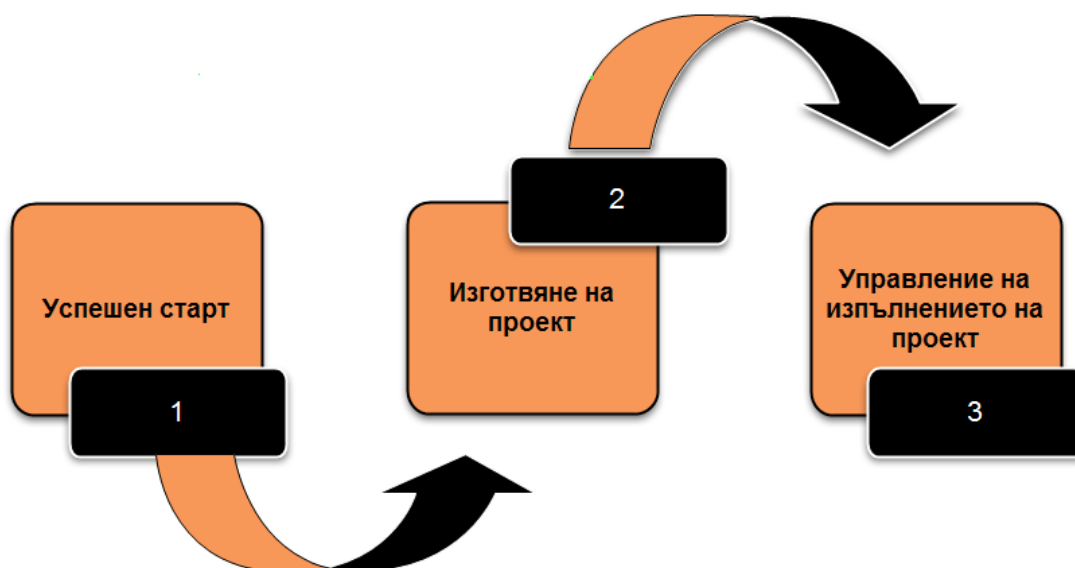
А. Планиране изпълнението на проекта



Планирането на проекта обикновено е съобразено с изискванията на съответната финансираща програма, но по принцип той включва и някои други дейности и изисквания, които не всяка програма регламентира, но които са доста важни за успеха на всеки проект, това са:

- Разработване план на проекта, определяне на изходните параметри за изпълнение на проекта, разпределение на дейностите в рамките на определения период и определяне на отговорните за тях лица.
- Определяне обхвата на проекта: установяване и дефиниране на задачите и очакваните материални резултати от проекта. Опис на конкретните продукти, резултат от всяка проектна дейност и съпътстващите я доказателствени документи, които проверяващите институции ще изискват от бенефициера.
- Установете рисковете: установете заплахите и възможностите, които биха могли да засегнат изходния резултат на проекта.
- Изчислете ресурсите: установете и придобийте достатъчно ресурси за проекта (хора, съоръжения, оборудване, материали, финанси и др.)
- Изчислете разходите и вижте доколко одобрения бюджет в новата икономическа среда ще е достатъчен за изпълнение на резултатите и целите на проекта. Ако регистрирате недостиг, вземете решение как ще компенсирате увеличените разходи. По този начин ще можете да наблюдавате напредъка на проекта.
- Планирайте комуникацията: определете кой какво, кога и от кого трябва да бъде информиран. Планирайте, управлявайте и разпространявайте информация съобразно изработените комуникационни канали и отговорниците за тяхното използване.
- Планирайте качеството: определете правила за гарантиране на качеството и контрола върху изпълняваните проектни дейности.
- Определете времеви рамки: установете количеството време, необходимо за всяка задача, както и съответните дати за изпълнение. Ако прецените, че дадена дейност има риск да не се изпълни в рамките на определения срок, оставете си времеви буфер, който може да поеме удължаване на времето за нейното изпълнение.

