



ПРАКТИКИ И ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ НА ПРОЕКТНИЯ ЕКИП В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

PRACTICES AND FACTORS FOR PROJECT TEAM SUCCESS IN ORGANIZATIONS

Даниела Йорданова
Daniela Yordanova

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo

Abstract: The project team is a traditional practice in many organizations. The formation of a project idea into a complete project proposal largely depends on the efficiency and professionalism of the project team. The successful implementation of each project, regardless of its nature, is the result of the harmonious coordination of many factors, one of which is the team. Project team management is an essential component of project management.

The purpose of this article is to highlight the project team in organizations as an opportunity to bring together people with both specific competencies and multiple complementary skills. The characteristics and peculiarities of the project team are considered. Practices for building an effective project team are indicated. It focuses on the factors that influence the success of the project team.

Keywords: practices, success factors, project team

JEL Codes: H83, M1, O22

ВЪВЕДЕНИЕ

Организациите, които се адаптират към новите предизвикателства за постигане на най-високо представяне на проекта, инвестират в непрекъснато обучение, могат не само да станат по-устойчиви на промени, но и да разгърнат пълния си потенциал. Изследванията, представени в 15-тото издание на Годишен доклад на Project Management Institute, показват, че организациите са преминали към гъвкави, подходящи за целта практики за изпълнение на проекти, тъй като са изправени пред нови предизвикателства и изисквания, водени от постпандемични ефекти и увеличена дигитализация. Използването на тези хибридни подходи се е увеличило от 20% през 2020 г. на 31% през 2023 г. Организациите, които предоставят програми и общности от практики, за да помогнат на хората и екипите да усвоят нови умения, демонстрират по-добро представяне на проекта. (Project Management Institute. Pulse of the Profession, 2024)

Изкуството на управлението на проекти изисква развитие и усъвършенстване на междуличностни умения, политически разбирания, самооценка и приспособяване. Осигуряването на експертно, надеждно ръководство за екипа ще създаде солидна структура за ефективност. (Banister-Hazama, Moreci & England, 2012)

Преди да насочим вниманието си към факторите за успех на проектния екип, ще посочим някои дефиниции за разбирането относно успеха на проекта като цяло. Много изследователи и професионалисти се опитват да дефинират успеха на проекта и го определят по различни начини. Той се разглежда като постигане на стратегически и тактически цели. (Srikaeo, 2022) Ролята

на ръководителя на проекта е от решаващо значение за осигуряването на успех на проекта, с ключови елементи, включително ефективно управление на екипа по проекта, познаване на инструментите и техниките за управление на проекти и способността да се справят с политически и културни въпроси. (Gasemagha & Kowang, 2021) Ранното идентифициране на критичните фактори за успех и критериите за успех на проекта също е важно за успешното завършване на проекта. (Llorens & Viñoles-Cebolla, 2021) Успехът на проекта е свързан с удовлетворяването на специфичните изисквания на заинтересованите страни и постигането на интеграция на разходи, време и качество. Мениджърът на проекта носи отговорността да планира ресурсите по правилния начин и да поддържа баланса между заинтересованите страни, екипа на проекта, целите, бюджета, обхвата. Проектният екип може да се състои от различни експерти, като в екипа йерархията е важна. (Flowlu. Best Project Management Practices in 2024, 2023) Неправилното лидерство и несинхронизираният екип могат да доведат проект до провал. Ръководителят на проекта трябва да възложи правилната работа на правилните членове на екипа и да гарантира, че всички работят добре помежду си. (Brown, 2024)

Проучването в настоящата статия се основава на теорията и практиката в областта на управлението на проекти.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Характеристика и особености на проектния екип

Екипът на проекта е група от лица, събрани за работа по конкретен проект или инициатива. Екипът включва роли, необходими за планирането, разработването и изпълнението на проекта. Членовете на екипа си сътрудничат за постигане на набор от предварително определени цели, както е посочено в обхвата на проекта. Всеки член на екипа има уникален набор от умения и отговорности, които допринасят за успеха на проекта. Основните пет роли в екипа на проекта, са: спонсор на проекта, мениджър на проекта, бизнес анализатор, мениджър на ресурси и член на екипа на проекта. (Johansson, 2023)

Подобряването на ефективността на екипа ще подобри успеха на проекта. „Разработването на интегриран екип...е най-важната практика за управление на проекти“. (Mergow, 2011, p.168-169).

