



# Тема I - УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

**Лекция 1 - Развитието на управлението на програми и проекти  
като теория и практика на базата на интердисциплинарни знания**

*“Има две важни умения за успешно модерно управление, ... едното от тях е умението да се управляват проекти.”*

*Розабет Мос Кантер, Харвардски университет*

# Предпоставки

- ❖ налагащото се *преустройство* в *организацията* на публичната сфера и динамичното развитие на промените бизнеса.
- ❖ необходимостта от преодоляване на реакции „*апостериори*” (след събитието).

# Интердисциплинарни знания. Основни стандарти за компетентност

Сертифициране по:

- ❖ Project Management Institute's A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Project Management Institute, 2000);
- ❖ Association of Project Management Body of Knowledge (APM BoK, UK; Dixon, 2000);
- ❖ ISO 10006 Guidelines to Quality in Project Management (ISO, 1997, ISO 10006:2003);
- ❖ ICB: IPMA Competence Baseline (Caupin et al., 1999);
- ❖ P2M: A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (Engineering Advancement Association of Japan Project Management Development Committee; ENAA, 2002).

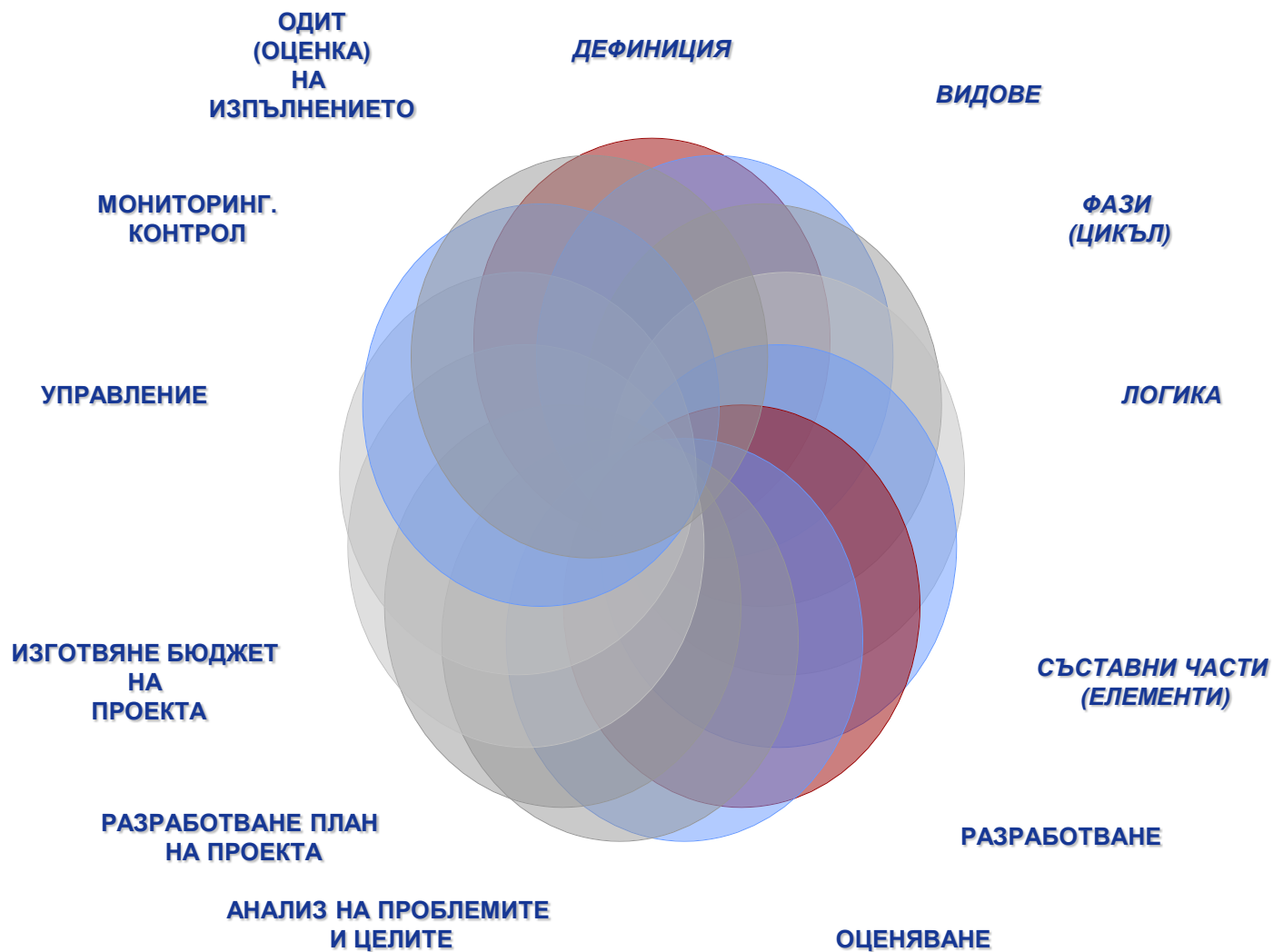
# КОМПЕТЕНЦИИ

Съгласно Project Management Institute's A Guide to the Project Management Body of Knowledge

## Сертифициране по:

- ❖ *Обхвата* - на базата за дефинираните цели и междинни и крайни резултати и работата, която трябва да бъде свършена, за да бъдат постигнати резултатите с необходимото качество и в срок;
- ❖ *Времето* - развитие, анализ и контрол върху графика и се осъществява с помощта на:
  - планиране – вземане на решение какво трябва да бъде направено, как и чрез какви ресурси;
  - оценяване – определяне на продължителността на дейностите;
  - график на дейностите – определяне на най-подходящия момент за извършване на дадена дейност, тъй като това може да повлияе на другите дейности;
  - контрол – осигуряване на постигането на планираните резултати.
- ❖ *Разходите* - включва процесите, необходими за идентифицирането, анализа и точното определяне на съответните разходи, свързани със съставянето на бюджета;
- ❖ *Качеството* - дейности, необходими за оптимизиране на политиката по качеството и процесите чрез осигуряване на качеството (Quality Assurance) и контрол на качеството (Quality Control);
- ❖ *Риска* - идентифициране на риска и система за реакция. Идентифицирането определя кои са рисковете или несигурности/неясноти. Реакцията включва вземане на решение дали рискът да бъде избегнат, намален, прехвърлен или ликвидиран;
- ❖ *Човешките ресурси* - включва подбор и управление на личности и под-екипи в проектен екип с общата цел за постигане на желаните резултати;
- ❖ *Комуникациите* - осигурява връзката между различните хора, идеи и информационните ресурси по време на всички фази на проектния цикъл;
- ❖ *Доставките* - свързано с договаряне. Първоначално се определя продукта и дефинира договора, анализира се пазара и чрез процедурите за доставка се достига до подбор, избор, изпълнение и управление на доставката;
- ❖ *Интеграционните процеси* - цялостно управление на проекта в контекста на план-графици, бюджет, рискове, доставки и др. с цел постигане на съгласие относно изискванията на клиента.

# МОДУЛИ ПРИ ОБУЧЕНИЕ ПО ОСНОВИ НА ПРОЕКТА



# ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- ❖ ПРОГРАМАТА е група от свързани проекти, управлявани координирано или поредица от проекти, които заедно допринасят за постигането на обща цел на секторно, национално или многонационално ниво.
- ❖ ПРОЕКТЪТ е комплекс от организирани дейности, водещи до постигането на ясно определени очаквани резултати, допринасящи за постигането на **цели** в рамките на определено **време** и **ресурси**.  
Определя се и *като вид дейност*, имащ за обект промяната в нейното разнообразно проявление. Основните елементи на проекта са цели, резултати, дейности и ресурси.
- ❖ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТ е „ограничено във времето целенасочено действие, изискващо участието на експерти с различна квалификация при ограничения в ресурсите”. Същността и съдържанието на понятие е мобилизиране на ресурси за ограничен период от време с цел реализиране на конкретна идея.
- ❖ ПРОЦЕДУРАТА се разглежда като последователност от действия, насочени към решаване на сравнително краткосрочна, повтаряща се задача.