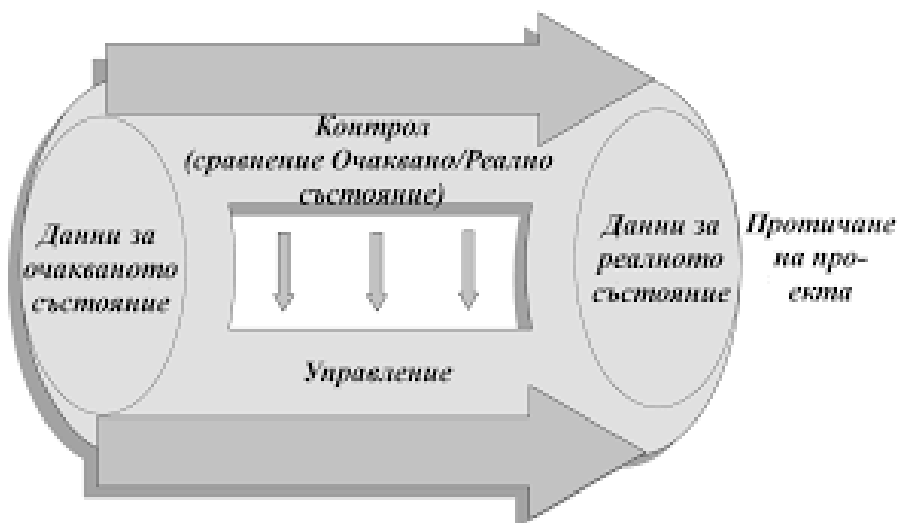
Б. Изпълнение на проекта



- Сформируйте екипа по проекта: понякога неговите членове са определени още при кандидатстването, но в други случаи, това става със старта на проекта, затова: соформируйте екипа, установете базови правила за успешно поведение, подобрете взаимодействието между членовете на екипа, повишете мотивацията и качеството на работа на всеки член на екипа.
- Управлявайте екипа, като периодически контролирате неговата работа и следете за изпълнението на проектните резултати;
- Влезте във връзка с основните заинтересовани страни, въвлечете ги в съвместната работа, но преди това опознайте и разберете потребностите и очакванията им по отношение на проектните дейности и тяхното включване в тях.
- Подгответе внимателно тръжната документация, ако има такава, проучете пазара за съответната услуга или доставка и изберете най-подходящия изпълнител на който да възложите нейното изпълнение.
- Гарантирайте си качественото изпълнение на дейностите, като периодически преглеждате материалните резултати и се уверите, че изискванията за качество са изпълнени добре.
- Разпространявайте след всеки успех наличната информация, като се съобразите изцяло с изискванията на програмата за визуализация на проектните дейности.
- Грижете се да осигурите аналитичност на счетоводното отчитане, защото това се изисква от мониториращите органи.
- Подгответе внимателно и прецизно техническите и финансовите документи за отчетения период, представете ги своевременно пред Управляващия орган.
- Създайте организация при получаване на писма с искания за представяне на допълнителни документи и обяснения, за да ги

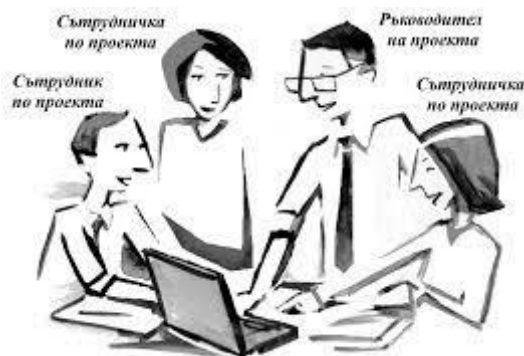
подгответе и изпратите в определения срок, който обикновено е в рамките на десет работни дни (десетдневка).