Проектният екип е уникален и специфичен за конкретния проект. В зависимост от наличния административен капацитет, както и конкретните изисквания на финансиращата програма съществуват различни формати: изцяло вътрешен за администрацията екип; изцяло външен за администрацията екип; смесен екип, съчетаващ вътрешна и външна експертиза. Едва ли може да се твърди, че съществува универсална методика за сформирание на идеалния проектен екип. И все пак добре е да се вземат предвид някои конкретни особености: (Practical manual “European funds and municipalities – opportunities, problems, solutions”, p.9–10)

- екипът трябва да се сформира на един доста ранен етап от подготовката на проекта;
- ролята на ръководителя на екипа е ключова за ефективността му;
- успешният екип е съчетание от: умения по мениджмънт, умения за планиране, идентифициране и координиране, умения за дефиниране и управление на проектния обхват, рисковете и качеството, специфична експертиза;
- числеността на екипа не бива да бъде голяма, макар че това зависи от конкретната специфика на проекта.

Проектните екипи са уникални по своята природа и са ограничени във времето. (Kuzmanova, 2017) Това е така, защото всеки проект има своето точно фиксирано начало и край и продуктът, който трябва да създаде, е несъществуващ до този момент. Следователно при формирането му един от първостепенните аспекти, който трябва да се вземе под внимание, е съществуването на конкретния проект. От друга страна, сам по себе си, проектният екип обединява индивиди както със специфични компетенции, така и с множество допълнителни умения, които да изградят положителна и просперираща атмосфера на работа, т.е. да постигнат положителен синергичен ефект. (Kuzmanova, 2018, p.232) Необходими са разнообразни подходи най-вече от страна на ръководи-

теля, който освен мениджър трябва да бъде и добър координатор. При подбора на кадри за проектния екип е необходимо да се съблюдават следните критерии: квалификация, умения, личностни качества и способност за вписване в екипа. (Shikova, 2015, p.257)

Умения за работа в екип се считат за ключови и задължителни умения, които са изключително високо ценени както в контекста на разработването на проекти, така и във всяка една сфера на дейност. Посочените умения придават на екипа следните специфични особености: (Iliev, 2013, p.71)

- вътрешна организация, която включва системи за управление, контрол и санкциониране на отклоненията;

- групови ценности, въз основа на които се формира чувството за идентичност и се достига до общо мнение по конкретни проблеми;

- осъзната съпричастност към общите цели и задачи;

- стремеж за устойчивост в отношенията;

- установяване на определени норми на екипно поведение и отношение към околната среда.

Професионалните компетенции са от фундаментално значение за качеството на изпълнение на поставените цели, но същевременно ако между членовете на екипа липсва чувство на единност и сплотеност, то тогава възниква риск от възникване на неблагоприятна и конфликтна работна среда.

Счита се, че когато става въпрос за управление на проекти, повечето организации поставят своите практики пред своите хора. Те наблягат повече на рационалните фактори, т.е. на самия процес и по-малко на емоционалните стимули, които биха могли да доведат до съвършенство на проекта – като ангажираността на техните служители с проекта и организацията. Изследвания на Gallup представят по-различен подход: управление на проекти, основано на поведението. Този подход позволява на проектните екипи да получат по-високи нива на емоционална ангажираност и представяне. (Hardy-Vallee, FEBRUARY 7, 2012) А това се случва, когато ръководителите на проекти успешно управляват екипа и процесите чрез разбиране и прилагане на практика на три ключови принципа: 1) Ангажираност на членовете на екипа на проекта; 2) Ангажираност на заинтересованите страни; 3) Оптимизиране на производителността. (Hardy-Vallee, B., February 21, 2012)

2. Практики при съставяне на ефективен екип по проекта

Съставянето на екип за управление на проекта е процес, който определя не само функционалните характеристики на група хора, от които се очаква да изпълнят целите на проекта в заложения обхват, съдържание и времева рамка, но и е процес, който води до изграждането на временна управленска структура в рамките на организацията на бенефициента. Тези временни структури имат специфични характеристики, които се обуславят от: (Practical manual “European funds and municipalities - opportunities, problems, solutions”, p.19)

- Целта на проекта;
- Вида на проекта – инфраструктурен или неинвестиционен;
- Обхвата на проекта – еднофазов/ многофазов;
- Времовата рамка на проекта;
- Финансовата рамка на проекта.

