

THE PROJECT AS AN ORGANIZATIONAL TOOL

Sasha Djordjevic

International Business School - Botevgrad, Bulgaria, saledjordjevic70@gmail.com

Milica Milenkovic

University of Nis, Faculty of Mechanical Engineering - Nis, Serbia, mima.milenkovic@gmail.com

Abstract: Projects are targeted initiatives limited in time and resources. From an organizational point of view, effective projects are often those that offer measures and potential solutions to the problems the organization has faced. They can provide the organization with tools to create new products or services, or find ways to improve current practice in the context of a particular framework and the specific resources available.

The projects that an organization develops should be closely linked to its strategic planning. The more a project focuses on research in a specific area or on finding answers to specific questions arising from strategic analysis, the more valuable it will be. Thus, although at the functional level it may seem outside the typical structure of the organization, the project can directly contribute to its further development.

Effective project management can benefit an organization by helping to increase its prosperity. When companies can anticipate problems, adjust tasks, and improve internal communication, the entire organization can benefit. There are other additional benefits of project management - reduced costs and greater efficiency; predictable project results; reduced response time to the problem; improved communication with customers and stakeholders; improved product quality; greater control of budgets and finances; improving decision-making; greater morale and focus on team members.

Project management can deliver benefits to organizations of all sizes, allowing teams to increase the quality of results in a way that is sensitive to costs and organizational deadlines. Recent economic developments have led more companies to pursue project management as a way to reduce costs and increase both profit and project quality.

Keywords: organization, project, problems, solutions.

ПРОЕКТЪТ КАТО ОРГАНИЗАЦИОНЕН ИНСТРУМЕНТ

Саша Джорджевич

Международно висше бизнес училище - Ботевград, България, saledjordjevic70@gmail.com

Милица Миленкович

Университет в Ниш, Машинен факултет – Ниш, Сърбия, mima.milenkovic@gmail.com

Резюме: Проектите са целенасочени инициативи, ограничени във времето и в ресурсите. От организационна гледна точка ефективните проекти често са тези, които предлагат мерки и потенциални решения на проблемите, с които организацията се е сблъскала. Те могат да осигурят на организацията инструменти за създаване на нови продукти или услуги, или да намират начини за подобряване на текущата практика в контекста на определена рамка и специфичните налични ресурси.

Проектите, които дадена организация разработва, следва да бъдат тясно свързани с нейното стратегическо планиране. В колкото по-голяма степен даден проект е насочен към изследване на специфична сфера или към намиране на отговори на специфични въпроси, възникнали въз основа на стратегическите анализи, толкова по-ценен ще бъде той. По този начин, въпреки че на функционално ниво той може да изглежда извън типичната структура на дейност на организацията, проектът може да допринесе директно за нейното по-нататъшно развитие.

Ефективното управление на проектите може да бъде от полза за една организация, като спомогне за увеличаване на просперитета ѝ. Когато фирмите могат да прогнозират проблеми, да коригират задачи и да подобрят вътрешно-организационната комуникация, цялата организация може да се възползва. Съществуват и други допълнителни ползи от управлението на проекта - намалени разходи и по-голяма ефективност; предсказуеми резултати от проекта; намалено време за реакция на проблема; подобрена комуникация с клиенти и заинтересовани страни; подобрено качество на продукта; по-голям контрол на бюджетите и финансите; подобряване на вземането на решения; по-голям морал и фокус върху членовете на екипа.

Управлението на проектите може да осигури ползи за организациите от всякакъв мащаб, което позволява на екипите да увеличат качеството на резултатите по начин, който е чувствителен към разходите и организационните срокове. Последните икономически събития доведоха до повече фирми да преследват

управлението на проектите като начин да се намалят разходите и да се увеличи, както печалбата, така и качеството на проекта.

