

---

**WORKING OF FLEXIBLE PROJECT MANAGEMENT TEAMS (AGILE)**

---

**Histo Sirashki**D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria, [h.sirashki@uni-svishtov.bg](mailto:h.sirashki@uni-svishtov.bg)

**Abstract:** Flexible project management known as Agile is increasingly used by organizations. This is because there is an opportunity to simplify the work and increase the efficiency of the project management or implementation teams, precisely through the use of a flexible project management system. The great advantage is the wide freedom of action and the discovery of many alternatives when working on projects. Unlike conventional project management, iterative cycles are worked on here, an intermediate evaluation of the results is made and new opportunities are opened on this basis. This is a particular challenge for teams and their capabilities.

Practice shows that many organizations apply a flexible approach in order to increase the effectiveness of project work, even just because of the involvement of each participant in the activity and the possibility of freedom of action at every stage of the project.

**Keywords:** Agile, project, project team, team work.

**РАБОТА НА ГЪВКАВО ЕКИПИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ****Хисто Сирашки**Д. А. Ценов Стопанска академия, Свищов, България, [h.sirashki@uni-svishtov.bg](mailto:h.sirashki@uni-svishtov.bg)

**Резюме:** Гъвкавото управление на проекти, известно като Agile, все повече се използва от организациите. Това е така, защото има възможност за опростяване на работата и повишаване на ефективността на екипите за управление или изпълнение на проекти, именно чрез използването на гъвкава система за управление на проекти. Голямото предимство е широката свобода на действие и откриването на много алтернативи при работа по проекти. За разлика от конвенционалното управление на проекти, тук се работи с итеративни цикли, прави се междинна оценка на резултатите и се отварят нови възможности на тази основа. Това е особено предизвикателство за екипите и техните възможности.

Практиката показва, че много организации прилагат гъвкав подход, за да повишат ефективността на работата по проекта, дори само поради участието на всеки участник в дейността и възможността за свобода на действие на всеки етап от проекта.

**Ключови думи:** Гъвкаво, проект, екип на проекта, работа в екип.

**1. ВЪВЕДЕНИЕ**

Научноизследователският интерес е фокусиран към характеризиране на екипната работа, свързана с подхода на гъвкаво управление на проекти. В разработката се обръща внимание и на някои особености на подхода за гъвкаво управление на проекти известен като Agile.

**2. ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ И ЕКИПНА ДЕЙНОСТ**

Гъвкавото управление на проекти известно като Agile все повече се използва от организациите. Това е така, защото е налице възможност да се опрости работата и да се повиши ефективността на дейността на екипите, управляващи или изпълняващи проектите, именно чрез използването на гъвкава система за управление на проекти. Голямо предимство е широката свобода на действие и разкриването на множество алтернативи при работата по проектите.

Както е известно, в стопанската практика винаги съществува голяма доза неопределеност. Тази несигурност при управлението на проектите е много силно изразена. По-голямата неопределеност на средата в която се реализира проекта, означава, че ще е необходимо във всяко време да е възможно предприемане на мерки противодействащи на неблагоприятното влияние на някои или на група фактори. Става дума най-вече за неблагоприятно въздействие върху проекта и неговото управление, от което се застрашава успешното достигане на набелязаните цели. Управленският екип трябва винаги да е готов за коригиращи и компенсиращи негативното влияние на обкръжаващата среда действия.

За разлика от конвенционалното управление на проекти тук се работи на итеративни цикли, прави се междинна оценка на резултатите и на тази база се разкриват нови възможности. Това е особено предизвикателство пред екипите и техните възможности. „При гъвкавата методология (Agile) проектът се

развива на отделни цикли. В края на всеки цикъл има създадени части на крайния продукт, които се тестват. При констатиране на отклонение от предварително дефинираните параметри те се отстраняват текущо, още в рамките на съответния цикъл. Продуктът от даден проект се създава поетапно, чрез натрупване на постигнатите резултати от всеки цикъл. Предимствата, които има тази методология са свързани с: постепенният напредък и видими резултат по проекта; динамично решаване и преодоляване на проблемите при реализацията на проекта; ускоряване на процеса за постигане на видими резултати; възможност за бързо и гъвкаво отразяване на промени, при необходимост; поетапно и плъзгащо планиране на дейностите и задачите във всеки цикъл.“ (Парашкевова, 2019, стр. 202)

Идеята за използване гъвкаво управление на проекти в началото се свързва с разработване на софтуер. Kent Beck, посочва, че гъвкавите методи разбиват задачите на малки стъпки с минимално планиране, без да засягат дългосрочното планиране на проекта. Итерациите (етапите) стават на кратки срокове (timeboxes), които обикновено траят от една до четири седмици. През всяка итерация екипът, съставен от хора с различни функции, работи по всяка една от функциите, като например: планиране, анализ на изискванията, проектиране, разработка, тестване и проверка при приемане и др. В края на итерацията продуктът се представя пред заинтересованите страни. Така се намалява цялостния риск и проектът може да бъде адаптиран бързо към промени. Една итерация може да не добавя достатъчно функционалност, за да обоснове пускане на пазара, но целта е да съществува работещо решение (с минимални грешки) в края на всяка итерация. (Beck, 1999)

Практиката показва, че множество организации прилагат гъвкав подход, с цел повишаване на ефективността при работата по проектите, дори само поради ангажирането на всеки участник в дейността и предоставянето на възможност за свобода на действие на всеки етап от проекта.

Както се посочва, при гъвкавите методи за управление на проекти липсват точни инструкции за тяхното прилагане. Няма списък от детайлни методи, методики и правила. Организациите и екипите, деклариращи, че работят по тези методи, могат да имат доста различни практики, обявени от тях за най-добрите практики и отнасящи се само за тях. (<http://energia.elmedia.net>, 2016) Всеки работещ по проект би могъл по различен начин да дефинира същността на гъвкавите методи и практики, по различен начин да ги прилага и ще има различно мнение относно тяхната ефективност.

Оказва се, че членовете на екипите най-често отговарят за определени етапи или дейности от проекта и разбира се, това води до конфликти.

Приемането по всяко време на нови изискванията към проекта води до трудно проследяване на промените в него. Ако в проекта има само няколко десетки или няколкостотин изисквания, нещата вървят общо взето лесно и просто, но в проект с десетки хиляди или повече изисквания приемането на нови изисквания по всяко време обикновено или води до хаос, или на практика до отклоняването на новите изисквания, или до модифицирането им, което променя и първоначалния им замисъл. Не би трябвало да се приемат ентузиазирани всички промени в изискванията, идващи по всяко време от възложителя (дори и в крайния етап на проекта), както и да се работи по реализирането им на всяка цена. Очевидно е, че това е прекалено и може да доведе до блокиране на завършването на проекта.

Проучвания в практиката показват, че натискът върху изпълнителите е голям и затова изпълнителите често отклоняват изискванията за промени с фрази като „Това няма да Ви трябва!“, „Става много сложно!“, „Ресурсите, които сте предвидили, няма да стигнат“, „Продуктът ще остарее за пазара!“, „Сега не се прави така.“ и т.н. Това е така, защото повечето фирми-изпълнители знаят, че трябва да излизат редовно на пазара с нови продукти и с горе-долу успешни проекти и не могат да си позволят прекалено протакане и твърде много промени в проекта или в продукта. (<http://energia.elmedia.net>, 2016)

Очевидно е, че когато става дума за повишаване на ефективността на работа, на преден план задължително излиза темата за екипите. Ето защо ще насочим научноизследователския си интерес към характеризиране на екипите, свързани с подхода на гъвкаво управление на проекти.

Проектното управление е особено предизвикателство пред организациите. От една страна възникват въпроси свързани с изграждането на екипи, които да управляват и изпълняват проектите. От друга страна възниква въпроса за организацията на ефективна работа на проектните екипи. Всичко това ни мотивира да обърнем внимание на особености на екипите и на работата в екип, които са пряко свързани с подхода на гъвкаво управление на проекти Agile.

Създаването на екип може да бъде доста трудно, освен това съществува риск всички усилия да са напразни, защото изискванията за желания резултат често се променят.

Това поражда серия от въпроси, свързани с екипите и гъвкавото управление на проекти в организациите: **Първо**, целесъобразно ли е използване на екипи в проектното управление или работните групи са

правилният избор? **Второ**, до каква степен е възможно използване на гъвкаво екипно управление? **Трето**, възможно ли е един екип да управлява проекта, а друг екип да го изпълнява? Не е за пренебрегване и въпросът: еднолично или екипно да се управляват проектите?

Отговорът на поставените въпроси, най-общо може да твърдим, че зависи от силата и проявлението на различни фактора, отнасящи се до:

- големината на проекта;
- сложността на проекта;
- възможностите да се привлекат необходимите специалисти;
- ресурсите с които разполага организацията.

Не бива да се забравя, че екипната дейност е само един от вариантите: освен в екип, хората работят още индивидуално или в група. (Христова, Христов, & Христов, 2006, стр. 24-28)

Работата в екип не е самоцел, а необходимо средство за да се справим успешно с това, което се случва в организацията или предстои да се случи, но справянето с него не е по силите на отделни служители или отдели. Практиката на световните компании през годините откроява два същински повода за работата в екип:

✓ влошаването на организационната ефективност, особено тогава, когато не може да бъде коригирана чрез усилията на отделни служители и групи от служители, поради мащабността и комплексността на целта и задачата;

✓ натискът на външната среда, на който не може да се реагира чрез индивидуални и групови усилия на служителите, поради мащабността и комплексността на натиска.

Екипността, според нас е важен фактор за постигане на успех. Участниците в екипите трябва да съумеят да се справят с множеството проблеми, голяма част от които не са типични за текущата дейност. Това наше становище е в основата на една от хипотезите, за обвързаността на екипния и на гъвкавият подходи.

Същността на гъвкавото управление е свързана не само с организиране на задачите по изпълнението на проектите, но също така може да се каже, че негова роля е формирането на благоприятна среда, в която оптимално ще си взаимодействат участниците в проектите. Важно място трябва да се отдели на заинтересоваността на хората ангажирани в проекта, на тяхното разбиране относно целите на проекта. Именно съпричастността и активността на персонала ще доведе до много по-голям успех, тъй като усилията ще са напразни при положение, че участниците в проекта останат безразлични към целите на проекта, а от там и към промяната.

Екипът, респективно екипната дейност, в сравнение с индивидуалната и груповата дейност, увеличава много по-бързо производителността и качеството, ускорява иновационните процеси и конкурентоспособността. Потребността от екипи постоянно нараства и казаното още повече утвърждава значението на екипния подход в гъвкавото управление на проекти. На въпроса защо е така и кога трябва да се прибегва до услугите на екипното управление, не може да се даде еднозначен отговор. При всички случаи обаче едно е безспорно - появата и въздействието на нови фактори, нови изисквания към проектното управление, определят нуждата от гъвкав екипен подход.

Все по – трудно може да се прогнозира резултата от даден проект. Постоянно излизат нови технологии, които могат да повишат ефективността на бизнеса. За внедряването им се налага гъвкав подход, за да се избегне конкуренцията и да се спести време.

Гъвкавостта е свързана със способността на управленският екип умело да приспособява вече започнатият проект към промените в базисните условия и фактори от които зависи успешното му завършване. Казано с други думи трябва да приспособят управлението на проекта към евентуалните новите изисквания на бизнес средата. Именно в тази насока трябва да се има предвид, че на практика: “...гъвкавата управленска политика фактически означава приспособяване към промените на заобикалящата фирмите и организациите действителност. Всичко това трябва да става с ритъма на промените. Ако това не се съобрази е налице опасност да се изпуснат от контрол промените” (Каменов, 1998, стр. 314).

Следователно в идеите за управлението на проекти трябва да се заложи на гъвкавостта, като едно от качествата за успех. При условие, че това не се направи, как тогава управляващият екип ще съумее да противодейства на измененията в средата?

Възниква също и въпросът: какво трябва да се има предвид още в началните фази на жизнения цикъл на проектите, за да се осигури гъвкавост на управлението на проектите? (Панайотов, 2003); (Дамьянов, 2006) Отговорът на въпроса определено не е лека задача и множество грешки могат да се избегнат ако при управлението на проектите се предвидят няколко първоначални изисквания за гъвкавост на проектите:

- ✓ гъвкавостта зависи пряко от големината на проекта - при по-малки проекти е възможно, до известна степен по-бързо и лесно да се пренасочат ресурсите и усилията на екипа, да се преразгледат целите и т.н.;
- ✓ наличие на вариантност на етап концептуална фаза от жизнения цикъл на проекта<sup>296</sup> може да осигури резервен изход в лицето на разработен, но отхвърлен тогава вариант за достигане на целите. (Evaluation, 2002) (Cycle, 1993-1) (Шуб, Бард, & Глоберсон, 1994, стр. 45-48) (Тодоров, 1991, стр. 79) Тук следва да се уточни, че едва ли избора на друг вариант може да се определи като гъвкавост на проектното управление.;
- ✓ професионализма на управляващите;
- ✓ наличие на фирмен потенциал. Всяка промяна в първоначално зададените цели би могла да оскъпи проекта;
- ✓ запознаване с опита на водещи фирми, които добре управляват своите проекти.

### 3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отчитайки в перспектива постоянните промени в бизнес средата, препоръчително е организациите управляващи проекти да усъвършенстват умението за гъвкаво управление. Така неуспехът на проектите ще се сведе до минимум. Под неуспех условно разбираме недостигането на първоначално зададените цели. Важно е да отбележим, че ръководителят на проекта, екипа и заявителя на проекта трябва да координират своята дейност постоянно. Така ще постигнат яснота и прозрачност в целите, и процесите, които са свързани с изпълнението на проекта. Това от своя страна води до успех в гъвкавото управление на проекта.

### ЦИТИРАНИ ИЗТОЧНИЦИ

- <http://energia.elmedia.net>. (5 2016 г.). Изтеглено на 10 09 2019 г. от [http://energia.elmedia.net/bg/2016-5/editorials/гъвкави-методи-за-управление-на-проекти\\_01271.html](http://energia.elmedia.net/bg/2016-5/editorials/гъвкави-методи-за-управление-на-проекти_01271.html)
- Beck, K. (1999). Embracing Change with Extreme Programming. *Computer* 32 (10), 70-77.
- Cohn, M. (2010). *Managing Risk on Agile Projects with the Risk Burndown Chart*. Изтеглено на 09 2019 г. от <https://www.mountaingoatsoftware.com/blog/managing-risk-on-agile-projects-with-the-risk-burndown-chart>.
- Cycle, C. o. (1993-1). Manual Project Cycle Management Integrated Approach and Logical Framework, №1, 1993. *Commission of the European Unit Methods and Instruments for Project Cycle Management*.
- Evaluation, E. C.-o. (2002). <http://europa.eu.int>. Изтеглено на 09 2019 г. от <http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/pcm.htm>.;
- VersionOne, C. (2019). *13th Annual State of Agile report*. Изтеглено на 09 2016 г. от <https://www.collab.net>.
- Дамянов, А. (2006). *Основи на проектната дейност*. Свищов: АИ Ценов, ЦМДО.
- Каменов, К. (1998). *Мениджмънт*. В. Търново: Абагар.
- Панайотов, Д. (2003). *Конвенционални методи за проектно управление*. Свищов: Библиотека "Стопански свят", АИ Ценов.
- Парашкевова, Е. (07 - 09 юни 2019 г.). Възможности за управление на проектния риск чрез прилагане на гъвкава методология. *KNOWLEDGE – International Journal*, стр. 199-205.
- Христова, Т., Христов, Т., & Христов, С. (2006). *10-те Златни правила за работа в екип*. София: Сиела.
- Цыренова, А. А. (2006). *Менеджмент*. Улан-Удэ: Изд. Восточно-сибирский государственный технологический университет .