В специализираната литература за изграждането на организационната структура на екипа са изведени два подхода. (Harvard Business Essentials, 2006) При първият подход се определят водещите членове на екипа, които създават свои собствени групи. Всяко от тях има свой ръководител. Тази практика е приложима при големи проекти. Вторият подход има по-широко практическо приложение и е свързан с формирането на екип от конкретен ръководител, на който е възложена задачата да организира и управлява процеса по изпълнение на дадена мисия.

В практиката се посочват четири подхода за формиране на екипи: *целеполагащ, междуличностен, ролеви и проблемно-ориентиран*. Целеполагащият подход позволява на участниците да се ориентират по най-добрия възможен начин в процеса на идентифициране на целите. Между-

личностния подход е насочен към постигане на оптимални отношения и взаимодействия. Той е предпоставка за прилагане и на ролеви подход. При него статусът и отговорностите се разпределят на дискуссионен принцип. Формирането на екип с цел решаване на възникнал проблем е в основата на четвъртия подход. При него е необходимо да се спазват определени процедури, чрез които да се отстрани проблемът. (Mazur, I., V. Shapiro, N. Olderooge, A. Polkovnikov, 2009, p.780–781)

За формирането на екип е необходимо да се вземе под внимание най-вече спецификата на проекта. Освен конкретните специалисти, важно е и колко на брой ще са необходими. Размерът на проектната група зависи най-вече от мащаба на проекта. Общоприето е мнението, че по-малките екипи са по-ефективни, по-лесно се сработват и управляват.

Съществуват три основни типа структури на екипи по проекта, които се различават основно по степента на правомощия, дадени на ръководителя на проекта, и по начина, по който са конфигурирани екипите. Те са: (Malsam, 2023)

– Екипна структура, базирана на проекти. Това е най-традиционната структура на проектния екип, която се използва в повечето проекти. В този тип проектен екип на ръководителя на проекта се дава най-голяма власт над членовете на екипа и всички те се отчитат пред него или нея. Структурата на екипа се ръководи от изискванията на индивидуалния проект.

– Функционална структура на екипа на проекта. Във функционалната структура на екипа на проекта има множество функционални мениджъри, които наблюдават своите екипи, вместо само един ръководител на проекта. Както подсказва името, тези екипи изпълняват специфични функции за дадена организация, като маркетинг, продажби или разработване на продукти.

– Структура на екипа на проекта, базирана на матрица. Структурата на организационния екип, базирана на матрица, е хибрид между структури на проект и функционален екип на проект. Обикновено се използва от по-големи организации, които изпълняват програми и портфейли от проекти. В тази структура на екипа на проекта ръководителят на проекта има по-малко правомощия и ръководи екип, който докладва на други лидери.

Изборът на най-удачният вариант за сформирание на проектния екип следва да се вземе на база капацитетът на човешките ресурси, с който разполага организацията. Тази преценка би могла да бъде ефективно извършена въз основа на добрата информираност на ръководството по отношение на необходимите специалисти, които е необходимо да бъдат привлечени към проектния екип. Така например в публичния сектор в България, оптималният екип за разработване на проект включва: (Practical manual “European funds and municipalities – opportunities, problems, solutions”, p.10)

Ръководител проект – Неговата роля е да организира, координира и направлява процесите и ресурсите свързани с разработване на проекта. Често негова заслуга е привличането на останалите членове, в зависимост от тематиката на конкретния проект. От критична важност е това да бъде личност с авторитет, управленски умения, добри компетенции в сферата на планирането, както и качества за водене на преговори и осигуряване на партньорство.

Координатор – Това обикновено е лицето, което подпомага ръководителя на екипа в оперативен план като отговаря за ежедневното изпълнение на планираните дейности, свързани с подготовката на проектното предложение – поддържане на контакти, осигуряване на необходимата документация, събиране и анализиране на информация, организиране и фасилитиране на работни срещи с целеви групи, заинтересовани страни и местната общност.

Финансист/счетоводител – Отговорностите на този експерт са свързани с изготвяне на финансовата рамка на проекта и съвместяването ѝ към изискванията на финансиращата програма при спазване на принципите за законосъобразност, целесъобразност и ефективност на вложените средства.

Тесен” специалист – В зависимост от естеството на проекта почти винаги е задължително включването на тесен специалист (в случай на инфраструктурен проект – архитект, строителен инженер, еколог; в случай на социален проект – социален работник, педагог, психолог), който

подпомага разработването на проектното предложение и гарантира спазването на методически указания, нормативни изисквания и прилагане на най-добри практики в конкретната сфера.

