

FACTORS ASSESSING PROJECT SUCCESS

Darjan Bojkov

International Business School Botevgrad, Bulgaria, dboykov@ibsedu.bg

Abstract: Sometimes it is hard to determine success of a project, because it is perceived differently from different subjects, institutions and organizations. The most important success of a project can be determined as implementation within deadline and with provided resources. However, there are many sponsors or clients that will demand extension of project, to achieve some extra functions. In that case project will not be implemented in time, or with provided resources, but sponsor or clients will rate project as successful one. Author researches principles of assessment of projects.

Keywords: projects, factors, risk, resources.

ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ НА ПРОЕКТА

Дарян Бойков

Международно висше бизнес училище Ботевград, България, dboykov@ibsedu.bg

Резюме: Може да е трудно да се определи успеха на проекта, защото той се възприема различно от различни лица, институции и организации. Като най-важният успех на проекта е да бъде изпълнен в предвиденото време и с предвидените ресурси. Обаче, има различни спонсори, или клиенти, които ще искат удължаване на проекта, поради добавяне на допълнителни функции. В такъв случай, проектът нито се изпълнява в определеното време, нито с определените ресурси, но спонсорът, или клиентът пак могат да оценят проекта като успешен. Авторът изследва факторите за успеха на проекта.

Ключови думи: проект, фактори, риск, ресурси.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

В света на бързи, чести и непредсказуеми промени е необходимо да разчитаме предимно на собствената си креативност. Творчеството е проектирано като способност, което може да бъде развивано от всеки индивид. Насърчаването е много важно, преди всичко, че човешкото действие само по себе си изисква творчество.

В епохата на пазарната икономика креативността може най-добре да се представи чрез реализация на проекти.

Проект (лат. projectus - „настъпващ“, „напредващ“) е уникален процес, съставен от набор от дейности, определени с начало и край, както и с човешки, финансови и други ресурси, които отговарят на определени условия. Всяка от планираните дейности в даден проект е насочена към задоволяване на цялостните нужди на клиента.

Според Института за управление на проекти (Project Management Institute) със седалище в САЩ, проект е „уникално и ограничено във времето начинание“, като под уникално се има предвид, че резултатът от проекта е нов продукт или услуга, а ограничено във времето означава, че има предопределени начало и край. Проектът се определя и като „свкупност от взаимосвързани дейности, поддаващи се на общо управление, насочени към постигането на определена цел, в рамките на определено време, чрез мобилизирането на ясно определени човешки, материални, нематериални и финансови ресурси“.

Изпълнението на проектите е задача за проектния мениджмънт. Според определения, управление на проекта е „прилагането на знания, умения, инструменти и техники върху проектните дейности, за да бъдат постигнати целите на изискванията към проекта“.

Според различни изследвания (Standish Group Chaos Report, 2006) само 34% от проектите се изпълняват в определения срок, а това означава, че два от три проекта закъсняват с изпълнението, което означава, че изпълнението на проектите е често проблематично, не защото проектните екипи не са достатъчно добри, а защото изпълнението е динамично и възникват най-различни видове проблеми. За да се установят добри отношения с клиентите или спонсора, най-добре е още в началото на проекта да се установят основните принципи за успеха на проекта, защото практиката показва, че не е въпрос „дали“ ще възникнат проблеми по време на изпълнението на проекта, а „кога“ ще възникнат.

2. ФАКТОРИ ОПРЕДЕЛЯЩИ УСПЕХА НА ПРОЕКТА

Проектът е основният инструмент за комуникация между вносителя и финансиращата организация, а в същото време и като средство за обединяване на разнопосочни интереси на определени хора и организации, около обща проектна идея, насочена към разрешаване на конкретен проблем на общността. Проектът е основа за изграждане на партньорства и инструмент за осъществяване на комуникация между заинтересованите страни. Според Бойков и Тоцева в процеса на комуникация освен думи се обменя и информация за личността на участниците (най-често невербална), за техните тези и аргументи, цели и очаквания. „Интеракцията (взаимодействието) между участниците е иманентно присъщ елемент на комуникацията. Говоренето, слушането и гледането са основните видими активности при комуникацията. Мисленето е невидимата активност, която предполага подготовката на основната информация, която се обменя, нейното осмисляне и подаването на обратна връзка.“¹⁰⁹

Ето защо определянето на успеха за проекта е най-добре да се направи в началото на изпълнението. Според американски учени може да се определят следните фактори¹¹⁰, като фактори определящи успеха на проекта:

- Удовлетворение на заинтересованите страни;
- Реализиране на целите на проекта;
- Изпълнение в рамките на договорения бюджет;
- Изпълнение в определеното време;
- Добавяне на стойност;
- Достигане на качествените изисквания;
- Професионална удовлетвореност на проектния екип.

