



СТАНДАРТИ И МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

Анотация: Световните тенденции в областта на управление на проекти са свързани с разширяване на сферата на неговото приложение. При управлението на всяка организация се решават определени проблеми и се търси възможност за постигане на предварително набелязани цели. А средството за постигане на такава промяна са проектите. Спецификата на проектната дейност наложи обособяването на УП в отделна управленска дейност и дори в отделна професия, упражнявана от милиони хора по света [1].

В материала са представени управленските практики и модели позволяващи да се постигне „качествено” и съвременно управление на проекти.

Ключови думи: качествено управление на проекти, стандарти и модели за управление на проекти, „добри практики“ в управлението на проекти (УП)

1. Въведение

Засилената активност и значението на факторите на външната среда породиха необходимостта от разработване на качествени и потребителски ориентирани продукти и услуги. Това от своя страна наложи усложняване на технологичните процеси и направи управлението на проекти (УП) изключително важно за бизнес организациите.

За да оцелее и да бъде конкурентоспособна, всяка организация трябва да бъде гъвкава, да реагира своевременно и адекватно на измененията. А за това е необходима непрекъснатата промяна. Именно когато се извършва промяна – решение на някакъв проблем, задоволяване на потребност или използване на благоприятна възможност, възникват проектите. Проектът може да се определи като средство за постигане на определени цели, а целите са свързани с постигането на такава промяна, при която проблемът е решен, потребността е задоволена или благоприятната възможност е използвана [1, 2].

Способността успешно да се дефинира и управлява проект днес се превръща в ключова необходимост за организации от различен вид – държавна администрация, бизнес, неправителствени организации, учебни заведения, научно-изследователски и развойни организации и т.н.

2. Необходимост от качествено УП

Управлението на проекти може да се разглежда като обособена, специфична сфера на икономиката, която не е елемент на традиционната икономическа структура и е свързана с предоставянето на специфични услуги .

Под управление на проект се разбира, процесът на планиране и контрол на обхванатите от него дейности и ресурси, необходими за реализация му [2].

Когато се говори за „качествено” управление на проекти, се има предвид такава управление, което осигурява постигането на предварително набелязани цели и резултати на приемлива цена [1, 3], т.е. получените приходи и ползи трябва да надхвърлят направените разходи и вложени усилия. Следователно, е необходимо:



- поставените цели да са ясно дефинирани и да отразяват реални конкретни потребности;
- очакваните резултати, предвижданите дейности и планираните ресурси трябва да са логически обвързани и да следват тези цели;
- замисълът на проекта да се осъществява на стратегическа основа;
- да се обезпечи точен и ясен процес на утвърждаване на проекта и решенията;
- да се осъществява действен и комплексен текущ контрол, съпроводен със стриктно водене на отчетност.

Да се управлява проект не е лесно и много хора не притежават естествените умения за това. За щастие, уменията свързани с дефинирането и управлението на проекти могат да бъдат придобити [4].

Независимо, че проектите се различават по мащаб, срокове на изпълнение, степен на въздействие върху обществения живот и конкретни резултати, всички проекти се подчиняват на едни същи принципи, прилагат се еднакви процедури, преминава се през едни и същи фази на управленския процес [2]. Познаването и прилагането на определени методи, увеличава вероятността за успех. Съществуват редица практики, които не зависят от вида и областта на приложение на проектите. Използването на тези практики, определена методика и регламенти, превръща УП в предсказуемо успешен инструмент. Но това от своя страна е свързано с изискването за активното внедряване и прилагане на стандарти.

3. Световни организации и стандарти за УП

В управлението на проекти съществуват две големи школи – школата на съвременните бизнес ориентирани методи и тази на организациите за международно развитие, като Световната банка, организациите от системата на ООН, Европейския съюз и агенциите за международно сътрудничество на развитите страни. Двете школи са се развивали до голяма степен независимо една от друга и все още пред професионалната общност стои предизвикателството за тяхното интегриране [1].

Настоящият материал акцентира предимно върху управленските практики и системите за управление на проекти използвани в бизнеса.

Стандартът представлява документ, за утвърждаване от компетентните органи (организации), съдържащ правила, ръководства, или характеристики на продукти, услуги или процеси съответствието на които не се явява задължително (определение на Международната организация по стандартизация ISO).