В. Контрол на проекта



- Работа по контрола на проекта: уверете се, че цялостните дейности по проекта са съгласно изискванията на проекта.
- Контролирайте обхвата: минимизирайте въздействието върху проекта, причинено от промени в обхвата.
- Контролирайте ресурсите: уверете се, че ресурсите, необходими за проекта, са налични и достатъчни.
- Контролирайте екипа по проекта: управлявайте конфликтите между членове на екипа, разрешавайте проблемите, оценявайте постигнатите от екипа резултати.
- Контролирайте графика: наблюдавайте отклоненията от графика и предприемайте необходимото действие за реализацията на съответната дейност или за промяна и одобрение на графика от УО.
- Контролирайте разходите: наблюдавайте отклоненията в разходите, предвиждайте разходите по проекта, сравнявайте реалните разходи с базовите разходи и предприемайте коригиращи действия.
- Контролирайте риска: проследете рисковете, които вече са били установени, установете дали възникват нови рискове, преглеждайте процеса по третиране на рискове.
- Управлявайте комуникациите: уверете се, че потребностите от комуникация на всички основни заинтересовани страни са удовлетворени и всички комуникационни проблеми, които са възникнали, са разрешени.
- Направете контрол на качеството: наблюдавайте проекта, за да определите дали резултатите отговарят на изискванията на съответната програма.

Г. Приключване на проекта



- Благодарете на заинтересованите страни и на доброволците, които са се включили в изпълнението на проекта. Използвайте за целта или последната проектна инициатива или специално организираната за това среща.
- Приключете и последните поръчки или договори с изпълнители: прекратете всички договори с доставчици или изпълнители в рамките на определения за изпълнението на проекта срок.
- Приключете проекта: направете административно приключване на дейностите по проекта, който изисква предоставяне на всички отчетни документи, изготвянето и представянето на доклади и финансови отчети пред УО.
- Направете заключителен анализ на обхвата на проекта: анализирайте дали определения обхват е бил изпълнен и посочете проблемите, за да можете да не ги допускате в следващия проект.
- Съберете извлечените поуки: оценете проекта и съберете положителните практики от натрупания опит.
- Освободете екипа: освободете членовете на екипа, ако те са наети само в рамките на проекта. Благодарете им за добрата работа и наградете най-добрите.

Д. Възможни капани, които трябва да бъдат избягвани



- Слабо инициран проект: неясни цели, обхват, предназначение и очаквани материални резултати от изпълнението на проекта.
- Слаба комуникация между вътрешни и външни основни заинтересовани страни: липса на план/стратегия за официална комуникация: на кого следва да се дава информация, кога следва да се дава тази информация и какви комуникационни канали ще се ползват за предоставяне на информацията.
- Неясни роли, отговорности и очаквани резултати: кой отговаря за надзора на материалните резултати, представянето и отчитането на проекта, както и преодоляването на препятствията? Кои членове на екипа по проекта по кои дейности ще работят, за какво точно носят лична отговорност и др.?

- Неефективен план за управлението на проекта: планирането и планът за комуникации, обхватът, разходите и графика не са представени подробно или са дефинирани неправилно.
- Неадекватни ресурси и умения: липса на ресурси (време, бюджет) и персонал с необходимото познание.
- Липса на отчетност: членовете на екипа по проекта и/или основните заинтересовани страни по проекта не поемат отговорност за своите действия или решения.
- Провал при разбиването на проекта на по-малки задачи.
- Наличие на нереалистични крайни срокове.
- Неправилно управление на задачи: потенциалните рискове по проекта не са установени ефективно, ефикасно или своевременно.
- Не се ползват или се ползват неефективно управленските инструменти.

Какво може да създаде сериозни проблеми при управлението на един проект свързан с бизнеса?



Проблеми в управлението могат да създадат поредица от тесни места, които трябва задължително да се познават за да може да се вземат под внимание. Те могат да бъдат следните:

- Екипът, ако не е достатъчно обучен, ако една част от него отсъства поради отпуск или болест, особено ако това е в ключов момент от изпълнението на проекта;
- Изоставане, поради натрупване на голям обем работа, която води до увеличаване на заетостта и ангажиментите и невъзможност екипа да се справи с всичко, което е необходимо в определения срок;
- Техническата база: ако има сериозна повреда на дадена машина, от която зависи изпълнението на проекта;
- Липса на материали или рязкото им поскъпване;
- Затруднения с реализацията на продукцията;
- Ниски приходи, поради криза или някакъв друг външен проблем;
- Високи нива на стрес;
- Неразбирателства в екипа и липса на етика.

Основни причини за възникване на тесните места в управлението на един проект:



- Когато източникът е един, например един доставчик. Ако той има проблеми, те обезателно стават и Ваши проблеми, тъй като доставките се забавят или липсват изцяло.
- Липсата на необходимата технологична инфраструктура без значение дали е на доставчика или на бенефициера. И в двата случая ще се отрази негативно на изпълнението на проекта.
- Лошо планиране и/или лоша координация между планиращите структури при изпълнението на два или повече проекти.
- Лошо управление на екипа, неясни ангажменти и отговорности, нежелание някои членове да изпълняват задълженията си, слаба експертиза или квалификация, липса на сътрудничество или подкрепа.

Как успешно да овладеете тесните места в управлението?



Тесните места не само водят до редица проблеми, но и предизвикват верижна реакция, която възпрепятства производствения процес и води до изоставане в крайните срокове, до промяна на графика и натовареността на изпълнителите, на възникване на конфликти и вътрешни неразбирателства. Само бързото действие може да ограничи размера на щетите, да спре верижната реакция преди да е засегнала и други части от проекта. Затова е важно да се:

- Действа бързо;
- Мотивира и управлява добре вътрешното сътрудничество между членовете на екипа и външното сътрудничество с доставчиците и дистрибуторите;
- Изработи комуникационна платформа, включваща отворена комуникация и ефективно използване на комуникационните канали със заинтересованите страни;
- Разясняват ясно проектните цели и задачи и те да се познават добре от работниците и служителите;
- Изгради доверие между членовете на екипа, защото то е условие за успешно сътрудничество. Така се създава здравословна и ефективна работна среда, която насърчава синергията, растежа и производителността;
- Изгради позитивно мислене и оптимизъм сред колектива, като се работи в сътрудничество, а не да се търсят само индивидуалните успехи;

- Да се наеме при необходимост външен човек, който да реши някои от проблемите ако не можете да постигнете успех с членовете на Вашия екип. В други случаи може да се увеличи финансирането на определени машини и/или материали от които пряко зависи ефективността на производствения процес.

Вземане на мерки за предотвратяване на затрудненията



За да не изпадате в затруднения трябва да предприемете някои превантивни мерки, като например:

- Идентифицирайте най-важните задачи във Вашия проект и се съсредоточете върху най-добрите начини за тяхното изпълнение.
- Разпределете правилно и по подходящ начин наличните ресурси;
- Използвайте ефективно квалифицираните работници и служители като ги разположите така, че да се възползвате оптимално от капацитета на материалната база.

Ако спазвате изложените в разработката изисквания Вие ще можете да реализирате успешно всички фази на разработването и изпълнението на един проект, които можете да проследите от следващата фигура:



Източници на информация:

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition (2017).
- Lorenzon, V. (2015). Project management could be significant boost to SMEs that are backbone of the UK economy, Project Journal, Autumn Edition 2015

- Discenza, R. & Forman, J. B. (2007). Seven causes of project failure: how to recognize them and how to initiate project recovery. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Marcelino-Sadaba S., Perez-Ezcurdia A., Lazcano A., & Villanueva P. (2014). Project risk management methodology for small firms, International Journal of Project Management.
- Turner, J.R., Ledwith, A., & Kelly, J. F. (2010). Project management in small to medium-sized enterprises: tailoring the practices to the size of the company. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- ISO 21500: 2012, Указания за управление на проекти.
 - <https://digital-transformation-tool.eu/training/>
 - <http://ipec-project.eu/>
 - <https://www.pmi.org/>
 - <https://www.ipma.world/>
 - <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>
 - <https://en.wikipedia.org/wiki/PM%C2%B2>
 - <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-project-management>
 - <https://www.apm.org.uk>

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.