В зависимост от обхвата на проекта често се налага привличане и на други експерти/консултанти, като например юрист-експерт по подготовка и провеждане на обществени поръчки и PR експерт по осъществяване на мерките за публичност.

Ключово за успешната работа на екипа е наличие на отлична координация и комуникация между членовете на екипа и общинската администрация.

При бизнес проектите, екипът би могъл да има следния състав/роли: *Ръководител на проекта, Членове на проектния екип, Спонсор на проекта, Заинтересовани страни, Бизнес анализатор*. (Project Team Roles and Responsibilities in Project Management, 2023)

Ефективният екип и неговите резултати са взаимно зависими. Ефективният екип по проекта се отличава със следното: (Pandey, 2022)

1. Проектните екипи разбират мисията си.
2. Членовете на екипа знаят какво трябва да направят.
3. Екипите са отлични комуникатори.
4. Екипите се придържат към специфична екипна култура.
5. Работата в екип подхранва креативността.
6. Проектните екипи споделят знания.
7. Проектните екипи са подредени.
8. Ефективните екипи превръщат провалите в успехи.

3. Факторите, които влияят върху успеха на проектния екип

Какво прави един успешен екип? В практиките по управление на проекти се посочват някои характеристики, които измерват успеха на един екип: (McHale, 2019)

- ролите и целите на екипа трябва да бъдат ясно дефинирани;
- участието на всички членове трябва да бъде балансирано и добре дефинирано;
- комуникацията между членовете трябва да бъде ясна и открита;
- взаимоотношенията между членовете на екипа трябва да бъдат изцяло на сътрудничество;
- ръководителят на проекта трябва да участва; лидерът трябва да бъде напълно ангажиран

в управлението на задачите и техните резултати;

- да има ефективно вземане на решения от страна на лидера;
- конфликтите и стресовите да се разрешават бързо;
- цялостната атмосфера на екипа на проекта да бъде положителна.

Членовете на екипа трябва да бъдат ангажирани за постигането на успех на проекта и да имат яснота по отношение на следното: място и функции в йерархията на проекта; канали за комуникация с ръководителя на проекта; необходимите часове за изпълнение на дейностите; полагащото се възнаграждение и др. Взаимоотношенията в екипа предопределят неговата организационна структура. Важно е проектните екипи да бъдат високоефективни, тъй като са склонни да се фокусират върху конкретни краткосрочни цели, обединявайки хора със специализиран опит. (Taylor, 2023)

Според други проучвания, са следните ключови фактори за успех, подредени по намаляващо влияние върху проекта, представени в Таблица 1. (Haffer, 2009)

Табл. 1. Ключови фактори за успех, подредени по намаляващо влияние върху проекта

Фактори, свързани с ръководителя на проекта	Фактори, свързани с екипа на проекта	Фактори, свързани с проекта	Фактори, свързани с организацията майка
<ul style="list-style-type: none"> – Ангажираност – Чувство за отговорност – Способност за реагиране на промяна – Комуникационни умения – Лидерски умения – Официален и неформален авторитет – Способност за координация на дейности – Бързина на вземане на решения – Предишен опит в подобна позиция – Знания и умения в управление на проекти – Възможност за делегиране – Способност за компромис – Мотивация на ръководителя на проекта. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ангажимент – Чувство за отговорност – Професионална компетентност – Комуникационни умения – Подходящ състав на екипа – Атмосфера, която предизвиква креативност – Приемане и добри отношения между членовете на екипа на проекта – Прозрачност на възложените отговорности – Мотивация. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ясно дефинирани цели на проекта – Систематичен контрол на изпълнението на плана на проекта – Достъп до съответните ресурси, необходими за изпълнението на проекта – Реалистичен план на проекта – Детайлна и прозрачна структура на отдела за работа по проекта – Разрешение за активно участие на клиента в работата по проекта. 	<ul style="list-style-type: none"> – Атмосфера на сътрудничество

Прави впечатление в представеното проучване в табл.1, че *мотивацията* е на последно място като фактор по намаляващо влияние върху проекта. Според нас тя също е движеща сила и фактор за успех на проектния екип. Работата на всеки един екип е пряко зависима от това до колко са мотивирани хората в него. Това оказва влияние върху качеството, времето и средствата за изпълнението на проекта. Ръководителят следва да определи конкретни методи за мотивиране на екипа си, съобразени с конкретните нужди на всеки. Ръководителят на проекта трябва да намери най-подходящите начини, чрез които да стимулира своя екип, за да може да разгърне максималния му потенциал. Атмосферата трябва да е дружелюбна и да дава възможност на екипа да израства.

Друг ключов фактор, който влияе на успеха на проекта, е *ефективността на проектния екип*. Ефективният екип може да се измери по различни параметри: фокусиране върху екипа; наличие на комуникация; взаимосвързаност; отдаденост; спазване на норми, ценности и правила за взаимодействие и работа. (Edward, Kinlaw & Kinlaw, 2000) Разбира се, това са само някои от показателите за ефективността на даден екип. Възможно е тя да се оцени на база постигнатите резултати и напредък.

Управление на конфликти в проектния екип са важен фактор за успех. Дори най-добрите екипи понякога имат и своите слаби моменти. Конфликтите могат да понижат ефективността, забавяне и допълнителни разходи. Зараждането на спорове се случва сравнително в началото на

проекта, още във втората фаза. (Larson, 2014, p.377–379) Необходимо е ръководителят на проекта да разбира естеството на конфликтите, така че умело да може да ги предотвратява и разрешава с минимални загуби. Важно е обсъждането на различни варианти и гледни точки по даден въпрос дават възможност за избор на най-добрия вариант.

Изследвания в областта на управлението на проекти в доклада на PMI за 2023 г. показват, че ключовите двигатели на успеха на проекта са меките умения. Те са известни още като междуличностни умения и се оказват от съществено значение за ръководителите по проекти. Меките умения са в основата на ръководене на успешни екипи, ангажиране на заинтересовани страни и преодоляване на предизвикателства пред плана на проекта. Организациите, които поставят висок приоритет на меките умения, съобщават за постигане на по-голям успех на проекта. Данните са представени в Таблица 2. (Project Management Institute. Pulse of the Profession, 2023)

Табл. 2. Умения и успех на проекта: Организации, които дават приоритет на умения и тези, които не го правят

	Организации, които поставят висок приоритет на меките умения	Организации, които отдават нисък приоритет на меките умения
Реализирани ползи от проекти	57 %	18 %
Висока степен на зрялост в управлението на проекти	64 %	32 %
Висока организационна гъвкавост	51 %	16 %
Постигане на бизнес цели	72 %	65 %
Излизане от границите на проекта	28 %	40 %
Бюджетни загуби поради провал на проекта	17 %	25 %

Източник: Project Management Institute. Pulse of the Profession, 2023

Годишното глобално проучване на PMI на резултатите от управлението на проекта за 2023 г. показват, че организациите, които поставят по-висока стойност на меките умения, са склонни да се представи значително по-добре по отношение на управление реализацията на ползите, зрелост на управлението на проекти и организационна гъвкавост.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Екипният подход е необходим във всички сфери на дейност на живота. Представените фактори е необходимо да се вземат предвид при сформирание на проектен екип, за да може да се гарантира максимално най-добрият подбор на специалисти за постигане на поставените цели. Познаването на фактори ще помогне да се избегнат сложностите, пред които са изправени ръководителите на проекти по време на процеса на разработване на проекта. Важно е да се намери баланс между добри специалисти, които освен компетентности притежават и редица други личностни качества. Ангажирането на организацията, ръководителя на проекта и членовете на екипа за постигане на успех и повишаване на ефективността, ще изисква инвестиране в изкуството при управлението на проекти. А затова е необходимо фокусиране върху развитието на нови умения и способности, включително междуличностни умения и специфични знания за успешно представяне и резултати.

REFERENCES

1. Banister-Hazama, D., Moreci, J., & England, K. (2012). Increase project team effectiveness: step-by-step, 2012. Project management Institute
- Brown, B. (2024). Top 5 Factors for Project Success, viewed 20 March 2024 <<https://www.invensislearning.com/blog/most-important-factors-for-project-success/>>
- Edward J., Kinlaw, C. S., & Kinlaw, D. C. (2000). Developing superior project teams: a study of the characteristics of high performance in project teams.
- Flowlu. Best Project Management Practices in 2024: 12 Ideas to Manage Projects Successfully, 2023, viewed 13 April 2024 <<https://www.flowlu.com/>>
- Gasemagha, A.A., Kowang, T.O. (2021). Project Manager Role in Project Management Success, viewed 13 April 2024, from: <<https://typeset.io/questions/what-is-success-in-a-project-management-1zvzkgzd38>>
2. Haffer, J. (2009). Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora". Извлечено от: Rafał ