

07.07.2003 г.

Александър Апостолов, Председател, Българска асоциация по управление на проекти
Проектите са средство за по-добър бизнес, за по-добри публични услуги, за по-добър живот
Специално за ECON.BG

- Г-н Апостолов, скоро се проведе Първата национална конференция по Управление на проекти. Какви са основните изводи за тенденциите в управлението на проекти в световен мащаб? Къде се намира България в този контекст?

Александър Апостолов:

- Световните тенденции в областта на управлението на проекти са свързани с разширяване на сферата на неговото приложение. Говори се за проектно-ориентирано общество - общество, съставено от проектно-ориентирани организации. Управлението чрез проекти се прилага все по-широко в организации от всякакъв вид – администрация, бизнес, неправителствени организации, учебни заведения, изследователски институти и дори в религиозните организации. Причината е проста – бизнесът на всяка организация изисква решаване на проблеми и постигане на цели, което е свързано с реализиране на нетни изгоди в рамките на определено време. Това е възможно само ако се предприемат проекти. Докато текущото управление има за задача да поддържа дейността на организацията, постигането на промяна, решаването на проблеми, реализацията на благоприятни възможности и в крайна сметка развитието на бизнеса е задача на управлението на проекти. Съществува естествена тенденция за промяна на съотношението между текущо управление и управление на проекти в полза на второто.

Ще посоча някои примери за разширено тълкуване на областите на приложение на управлението на проекти. Например, изготвянето на държавния бюджет е проект, който трябва да се планира и реализира като такъв всяка година. Управленската програма на едно правителство също може да се разглежда като проект, който има своите цели, които трябва да се реализират в рамките на определено време (мандата) и с определени ресурси. Приемането на нов закон и създаването на условия за неговото приложение е също проект, който има цели, резултати, дейности и ресурси и е насочен към постигането на нетни изгоди за обществото.

Разбира се, България следва общите тенденции в областта на управлението на проекти. Все-пак, трябва да отбележа, че управлението чрез проекти се прилага ограничено и до голяма степен формално в държавната администрация, местните власти и законодателната дейност, което е следствие от липсата на национални традиции в тази област.

- Какво означава качествено управление на проекти?

Александър Апостолов:

- В тесен смисъл, качествено управление на проекти означава постигане на планираните резултати в рамките на срока и бюджета на проекта.

В по-широк смисъл, управлението на проекти трябва да осигурява постигането на цели с приемливи разходи. Цялостното управлението на един проект по време на неговия жизнен цикъл не може да бъде качествено, ако той няма ясни цели, свързани с конкретни нужди, ако не съдържа резултати, дейности и ресурси, логически свързани с целите и ако изгодите от проекта не превишават разходите за неговото изпълнение. От

гледна точка на обществения интерес, изгодите и разходите трябва да отчитат всички външни ефекти на проекта.

- Кои са основните недостатъци в инфраструктурата за управление на проекти у нас, които затрудняват качествено им изпълнение?

Александър Апостолов:

- Инфраструктурата за управление на проекти в нашата страна е слабо развита. Това се дължи на липсата на традиции и на слабо развития пазар на продукти и услуги в областта на управление на проекти.

Във висшето образование например, липсват магистърски програми по управление на проекти, а възможностите за стажове в тази област са ограничени. Пазарът на обучителни услуги по управление на проекти е неразвит по отношение и на търсенето, и на предлагането, а разликите в качеството са големи. В България обучение по управление на проекти се предлага несистематично, предимно в рамките на проекти с външно финансиране. Сертифицирането на специалисти по управление на проекти е силно затруднено, тъй като не е създадена национална система за сертифициране. Липсата на теоретическа и практическа школа в областта на управлението на проекти затрудняват комуникациите между специалистите, работещи в тази област – те използват различни базови концепции и понятия. Научните изследвания в областта на управлението на проекти са ограничени. Липсват изследвания за състоянието на управлението на проекти в бизнеса и администрацията. Ограничени са проучванията за ефикасността, ефективността и въздействието на публичните проекти.

Специфични проблеми са и затрудненият достъп до литература и специализирана информация по управление на проекти, както и фактът, че липсват национални методи за изготвяне и управление на проекти. В нашата страна няма и наложени се чуждестранни методи за управление на проекти.

- Кои са специфичните проблеми на различните нива – фирма, община, държава? На кое ниво има най-добра проектна организация у нас?

Александър Апостолов:

- Капацитетът на една администрация или фирма да управлява проекти зависи от организацията и мениджмънта на структурите, заети с управление на проекти, броя и квалификация на специалистите, тяхната мотивацията, прилагането на стандарти и процедури и от наличните технически средства.

Неразвитата инфраструктура за управление на проекти, ниската мотивация и липсата на традиции се отразяват негативно върху капацитета на администрацията. Има примери за големи държавни администрации, в които работят хиляди хора, но няма нито един специалист по управление на проекти. Капацитет има създаден в звената за управление на средствата от ЕС и други международни институции, но той не е достатъчен. С малки изключения, в административните структури липсва професионална среда в областта на управлението на проекти, което демотивира специалистите и затруднява натрупването и предаването на опит. Обхватът на приложение на управлението на проекти в администрацията е ограничен.

Администрацията не разполага с процедури и стандарти - писмени правила за "добрата управленска практика", които да бъдат прилагани при управлението на проекти. Подобни са проблемите и в общинските администрации. Все пак, там различията са твърде големи, за да се правят обобщения. Най-важният фактор, който определя капацитета на една община да управлява проекти е инициативността и

професионализма на нейното ръководство. Практиката на общините за създаване на организационни структури за управление на проекти е твърде разнообразна. На много места такива структури липсват, както липсват и специалисти, в чиито длъжностни характеристики са включени задължения за изготвяне и изпълнение на проекти. В някои общини са обособени специализирани структури или има експерт, отговарящ за проектите на общината. Съществуват и модели на междуинституционална структура в рамките на общината или на междуобщинска структура, обслужваща няколко общини. В редица общини ролята на такава структура играят активни неправителствени организации, включително агенции за регионално развитие, в които участва общината. Липсата на проучване на различните практики не позволява да се очертаят достатъчно добре предимствата и недостатъците на всеки от тези варианти. Моето мнение е, че в средносрочен план всяка общинска администрация трябва да изгради своя административна структура за управление на проекти.

Най-добро е нивото на проектна организация в българския бизнес. Управлението на проекти носи изгоди за бизнеса и е естествено това да се използва, а навлизането на чуждестранни инвестиции в нашата страна доведе и до трансфер на ноу-хау в тази област. Разбира се, в голяма част от нашите фирми, управление на проекти не се прилага изобщо, защото не е сред непосредствените приоритети на оцеляването на бизнеса. Професионално, управлението на проекти се прилага от големите чужди компании, работещи у нас, както и от активно работещите български фирми, предимно в областта на информационните технологии и строителството.

- Има ли в България професионалисти по управление на проекти? Занаят ли е това?

Александър Апостолов:

- Да, в България има професионалисти по управление на проекти. Например, през последните 13 години нашата страна получи значителна външна помощ и бяха реализирани голям брой проекти с участието на български специалисти. Част от тях натрупаха значителен опит и имаха възможност да специализират в чужбина. Реализирането на инвестиции в нашата икономика също е фактор, който създава специалисти. Професионалисти по управление на проекти има и в администрацията, и в бизнеса, и в неправителствения сектор.

Управлението на проекти като професия е въпрос на професионална самоидентификация. Много специалисти се занимават с управление на проекти, без да го определят по този начин. Исторически, обособяването на управлението на проекти в отделна професия се е извършило за няколко десетилетия. Например, от създаването на първите професионални организации по управление на проекти през средата на 60-те години на 20-ти век, до признаването на управлението на проекти за отделна професия от самите професионални общества, са изминали десет години.

От друга страна, упражняването на професии свързани с управлението на проекти, не означава сто процентно да се работи само това и нищо друго. В голяма част от случаите, хората се занимават с управление на проекти през част от своето време, в допълнение на дейностите, свързани с основната им професия и това е напълно в реда на нещата.

- Какво означава "Проект = Средство"?

Александър Апостолов:

- Предназначението на това уравнение е да напомня, че проектът и управлението на проекти не са самоцел. Специализацията в определена област може да доведе до акцент върху технологията и механиката на професионалните процеси, вместо върху по-широкия контекст на тяхното предназначение. Проектите са единствено средство – средство за по-добър бизнес, за по-добри публични услуги, за по-добър живот. Ето защо, смятам че мисията на българската професионална общност в областта на управлението на проекти е да работи за развитието на нашата страна.