Макар че все още в световен мащаб липсват общоприети стандарти и методики, разработваният модел от Международният институт по управление на проекти - Project Management Institute (PMI), може би най-авторитетната организация в областта на проектното управление, претендира за ролята на бъдещ глобален стандарт за определяне на нивото на развитие на процесите на управление на проекти в организации от всякакъв тип [5].

Project Management Institute (PMI) - REP (Registered Education Project) - Международният институт по управление на проекти е водеща световна организация в областта на управление на проекти, с над 130 000 членове и клонове в 80 държави. В нея участват над 1 000 организации. От средата на 1980 год. PMI последователно развива и в последно време ефективно разпространява из целия свят своите стандарти



основани на процесният модел на УП и разширявайки го за управление на портфейли и програми от проекти. Институтът се занимава с разработването на стандарти за професионалистите в областта на УП, като за целта привлича стотици доброволци от цял свят. При разработката на стандарта „ОПМЗ” на финалния му етап са участвали повече от 450 специалисти от цял свят. В стандарт за управление на програми и портфейли проекти (Program and Portfolio Management Standard - PPMS) до работна фаза са взели участие повече от 300 души от различни страни.

Основният документ / стандарт на PMI – The Guide to Project Management Body Of Knowledge (Ръководството за свободни знания по управление на проекти) / PMBoK®Guide - е издаден в над 2 милиона екземпляра (в рамките на три издания) и преведен на осем езика. Това е ръководство за съвкупността от знания по УП (Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBoK®Guide - версия 2000) и разширения (extensions) на PMBoK, касаещи конкретни области: строителния отрасъл и правителствения сектор (отбранителни проекти, държавни проекти).

От 2004 год. е налице неговата трета редакция PMBoK®Guide 3rd Edition - „Глобален стандарт за превъзходство” – „Ръководство за свободни знания по управление на проекти” – „Корпус на познанието по управление на проекти” (PMBoK®) 2004 [6]. Стандартът включва познания, както за доказани традиционни практики, които са широко приложими, така и за иновационни и напредничави практики, ползата от които е видна само при по-ограничена употреба. Тези познания обикновено се разпознават като „добрата практика”. Идентифицирани са средствата, които позволяват общ преглед на нещата без да се дава изчерпателно описание. Това е микс от практики и познания, които са приложими при управлението на повечето проекти, през по-голямата част от времето и всъщност представляват „консенсуса” относно тяхната стойност и полезност. Под „добра практика” се разбира общото споразумение че правилното приложение на определени умения, инструкции, техники могат да увеличат вероятността за успех на един широк кръг от различни проекти. Добрата практика не трябва да се използва винаги и по един и същи начин за всички проекти; екипът за управление на проекта е отговорен за това какво е подходящо в конкретния случай и зададените ограничения. Освен PMBoK®Guide широко приложение намират следните стандарти създадени от PMI:

- Приложен стандарт за различните начини на групиране на дейностите (работите) по проекта (*Work Breakdown Structures – WBS*). Това е практическо ръководство по разработката на йерархическата структура на изпълняваните задачи в проекта (*Practice standard for WBS*);

- Стандарт за компетентността на мениджърите проекти (*Project Manager Competency Development Framework, PMCDF*), която е „рамка” за професионалното развитие на мениджъра на проекти;

- Стандарт за управление чрез измерване на добавената стойност (*Earned Value Analysis*), Управление на спечелената стойност / управление на придобитата стойност (*Earned Value Management*);

- Модел за оценяване на „зрелостта” на дадена организация по отношение управлението на проекти. Организационен модел на „зрелостта” в областта на управление на проекти (*Organizational Project Management Maturity Model - OPM3*).

PMI планира около ОПМЗ да се разгърне система за сертификация и поддръжка на “провайдери” на обслужващи и консултантски услуги, включително и услуги по оценка.



- Стандартът на PMI за управление на програми и портфейли (*Program and Portfolio Management Standard - PPMS*) е фокусиран на процесите по управление на портфолия от проекти и техните отношения с процесите на управление на програми и проекти. Стандартът може да бъде приложен към всякакъв тип организации.

В хода на изследователската фаза от разработката се е взело решение да се разработят два отделни стандарта – по портфейли и по програми.

Виждането на създателите е стандартът PMI по управление на програми и портфейли да бъде признат с авторитета на документ и да се използва от мениджърите от цял свят. Той е съобразен с третата редакция на PMBOK®Guide 3rd Edition и взема под внимание стандарта ОРМЗ като отправна точка за разработката на стандарти за програми и портфейли.

Много експерти в областта на УП отбелязват относително спадане на качеството на последните стандарти на PMI от средата на 90-те год. Това може да бъде обяснено както с ограничените възможности на процесният модел, така и с неотменният стремеж за универсалност (всеобхватност) на тези стандарти, което се постига само за сметка на определени обобщения и унификация на положенията в стандартите, без да се вземат под внимание особеностите при определени стандартизации. Освен това новата четвърта версия на основния документ на PMI – The Guide to Project Management Body Of Knowledge (PMBOK®) се различава от предишната съществено, което повдига въпроса: „Доколко това може да бъде стандарт, след като постоянно се променя?” [7]. Този въпрос поставя и Dr. James T. Brown в своя блог [8]. Една от ключовите промени, която според него не само е ненужна, но и ще обърка твърде много практикуващите проектни мениджъри, е подмяната на тройката ограничения (обхват, срок, стойност) с шесторка – обхват, срок, стойност, качество, ресурси и риск. Тук наистина може да се спори дали някои от тези характеристики не са част от другите. По този повод той казва:

„ ... PMI нарича едно нещо “стандарт” и след това го променя. По-лошото е, че така изпадат в риск да девалвира стойността на РМР сертификатите, защото сега проектните мениджъри ще се сертифицират върху нов набор от основни понятия... **Един стандарт не е задължително да бъде перфектен, но той трябва наистина да бъде стандарт (т.е. *установен*), за да може ефективно да изпълнява целите си!...**”

До голяма степен аргументите на д-р Браун са валидни, но, както той сам успокоява читателите си, не бива да се забравя, че принципите на успешния проектен мениджмънт са вечно валидни и ако ги знаем и използваме правилно, ще постигнем успех, независимо дали са включени в поредната версия на PMBOK® или не. Защото: „ ... Управлението на проекти не е нищо друго освен структуриран и организиран здрав разум! Толкова е просто и в същото време толкова трудно за изпълнение...”

Процесният подход е в основата и на създадения от IPMA стандарт ISO/TQ 10006:1997 [4]. Това е рамков стандарт, определящ редица важни положения на процесния модел за УП и придаващ му статута на стандарта. Макар че този стандарт в своята форма, статус и качество не може да се използва като стандарт за знания или като основа за професионална сертификация, нито като стандарт за конкретни действия, наличието му спомага за налагането и утвърждаването на УП като самостоятелна научна област и професионална дисциплина.

International Project Management Association (IPMA) - Международна асоциация по управление на проекти, е регистрирана в Швейцария (в момента със



седалище в Холандия). Тя включва асоциации от около 40 страни в Европа, Азия, Африка и Америка. Членовете на тези асоциации са отделни лица, бизнес организации от различни сектори, институти и организации с нестопанска цел. IPMA е разработила международни изисквания за сертифициране по управление на проекти (IPMA Competence Baseline – ICB), по модел International Competence Baseline (ICB), а разработените от Българската асоциация за управление на проекти (БАУП), в негово съответствие за нашата страна са: „Национални изисквания за компетентност по управление на проекти (НИКУП)”. ICB служи на националните асоциации за УП влизащи в състава на IPMA, като основа за формулиране на Национални изисквания за компетентност в отделните страни.

През 2006 год. излезе версия ICB - ICB Vers.3 (БАУП участва в разработката ѝ). Тя съдържа описание на четиристепенна система за сертификация и е в съответствие на стандарта ISO/IEC 17024 и системите на знания за управление на проекти, програми и портфейли. Определени са 45 елемента на професионални компетенции. Тези елементи са разделени в три групи:

- технически – 20 елемента, свързани с познанията в проектната дейност;
- поведенчески – 15 елемента, отнасящи се към професионалните отношения между отделните личности и групи в дейността по УП;
- контекстуални – 10 елемента, определящи взаимодействието на УП и обкръжението на проекта (организационно, делово, политическо, социално и т.н.), като е от голямо значение да се обособят взаимоотношенията с постоянната или родителска организация.

Британският стандарт **PRINCE2** (Projects IN Controlled Environment) възниква през 1989 год. и първоначално е създаден за управление на британските държавни проекти в областта на информационните и телекомуникационните технологии. В настоящият момент версията му от 1996 год. обновена през 2002 год. се превръща в световно признат стандарт за структуриран процес за УП в различни отрасли. Авторите [9, 10] го позиционират като **процесен подход** за УП осигуряващ лесно адаптируемо и мащабируемо средство за управление на всякакъв тип проекти. Ръководството към стандарта е ясно написано и лесен за четене и възприятие документ. Стандартът може да бъде използван като практичен инструмент за управление на отделен проект или при създаването на цялостен стандарт в конкретна организацията.

Глобален стандарт за компетенции, **основан на изпълнението**

В средата на 90-те години на миналият век в международното професионално съобщество се създава инициативна група (Global Performance Based Standards for Project Management Personnel Initiative – GPBSPMPI) за разработка на глобални стандарти по УП. В своята дейност GPBSPMPI се опира на поддръжката на редица международни (PMI, IPMA) и национални асоциации, както и на десетки спонсори – търговски организации, правителствени агенции и образователни учреждения.

Главната цел която си поставя GPBSPMPI е разработката на единни, международно признати стандарти за критериите за оценка на квалификацията на мениджърите проекти в зависимост от тяхната дейност. Този подход позволява пълна прозрачност и унификация на оценките за професионална компетентност на мениджърите проекти в условията на световна глобална икономика, което на свой ред дава безспорни преимущества за самите специалисти по УП. Целите на работната група са:



- разработка на стандарт, ориентиран към професионалната дейност на мениджърите на проекти и позволяващ да се направи оценка на тяхната квалификация. Това изисква да се формират критерии за оценка на работата на мениджърите, които да се унифицират в различните страни;

- поддръжка на локални инициативи по разработката на стандарти, които ще се развиват в контекста на рамковия стандарт;

- формиране на взаимно уважение и признание на професионалната квалификацията на организациите и националните асоциации по УП.

Стандарта трябва да осигури възможност на мениджърите проекти да работят в различни страни без повторна сертификация.

Стандартът се основава на изпълнението и описва ролята на мениджъра проекти в организацията. Определя какво е длъжен да умее мениджърът със съответната квалификация, на какви критерии за качество трябва да отговаря изпълнението на задължения, а така също какви са външните условия при които се изпълнява проекта за да се отчетът различните изисквания на отраслите.

Смисъла на стандарта е да се опишат условията на проверка, разглежданият и оценките, нивата и съдържанието на приемливите фактически резултати на работа, които да са длъжни да демонстрират професионалистите на своите работни места при изпълнение на стандартизирани елементи от професионалната си дейност.

Работата на GPBSPMPI се организира и координира от известният специалист професор Л. Крауфорд [11] и в нея участват такива изявени специалисти като: Х. Танака, М. Ишикура, С. Охара, а в следствие към тях се присъединява и основният автор на PMBoK® Guide (издание 1996г.) В. Дунак [12]. През 2005 GPBSPMPI е преименувана в GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards) с главна цел [13] не само създаването и развитието на стандарта, но и неговото ефективно разпространение.

Стандарта е високо оценен от специалистите в областта, при качествено му превеждане заедно с останалите стандарти може да се използва като основа за създаване на организационни стандарти за УП и за подбор и професионално развитие на мениджър проектите.

Модел на „Третата вълна”

При УП непрекъснато се провеждат нови изследвания и разработки на нови идеи, подходи и модели.

Редица съвместни публикации [14, 15] разглеждат развитието и съвременното състояние на професионалното УП. В развитието му се отделят три последователни „вълни” в съответствие с господстващите на различните етапи управленски парадигми:

- 1950 – 1970 –те додини – „Първа вълна” – „техническа парадигма”

- 1980 – 1990 –те години – „Втора вълна” – „мениджърска парадигма”

- 2000 – те години – „Трета вълна” - „фенотипна (същинска) парадигма”

УП „Трета вълна” се разглежда като **стратегически ресурс на организацията**, като мощна „трансформационна” технология, която позволява да постигнем каквото поискаме, стига то да може да се определи като проект, „... нещо като професионален инструмент за осъществяване на мечти...” [9, 15].

С изследването на модела „Трета вълна” се занимават редица специалисти от Германия и Швейцария [16, 17, 18]. Тези специалисти считат, че традиционните модели на УП концентрирани върху изпълнението на отделните проекти трябва да бъдат



разширени в организационен и социален контекст за осигуряване на необходимите на съвременният бизнес конкурентни предимства, достигайки реализацията на стратегията чрез портфейли от проекти и програми. В [17] се предлага т.нар. „модел от втори порядък” (PM2). Традиционното УП или „модел на управление от първи порядък” (PM1), представлява интегрална част от PM2, която се основава на използването на отделни методи и подходи в естествените и социални науки, такива като теория на еволюцията и теория на хаоса, теория на самоорганизациите, теория на системите, теория на познанията, психология.

В [18] модела е представен като т.нар. „пирамида на виртуозният мениджмънт проекти”. Този модел включва три нива (инструментално, процесно и мисловно) и четири страни (четири „свята”) – по M.Saynisch [19]:

- класически мениджмънт проекти („свят на твърдите фактори”);
- управление на сложността (система на пресечените връзки);
- управление на човешкия фактор (психология, обучение, социология);
- култура (базови модели на мислене, отношения).

В [16] модела на M. Saynisch [17], предназначен за управлението на отделни проекти е допълнен с подходи, основани на идеите на известният австрийски теоретик в мениджмънта Ф. Малик („Теория на откритите системи”) и на унаследените от IBM PriceWaterhouseCoopers проверени методологии Component Business Modeling (CBM) и Seven Keys to SuccessTM. Особено внимание се отделя на отношенията между проекта и родителската организация. В резултат се появява **нова методика KEY-9** [19], която разглежда проектите като част от цялата организационна стратегия, УП – като неотделна част от управлението и ефективното създаване на благоприятна за проектите работна обкръжаваща среда.

4. Национални организации и стандарти за УП

През последните години УП се превърна в една от най-динамично развиващите се сфери на познанието и практиката.

Макар, че в момента няма общоприети и трайно наложили се национални или чуждестранни методи за изготвяне и управление на проекти, от години се използва и адаптира към нашите условия богат практически инструментариум, подпомагаш мениджърите при осъществяване на тази специфична дейност. Използването на модели и прилагането на инженерингов подход при управлението на сложни процеси и системи отдавна не е новост за нашата наука и практика. От години се изучават и прилагат моделите на мрежово планиране, гантови графици, методи за оценка на икономическата пригодност на инвестиционни и иновационни планове, методи за разпределение и оптимизиране на ресурсите на проекта и т.н., които предоставят ефективни техники за управление на проектната дейност.

Искам да спомена факта, че още през 1979 год. катедра „Организация и управление на машиностроителни предприятия” към МТФ на ВМЕИ „Ленин” - София (сегашна „ИИИМ”, която е в основата на създадения през 1991 год. СФ на ТУ-София) е разработила стандарт БДС 30.932-79 (актуализиран за последно през 1989 год - БДС 30.932-89; не е действащ в момента), който касае „Мрежово планиране” при „Управление на предприятието” и представляващ част от цяла „Система стандарти за организация на производството, труда и управлението”.



Съществуват голям брой фирми и организации, предоставящи образователни, консултантски и сертификационни услуги. Но все още пазарът на продукти и услуги е недостатъчно развит, а обучението не е систематизирано и различно по качество. Работещите в областта използват различни базови концепции и понятия. Липсва обобщение и популяризация на отделните разработки. Комуникациите не са добре развити.

Независимо от предходното, нарасналото значение на проектната дейност поражда необходимост от нейното обособяване и разглеждане, като самостоятелна управленска дейност.

Българската асоциация по управление на проекти – БАУП [20] е член на IPMA [13] от 2004 год. Тя е изградена по модела на националните организации, членуващи в IPMA. Мисията ѝ е „...да допринесе за устойчивото развитие на страната, чрез подобряване качеството на реализираните проекти и тяхното професионално управление...”.

От декември 2009 година и Американският институт за УП (PMI) има свои представители в България „PMI Bulgaria Chapter® [14]. Главния стремеж на „ПИ ЕМ АЙ” България е да популяризира и да наложи най-добрите практики и стандарти, с оглед постоянно нарастващата нужда от присъствие на професионални ръководители на проекти, които да управляват големи и сложни проекти, финансирани от държавата и местните власти, Европейският съюз, Световната банка и други международни донори. Тези проекти и качеството на техните резултати са от изключителна важност за развитието на страната и международно признание на положените усилия.

5. Заключение

„Качественото” управлението на проекти стана критичен фактор за “социално-икономическо развитие” [1, 2, 21 и др.].

Управлението на проекти е сфера с добре разработена теория и интензивна практика [1, 2, 3, 9 и др.]. Съществуват ефективни методи, техники и практики, които могат да се прилагат, независимо от естеството и мащаба на съответния проект, източниците на финансиране и изпълнителите.

В статията са представени, намерилите широка популярност сред авторите и специалистите в областта методи и стандарти, касаещи УП. Тяхното познаване и използване при разработването, оценката и изпълнението на проекти е необходимо за качествено и съвременно управление.

Литература

- [1] Апостолов А., Основи на проекта, Projecta, София, 2004 год.
- [2] Гочев Ат., Е. Симеонова, Проектът от идеята до финансирането, Албатрос, 1999 год.
- [3] Дик Биллоз, Уравни управления проектами: как „Ура, я работаю в проекте!”, www.projectmanagertraining.com
- [4]. <http://www.ipma.org>
- [5] <http://www.pmi.org>
- [6] Project Management Institute, USA, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide), 3rd Edition, 2004



- [7] Рам Майк, Управлението на проекти е организиран здрав разум, <http://www.PMStories.com>, 2009
- [8] <http://www.sebasolutions.com/newslettermar09.html>
- [9] Ципес Г. Л.&А.С. Тобс, Менеджмент проектов в практике современной компании, ЗАО „Олимп - Бизнес”, Москва, 2006, ISBN 5-9603-0053-3 Джейкобз, Н Аквилано
- [10] Брадли Кен, Управление на проекти с метода Prince 2, Projecta, София 2006, ISBN-10: 954-91525-3-7
- [11] Крауфорд Л. Стандарты управления проектами: глобальная перспектива, 17-й Всемир. Конгресс по управлению проектами, Москва, 4-6 июня, 2003 г., СОВЕНЕТ, Москва, 2003
- [12] Дунак В., Управление проектами: взгляд в будущее, Международный симпозиум „Управление проектами: Бизнес. Идеи. Практика”, С. Петербург, 17-18 мая, 2005 г.
- [13] <http://globalpmstandards.blogspot.com>
- [14] Pells D., V. Mikheev, Beyond maturity – how modern project management can turn dreams into reality, 19th IPMA Word Congress, New Delhi, 13-16 Noveber, 2005
- [15] Пеллс Д., В. Михеев, „Третья волна” – новая управленческая парадигма профессионального Менеджмента проектов и программ. Как современный Менеджмент проектов может преобразить бизнес, организацию о людей, Управленческий консультант. Настольная книга руководителя, Киев: ТзОВ „БУК”, 2005 г.
- [16] Rietiker S. Enterprise project orientation reconsidered elements of a project – conscious management, 19th IPMA Word Congress, New Delhi, 13-16 Noveber, 2005
- [17] Saynisch M. Mastering complexity and changes in projects economy and society by project management 2d order (PM-2), 19th IPMA Word Congress, New Delhi, 13-16 November, 2005
- [18] Huber T., O. Werner, Project Complexity by a Morphological Approach, 19th IPMA Word Congress, New Delhi, 13-16 November, 2005
- [19] <http://ww.key-9.com>
- [20] <http://ww.project.bg>
- [21] Годорова Т., Прилагането на общоприети стандарти и методики – необходимост за качествено и модерно управление на проекти, Сборник от научни трудове – Четвърта международна научна конференция “Мениджмънт и инженеринг ‘06”, Созопол, ISSN 1310-3946, Юни 2006 г., (IV International Scientific Conference “Management and Engineering”, Sozopol, ISSN 1310-3946, June 2006