Удовлетворение на заинтересованите страни:

В повечето проекти съществуват различни интереси. Вероятността, че някой от проектните партньори, спонсорът или различни институции, с които се сътрудничи имат различни интереси от определен проект, е голяма. Заинтересовани страни (стейкхолдър) са всички директно или индиректно повлияни от проекта, което означава, че е изключително трудно всички да бъдат удовлетворени, спесиално ако се изпълнява мащабен проект. Удовлетворяването на заинтересованите страни може да се окаже трудно и да отнеме много от ценното време за изпълнението. За да се удовлетвори проект мениджъра трябва да се знае, че: не е толкова важно какво иска всяка заинтересована страна, но дали това е важно; дали мнението на всяка заинтересована страна е компетентно за всичките части от проекта.

Някои заинтересовани страни се включват в проекти поради чисти политически причини и не се интересуват много от изхода на проекта. Следва въпросът дали е необходимо всички заинтересовани страни да са удовлетворени? От друга страна често се случва и това, заинтересованите страни да имат различни гледни точки и да е невъзможно те да бъдат удовлетворени. За удовлетворението на заинтересованите страни са необходими дипломатически умения, а и политическата обстановка може да има значително въздействие върху това, колко лесно и бързо ще се изпълни проектът. Съществуват много фактори и много най-различни заинтересовани страни и понякога може да е нереалистично да се удовлетворят всичките, може да е най-важното да се удовлетвори само една заинтересована страна – тази, която обезпечава ресурсите за проекта – спонсора.

Въпросите, които един проект мениджър трябва да зададе на себе си във връзка с удовлетворение на заинтересованите страни са трудни, но от изключително значение:

Дали всички заинтересовани страни трябва да бъдат удовлетворени?

Дали това нещо е реално осъществимо?

Ако не, какво е осъществимо?

Какви са рисковете от неудовлетворяването на всички заинтересовани страни?

Отговорите на тези въпроси и как се управлява вътрешен или външен проект след тях, може да определи до коя степен сте качествен проект мениджър, както и участието Ви в други проекти със същите екипи.

¹⁰⁹ Бойков, В., Тоцева, Я., Управление на бизнес комуникацията, Дилок, София, 2016, с. 10.

¹¹⁰ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733398000857>

РЕАЛИЗИРАНЕ ЦЕЛИТЕ НА ПРОЕКТА

Статистиката за реализираните проекти показва, че почти 45% от проектните продукти не се използват след края на проекта, докато само 20% се използват напълно след приключването на срока. Когато се изпълни проектът, става ясно, че не всичките цели на проекта ще бъдат използвани след края на времевите ограничения. Най-трудното е определянето на това, кои части от проекта са по-важни от другите. За определянето е необходимо да се разберат нуждите на спонсора, относно кои части от проекта са най-значителни на спонсора, а не на проект мениджъра. Повечето клиенти или спонсори на проекта имат най-различни изисквания, най-често всичко за което се сещат в дадения момент, но това не означава, че проектът ще бъде успешен само ако се изпълнят всичките изисквания. За да се прецени постигане на целите на проекта въпросите, които мениджърът трябва да зададе на себе си са следните:

Дали трябва всичко да се изпълни?

Ако не всичко, тогава колко задължения от набелязаните?

Какви са рисковете от неизпълнението на всичките изисквания?

Кои цели на проекта са наистина значителни?

Макар, че това е една прагматична гледна точка върху целите на проекта, не винаги е толкова лесно на мениджъра да вземе решения, специално, ако в една организация различни фактори влияят за това. Най-често проект мениджърът трябва да се старае спонсорите и заинтересованите страни да са удовлетворени, но не винаги може да удовлетвори всичките.