# РАЗЛИКИ МЕЖДУ ПРОГРАМА И ПРОЕКТ

## ПРОГРАМА

- ❖ рамка за действие
- ❖ осъществява се от организацията
- ❖ действие, продължаващо години
- ❖ възможност за промени
- ❖ описание на целите и приоритетите на сектора или областта

## ПРОЕКТ

- ❖ конкретно действие по повод на **неповтарящ** се проблем, събитие.
- ❖ ресурсно **ограничен** /време, средства, участници/
- ❖ конкретни **цели**, резултати, приоритети и бюджет
- ❖ разписан във **времето**
- ❖ планиран, осъществен и контролиран

# ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРОЕКТА

- ❖ Заинтересовани страни - целева група и крайни бенефициенти;
- ❖ Проблеми и/или възможности, които проектът се стреми да разреши/оползотвори;
- ❖ Процедури за координация, управление и финансиране;
- ❖ Система за наблюдение и оценка (в подкрепа на управление на изпълнението);
- ❖ Ниво на финансов и икономически анализ, който показва, че ползите от проекта ще бъдат по-големи от разходите.



# ОСНОВНИ И ДОПЪЛНИТЕЛНИ ЕЛЕМЕНТИ НА ПРОЕКТА

## ПРОЕКТЪТ: ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ

- Резюме
- Необходимост от осъществяване на проекта и обосновка на проекта (Оценка на досегашния опит и състояние на проблема)
- Цели на проекта
- Описание на проекта
- Целева група/и
- Дейности по проекта
- График за изпълнение на проекта
- Екип на проекта
- Очаквани резултати и ефект от изпълнението на проекта
- Разпространение на резултатите/публичност (за ЕС)
- Бюджет

## ПРОЕКТЪТ: ДОПЪЛНИТЕЛНИ ЕЛЕМЕНТИ

- Логическа матрица
- Рискове
- Управление на качеството
- Устойчивост на проекта

# Ограничения

- ❖ Неопределеност – няма абсолютна сигурност за постигане на поставените цели и резултати;
- ❖ Ресурси – възможна е липса или недостатъчна интеграция или координация при изпълнението на различните етапи или изпълнители/екип;
- ❖ Време – винаги съществува опасност от неизпълнение на времевия график. Ето защо спазването му е предпоставка за постигане на планираното.
- ❖ Обхват – определен е съгласно бюджета/целевата група

Управлението на проект може да се олицетвори с триъгълника - **Какво, Кога, с Колко** пари, т.е. цел и обхват, план във времето, бюджет. Всички те са взаимнообвързани – например, ако нещо трябва да се случи за по-кратко време **неминуемо** ще струва повече пари/усилие.

# Видове програми и проекти

Принципи на типологизиране	Типове проекти
По насоченост	За удовлетворяване на публични потребности или за решаване на други проблеми
По водещи функции и цели	Информационно-комуникационни; Управленски ; Научноизследователски ; Образователни; Културно-просветни; Иновационни; Производствени и др.
По сфери на приложение	За информационно изграждане ; Административно-устройствени ; Инфраструктурни; Граждански ; Нестопански ; Социални ; Екологични
В зависимост от целите	<i>Инвестиционни</i> – пълно или частично изграждане на инфраструктурни обекти; <i>Социално-икономически, културно-исторически</i> или т. нар. “ <i>меки</i> ” <i>мерки</i> .
Равнище на управление/ приложение	Международни ; Национални ; Регионални ; Местни ; Фирмени
По обхват на целите	Единични (едноцелеви) ; Проблемни (проблемно-целеви) Системни (комплексно-целеви)
По брой на участниците	Индивидуални / <i>Самостоятелни</i> (без партньори); <i>Партньорски</i> /Екипни (групови)
По продължителност	Краткосрочни (до една година) ; Средносрочни (над една година до 18 месеца) Дългосрочни (над 2 години)
Размер на финансирането	<i>Малки</i> (от 3 000 до 100 000 евро); <i>Големи</i> (над 100 000 евро).
В зависимост от източника на финансирането:	<i>Финансирани само от един финансов източник</i> –от типа грантови схеми, финансовото подпомагане е 100 % за сметка на дадената програма. <i>Финансирани от два и повече финансови източника</i> с различен произход - прилага се принципът на допълняемост.

# Програмата и проектът като метод за изпълнение на цел



Управлението на проекти и програми се приема като цялостен управленски подход и подпомага проявата и развитието уменията за работа в екип, способства за изграждане на мрежи от връзки с външни лица и организации.

Проектът е идея, визия, нещо абстрактно. Управлението е конкретно, свързано е с реализацията, с постигане на някаква цел. Управлението на проекти е реализация на визии, превръщането им в реалност.

За пълното разграничаване на понятията **проект** и **програма** може да се разгледа тяхната прилика и разлика:

- ❖ По отношение на **приликите**, те са в наличието на общ обект на достигане – „Търсене на промяна”.
- ❖ **Разликите** са по отношение на мащабите, териториалния обхват, значимостта на решавания проблем и отчасти по схемите на организация и технологията на изпълнението им.

# Проектна идея

- ❖ При избора за проектно управление трябва да се направи съпоставка на възможното с желаното и се прецени най-удачната комбинация за реализация при ограничени ресурси. Основното е - в рамките на определения срок и бюджет, но и с необходимото качество.
- ❖ На етапа на административното съответствие следва детайлно да се прецени допустимостта както на организацията за кандидат/бенефициент, така и на допустимостта на целевата група (т.н. крайни бенефициенти). В някои случаи установяването на партньорство е решение по отношение на допустимостта, но тогава следва внимателно да се уредят правно-организационните въпроси. Приоритетно следва да се договорят въпросите за разпределение на финансирането, отговорностите по изпълнението и последователността на етапите/времевия график, както и отчитането.
- ❖ Всеки проект трябва да отговаря на приоритетите на съответната програма, по която се кандидатства за финансиране. Той трябва да е обоснован финансово, икономически и в социален аспект. Това означава да е заявена ясно определена потребност или проблем в приоритетен сектор, за които да се търси разрешение в практиката. Бенефициентът следва да докаже в проекта си, че разполага с паричен ресурс за съфинансирането на предвидената дейност, ако такава се изисква.
- ❖ Описанието на проектната идея обикновено включва: обща цел, специфична цел, доказване на необходимостта от проекта, описание на дейностите по проекта, план за действие, очаквани резултати след изпълнение на проекта, бюджет за изпълнение, очаквани източници на финансиране.

# Класически и съвременни подходи за управление на проектния цикъл

- ❖ От построяването на Египетските пирамиди до откриването на атомната бомба се приема, че това са дейности на проектен принцип. Второто – Манхатънския проект за създаване на атомна бомба се приема за модерно разбиране на управление на проект. Първоначално проектите са били инженерни, през последните години преобладаващо са били в областта на информационните технологии, а в съвременното се използват и за корпоративно реструктуриране, въвеждане на нови услуги или за промени в публичната сфера на управление.
- ❖ Историческата справка през годините показва, че от 50-те, когато започват програмите за възстановяване след Втората световна война и се създават професионални организации за управление на проекти през 70-те, когато се дава професионална дефиниция и въвежда системен анализ и управленчески подход и 80-те, когато е въведено сертифициране за управление на проекти тази дейност преминава и през въвеждане в корпоративните стратегии през 90-те до днес...
- ❖ Структурен модел за управление на проекти (Project Management Framework Model) – обяснява по какъв начин управлението на проекти е свързано с други видове мениджмънт, идентифицира функционалните елементи на управлението на проекти и тяхното динамично взаимодействие, описва подходящото прилагане на управлението на проекти и ползата и предлага речник на техническите термини.