Ключови думи: организация, проект, проблеми, решения.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Взаимовръзката между проект и организация оказва различни влияния върху различни бизнес организации. Дефинирането на проекта следва да бъде предшествано от ясното осъзнаване на стратегическата визия и приоритети на организацията. Трябва ясно да се преценява как проектът ще допринесе за бъдещото развитие на организацията и до адаптиране към новата бизнес среда, т.е. добре да се предвидят възможностите за развитие. Проектът следва да бъде интегриран в рамките на организацията. Целите на проекта да бъдат в унисон с тези на организацията и да подпомагат постигането им. Това означава, че той трябва да получи признание и институционална подкрепа не само от конкретния екип по проекта, но и от организационното ръководство. Проектът следва ясно да идентифицира потребностите, към които е адресиран, за да бъде успешен и ефективен. Това показва, че още в етапа на изясняване на неговата философска същност трябва да се извърши задълбочен анализ на потребностите на целевата група и техните приоритети, за да могат детайлно да бъдат определени. Резултатите на проекта трябва да бъдат наблюдавани и оценявани с ясна мониторингова система, с точни и ясни критерии и измерими индикатори. Резултатите от оценката да получат широка гласност и да бъдат задълбочено анализирани. Проектно ориентираната организация се идентифицира като организация, в която проектът е основна единица за производство, иновации и конкуренция, и където липсва формална функционална координация между проектите⁴⁶. Тя силно привилегирова проектното измерение и изпълнява почти всичките си основни дейности под формата на проекти, т.е. функционира изцяло на проектен принцип⁴⁷. Такава организация извършва работата си под формата на относително самостоятелни проекти, изпълнявани от групи квалифицирани изпълнители, които работят заедно върху сложни и иновативни задачи за разнообразни клиенти и предназначения⁴⁸.

Трябва да се има предвид, че съществува вероятност проектът да не постигне очаквания резултат. Независимо, че се полагат максимални усилия за постигане на успех, неизбежно съществува и елемент на риск, свързан с проекта. Въпреки това, инвестирането дори в проект, който не постига очакваните цели, може да бъде изключително ценно от гледна точка на това, че осигурява важна информация и предлага опит, които ще бъдат полезни за организацията за бъдещото ѝ развитие.

2. ФАЗИ НА ПРОЕКТА

Всеки проект предполага специфично организирана и строго рамкирана по отношение на времевите параметри, целенасочена промяна в изходните характеристики на отделната система, която се осъществява в съответствие с предварително договорени и установени изисквания към качеството на резултатите и разходите на средствата и ресурсите.⁴⁹

Въпреки голямото разнообразие в съдържанието и същността на всеки проект, повечето от проектите се придържат към следната последователност на основните фази:

- Изграждане философията на проекта – въз основа на първоначалната идея се определят целите на проекта, основните задачи, избират се членовете на екипа и се планират работния график, и бюджета на проекта.
- Анализ на нуждите на потребителите – задълбочено и обхватно изследване на средата и специфичните потребности на хората, които ще използват продукта или услугата, които проектът цели да реализира.

⁴⁶ Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?, Research Policy, Vol. 29, No. 7/8.

⁴⁷ Lindkvist, L. (2004). Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies, Journal of Management and Governance, Vol. 8.

⁴⁸ Whitley, R. (2006). Project-based firms: new organizational form or variations on a theme, Industrial and Corporate Change, Vol. 15, No. 1.

⁴⁹ Лавренцова, Е., Обща стратегия за разработване на транснационални проекти в образователната сфера, Тракийски университет – ДИПКУ, Ст. 3., <http://www.referati.org/menidjmynt-na-proekti-3/74775/ref>

- Подготовка и оформление на проекта - подробното планиране на крайния продукт, водещ до решаване потребностите на потребителите.
- Реализация на проекта.

За някои от проектите фазата на реализация може да бъде заключителна, но за много други тя ще бъде последвана от допълнителни фази с различно съдържание, според вида на проекта.

Това очертава само най-общите контури на структурите на фазите, през които проектът може да премине, а всеки един ще трябва да бъде разбит много по-подробно на дейности и задачи, преди да започне същинската дейност по управлението на проекта.

Основните проблемни области при управлението на проекти са:

1. Стратегическо планиране и управление на проекти;
2. Методи за оценяване на проекти;
3. Участници при управлението на проекти;
4. Управление на обхвата (видовете работи);
5. Организация за изпълнение на проекта;
6. Управление на времето;
7. Управление на разходите;
8. Управление на проектния риск;
9. Човешкият фактор.

3. УЧАСТНИЦИ В ПРОЕКТА

В проекта участват две ключови групи:

- **Собственик:** притежава непосредствения резултат и/или експлоатира крайния продукт. Определя изискванията и осигурява финансирането на проекта. Неговата *цел* е да получи оптималния продукт на възможно най-добрата цена.
- **Изпълнител** (контрактор): използва финансовите средства за да осигури ресурси и да реализира проекта. Неговата цел е да максимизира печалбата си и едновременно с това да удовлетвори изискванията на клиента (собственика) на проекта.
- **Спонсор:** осигурява финансирането и има същите цели като собственика на проекта.
- **Шампион:** Неговата роля е да обоснове приоритетите на проекта пред спонсора.
- **Ръководител на проекта:** Отговаря за планирането, организирането, изпълнението и контрола на работата, така че съоръжението/продукта да бъде предадено по спецификация, в договорения бюджет и срок. Той има същите цели като изпълнителя.
- **Интегратор:** Отговаря за ефективността на екипите по време на цялата продължителност на проекта. Той има същите цели като изпълнителя на проекта.
- **Потребители:** на непосредствения резултат от името на собственика и потребители на крайния резултат.
- **Поддръжници:** Подизпълнители, доставчици на ресурси, застрахователи и други организации, осигуряващи ресурси за изпълнението на проекта.

Стремежът към оптимизиране на проектната дейност провокира непрекъснато разработване на все по-сложни и по-съвършени компютърни програми и методики за планиране и контрол на разходите и времето. Но от всички ресурси, необходими за реализацията на един проект, най-важни и същевременно трудни за управление, са човешките.⁵⁰ Ефективността на екипа е въпрос, които вълнува не само мениджъра и участниците в екипа, но и цялата организация. Тя се отнася до постиженията на екипа и можем да я определим като степен, в която той постига конкретни резултати, които предварително са дефинирани, знаят се от екипа и от другите екипи и отдели в организацията.⁵¹ Екипите мотивират към съвършенство, съпричастност, енергизират персонала и изграждат допълнителни умения⁵².

4. УПРАВЛЕНИЕ НА ОБХВАТА

Чрез **управлението на обхвата** се цели да се определи необходимия обем и видовете работи за получаване на крайния резултат. *Първо* се определят характера и вида на средството (съоръжение, методика и др.), чрез

⁵⁰ Newton, P., (2015). Managing a project team. Project skills. Accessible at: <http://www.free-management-ebooks.com/>.

⁵¹ Христова, Т., Христов, Т., Христов, С. (2006). 10-те златни правила за работа в екип. София: Сиела, с. 252 – 276

⁵² Каменов, К., Ан. Асенов, К. Хаджиев. (2000). Човек Екипи Лидери. София: Люкер, с. 139.

което ще се постигне крайния резултат. **Второ**, дефинират се специфичните дейности, структурирани по жизнения цикъл на проекта, чрез които се получава непосредствения резултат от изпълнението на проекта. Предназначението на проектната организация може да бъде определено като разпределяне на адекватни човешки, материални и финансови ресурси за осигуряване изпълнението на дейностите на проекта. Ресурсите трябва да са адекватни, т.е. достатъчни. Недостатъчно количество ще възпрепятства изпълнението на проекта, а излишеството ще определи проекта като неефективен.

Управлението на времето е процесът, чрез който ръководството на проекта координира усилията за навременно постигане на междинните резултати и целите на проекта. Това може да се отнася за използване на конкретна пазарна възможност, навременни приходи за осигуряване на желаната възвръщаемост на инвестициите и т. н.

Планирането на времето е познато също под наименованията “мрежово” или “календарно”. То се свежда основно до: определяне на времената за изпълнение на дейностите; установяване на оптимални срокове за изпълнението на тези дейности; оптимизация на срока за изпълнение на проекта.

Управлението на разходите или остойносттаването е тази основна цел, без която е немислима реализацията на който и да е от планираните резултати. Техниките и методите, които могат да се използват за извършване на остойносттаването, варират в зависимост от предназначението на оценката, респективно етапа от жизнения цикъл на проекта. Оценката на разходите се подготвя с цел:

- Контрол;
- Оценка на реализацията на проекта;
- Осигуряване на финансиране;
- Разпределение на ресурси;
- Участие в търг.

Най-важната област при управление на проекти си остава управлението на човешкия фактор. Необходимо е мениджърът да създаде условия, които ще насърчават ангажираността на служителите и ще канализират поведението им към по-високи цели. Той трябва да притежава знания и да бъде професионалист в своята област, да общува прекрасно, да вярва в хората, да бъде отдаден на това, което прави, да има добър публичен външен вид и да бъде привлекателен, но и да е наясно, че не всяко подобно управление може да бъде успешно.⁵³

Човешките ресурси са основната предпоставка за просперитета на всяка една икономическа система. Добрата комуникация е от изключително значение в отношенията ръководител-служител, което оказва в крайна сметка съществено влияние върху индивидуалното поведение и ефективността на управлението в организацията.⁵⁴ Проектите имат не само специфични цели и ясно определен времеви график, но разчитат на приноса на различни хора и организации. Една от характеристиките на много от проектите е, че те са дейности, осъществявани от екип. Дори сравнително по-малко проекти в рамките на една организация или компания обединяват специалисти от различни департаменти или организационни области. Този процес, мотивира хората от различни среди да работят заедно по съвместна задача, е една от най-силните страни на работата по проект, но това може да бъде и източник на проблеми, ако липсват правилно разбиране и управление. Необходимо е всички членове на екипа да имат ясно и общо схващане за целите на проекта и по-конкретно за индивидуалното си участие в него. Също така е необходимо те да се научат да работят хармонично в екип в кратък период от време, тъй като в повечето случаи конкретният екип е сформиран за целите на даден проект. Екипът не само може да осъществи това, което отделните индивиди не са могли да реализират сами, но представлява и източник на взаимопомощ и приятелство, а в най-добрия случай създава среда за обмен на знания между участниците в него. Формирането и управлението на силен и добре интегриран екип е едно от ключовите изисквания за успешната работа по проект.

Тъй като всеки проект е уникален, зависи от работния екип и трябва да се вмести в определен график, той се характеризира с висока степен на риск. Съществуват рискове, свързани с елемента екип на проекта - защото става въпрос за сформирани група от хора, които могат да са изключително компетентни личности, но да не са в състояние да работят съвместно. Могат да възникнат и рискове, свързани с управлението на проекта – например, лоша комуникация, която да доведе до загуба на съществена информация. Много е важно рисковете, които носи всеки проект, да се осъзнаят от самото начало и още в етапа на планиране да се предприемат необходимите мерки, за да бъдат избегнати или сведени до минимум.

⁵³ Бојков, В. (2016). Пословне комуникације. Ниш : Електронски факултет, с. 120.

⁵⁴ Boykov, V. & Goceva, M. (2020). Motivative factors in the management of organizations, KNOWLEDGE – International Journal Vol. 40.1, p. 223.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Всеки проект е уникален, със специфични цели и времева рамка – с точно фиксирано начало и край. Повечето от проектите включват идентични основни фази – концепция, формулиране и реализация. Проектите съдържат четири ключови елементи – екип, разходи, време и качество. Работният екип по проекта включва хора с различни специалности, от различни организации, а при транснационалните проекти – хора с различни езици и култури. Проектите често излизат извън формалните институционални структури. Под успешен проект се разбира такъв, който съблюдава връзката между факторите време, разходи и качество. Успешните проекти могат да осъзнаят и избегнат елемента риск. Проектите могат да бъдат оценени като важно средство за задоволяване на потребностите на организациите. За да бъдат ефективни, проектите трябва да бъдат осмислени и интегрирани в рамките на техния по-широк организационен контекст. Това означава също така те да получат институционална подкрепа. Необходимо е да се съобразим с потребностите на всички заинтересовани страни по проекта – и в рамките на финансиращата организация, и извън нея. В заключение, ако проектът е успешен, трябва да се направи ясен план как организацията ще се възползва от неговите резултати. Това може да се изрази в по-нататъшна разработваща дейност, но целта е резултатите да се ползват в текущата дейност на организацията. В контекста на съвременния проектен мениджмънт все поубедително се налага схващането, че не съществува универсална съвкупност от компетенции, поведения, методи или управленски техники, способни да осигурят успех на всички проекти, във всички фази от жизнения им цикъл.⁵⁵ В изследователската сфера се наблюдава устойчивост на интереса към повишаване ефективността на проектния мениджмънт, тъй като според най-авторитетните автори в областта на мениджмънта, два основни акцента ще доминират през XXI век – управлението на проекти и изграждането на така наречените крос-функционални екипи.

ЛИТЕРАТУРА

- Boykov, V. & Goceva, M. (2020). Motivative factors in the management of organizations, KNOWLEDGE – International Journal Vol. 40.1.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?, *Research Policy*, Vol. 29, No. 7/8.
- Lindkvist, L. (2004). Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies, *Journal of Management and Governance*, Vol. 8.
- Newton, P. (2015). Managing a project team. Project skills. Accessible at: <http://www.free-management-ebooks.com/>.
- Whitley, R. (2006). Project-based firms: new organizational form or variations on a theme, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 1.
- Бојков, В. (2016). Пословне комуникације. Ниш : Електронски факултет.
- Каменов, К., Асенов, Ан., & Хаджиев, К. (2000). Човек Екипи Лидери. София: Люкер.
- Лавренцова, Е., Обща стратегия за разработване на транснационални проекти в образователната сфера, Тракийски университет – ДИПКУ, Ст. 3., <http://www.referati.org/menidjmynt-na-proekti-3/74775/ref>
- Славянска, В. (2017). Управление на проектни екипи в мултипроектна среда, Годишник на ВУАРП, П.
- Христова, Т., Христов, Т., & Христов, С. (2006). 10-те златни правила за работа в екип. София: Сиела.

⁵⁵ Славянска, В. (2017). Управление на проектни екипи в мултипроектна среда, Годишник на ВУАРП, П., с. 56.