ИЗПЪЛНЕНИЕ В РАМКТЕ НА ДОГОВОРЕНИЯ БЮДЖЕТ

Проект мениджър винаги трябва да знае дали спонсорът или клиентът разполага с бюджет и какъв е той. Ако бюджетът е определен предварително, мениджърът трябва да опита да максимизира използваемостта на ресурсите, но не винаги определените ресурси са достатъчни за изпълнението на целите на проекта. В такъв случай, съществуват само две опции – увеличаване на бюджета или намаляване на обхвата на проекта. Ако увеличението на бюджета не е възможно, тогава е необходимо намаляването на обхвата на проекта, т.е. промяна на целите, премахване на някои изисквания. Във всеки проект съществуват три променливи, които трябва да се балансират – обхват, време и бюджет. Проект мениджърът трябва да прецени кои от тях са най-важни за спонсора, заинтересованите страни или клиента.

Въпроси, на които проект мениджърът трябва да открие отговора са следните:

Съществува ли определен бюджет?

Какво се случва ако се надвиши бюджета?

Ако не е възможно да се увеличи бюджетът какво може да се премахне от обхвата?

ИЗПЪЛНЕНИЕ В ОПРЕДЕЛЕНОТО ВРЕМЕ

Всеки проект има определено начало и край. Времето на изпълнението на проекта е от мащабно значение, специално в проектите, които съдържат финансови средства. Проект мениджърът трябва да познава окончателния срок и дали е възможно крайният срок да се удължи. Ако срокът за изпълнение на проекта е обявен в медиите, става трудно да се удължава.

В случай, че окончателният срок е фиксиран, трябва да се обърне внимание към другите фактори на успеха, пак с консулации със заинтересованите страни, спонсора и/или клиента. Трябва да се установи готовността им за компромиси – какво е приоритетно, целите, бюджета или времето. Ако не са готови на компромиси, рискът на проекта се увеличава значително.

Въпросите, на които мениджърът трябва да открие отговора са следните:

Фиксиран ли е окончателният срок?

В случай, че срокът е фиксиран, може ли да се премахне част от обхвата?

Какво се случва, ако проектът не се изпълни в определения срок?

ДОБАВЯНЕ НА СТОЙНОСТ

Всичките до сега изброени фактори представляват очевидните елементи на проекта, за разлика от добавената стойност, която не е очевидна. Добавената стойност представлява подобряването на някоя част от бизнеса, туризма, или която и да е област, от която се изпълнява проектът. За да се определи добавената стойност, се разглежда дали от проекта се създава някакъв бъдеща полза, дали е решен някакъв значим

проблем, дали проектът ще създаде някакъв проблем и т.н. Основната част от проекта, която може лесно да бъде изпусната в детайлите на проекта. За да определи дали този фактор на успеха на проекта е изпълнен, основните въпроси които проект мениджърът трябва да зададе, са следните:

Дали проектът добавя стойност в областта, в която се изпълнява?

Дали . е важна промяната, която проектът създава?

Ако не е важна промяната, каква е целта на проекта?

ДОСТИГАНЕ НА КАЧЕСТВЕНИТЕ ИЗИСКВАНИЯ

Качеството може да е неосезаем аспект на проекта, защото качеството за един участник в проекта може да е обикновено за другия участник. Едно е сигурно, всеки проект за да може да се нарече успешен, трябва да достигне минимума от стандартите за използваемост. Дипломацията е от изключително значение, защото проект мениджърът трябва да разбере приоритетите на заинтересованите страни, дали най-важно е проектът да се реализира в определен срок, дали е качеството, дали е разпределението на ресурсите... Ключовите въпроси за определянето на този фактор за успеха са следните:

Съществува ли определен стандарт, който задължително трябва да бъде достигнат?

Какъв е стандартът?

Колко важно е стандартът да бъде достигнат?

ПРОФЕСИОНАЛНА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА ПРОЕКТНИЯ ЕКИП

Въпросът за удовлетворението на екипа рядко се коментира и се смята за фактор на успеха на проекта. Но реалността е, че не само спонсорът и/или заинтересованите страни трябва да се удовлетворени, а и екипът, който изпълнява проекта. Колкото по-доволен е екипът, толкова по-качествено и по-бързо ще се изпълняват действията. Някои от скорошните изследвания показват, че фактор „доверие“ е най-значимият фактор за успеха на техническите екипи. В случай, че членовете от екипа не се доверяват на другите или не са доволни, проектите се изпълняват значително трудно. Ако проект мениджърът не уважава отбора си, как може да очаква от екипа да останат по-дълго на работа, или да се стараят повече за изпълнението на проекта?

Въпросите, които проект мениджърът трябва да зададе на спонсора, клиента или заинтересованите страни са следните:

Грижим ли се за екипа?

Интересува ли ни ако работят повече?

Интересува ли ни да са щастливи от резултатите на проекта?

Ще ни трябва ли екипът за поддържащи действия след приключването на проекта?

За определянето на факторите, които гарантират успех на проекта, може да се използва техника на оценяването на всеки фактор отделно. В продължение на доклада ето един пример:¹¹¹

Фактор на успеха	Изявление	Оценка
Изпълнение в рамките на определения бюджет	Проектът трябва да се изпълни от определените ресурси и да издържи на политически натиск, за да се изпълни както е предвиден, без допълнителни ресурси.	4
Изпълнение в определеното време	Проектът трябва да се изпълни от точка А до точка Б във времето, но с определените ресурси не е възможно. Флексибилния край е необходим и няма да навреди на проекта.	1
Добавена стойност	Целта на проекта подобряване на бизнеса, от мащабно значение е проекта да има значима добавена стойност.	3
Достигане на качествените изисквания	Решението трябва да работи, за да е функционално, но не е от значение да е софистицирано, елегантно или прекалено добре оформено.	2

¹¹¹ Оценяване на фактори за успех на проекта с оценки от 1 до 4 (оценяването се изпълнява 1-4 за да няма няма средна оценка, така спонсорът или заинтересованите страни няма да могат да дадат среден отговор при приоритизирането на факторите, 1 е незначимо, докато 4 е най-значително), проект мениджърът ги представя на спонсора и/или заинтересованите страни, а те оценяват.

Професионална удовлетвореност на екипа	Проектният екип трябва да е доволен от проекта, защото планираме дългосрочно сътрудничество, обаче ако липсва реализъм за определени изисквания, може би ще се налагат компромиси по време на изпълнението.	3
--	---	---

Проект мениджърът както в горния пример може да ограничи сумата на оценките, най-добре на 50% + 1. В горния пример на залог са пет фактора, което означава, че сумата на оценките трябва да е 11. Ако на пример се предлагат шест фактора, сумата на оценките трябва да е 13.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В изпълнението на един проект участват съществуващите или потенциални клиенти или потребители, доставчици, собственици (акционери, групи и отделни лица), обществото, спонсорите, висшия мениджмънт, функционалните мениджъри, ръководителят

на проекта и членове на екипа, банките, донорите, държавата и нейните институции (министерства, агенции, администрации и т.н.), конкуренцията, различни групи активисти, асоциации, (защита на потребителите, сдружения на бизнесмени, профсъюзи и т.н.). Управлението с ключовите участници е планирано и итеративно през целия жизнен цикъл на проекта. Знанието е идентифицирано като основен организационен ресурс за генериране на конкурентни предимства пред конкурентите на пазара. За да бъдат изпълнени всичките седем фактора определящи успеха на проекта, са необходими: силен ангажимент и подкрепа на висшето ръководство, ясно заявени и измерими цели и задачи, междуличностни и управленски умения на ръководителя на проекта, умения на екипа, детайлен и реалистичен график на проекта, както и ясни, недвусмислени и изпълними изисквания към проекта. Това може да се осъществи при условие, че са определени основните участници, анализирани са очакванията на ключовите заинтересовани страни и тяхното въздействие върху проекта, разработена е подходяща стратегия на управление за ефективно участие на заинтересованите страни в процеса на вземане на решения и изпълнение на дейностите по проекта, установена е ненасилствена комуникация за работа с ключови заинтересовани страни за разрешаване на проблеми. Изпълнението трябва да бъде съпроводено от контрол, обратна връзка и корекция на стратегията.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бойков, В., Тоцева, Я., Управление на бизнес комуникацията, Дилок, София, 2016, с. 10.
- [2] Јовановић, П. Управљање пројектом, ФОН, Београд, 2006.
- [3] Пенчев, Р.; Управление на проекти, НБУ, София, 1998.
- [4] Spalek S. , Critical Success Factors in Project Management, Gliwice: Silesian Technical University Press, 2004.
- [5] Project Management Body of Knowledge, [Project Management Institute](#), Philadelphia, Pennsylvania, United States, 2017.
Уебография:
- [6] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733398000857>, от 2. септември 2019г.
- [7] <http://www.reinventingprojectmanagement.com/material/other/7.%20Mapping%20dimensions%20of%20projects%20success%20PMJ%201997.pdf>, от 2. септември 2019г.

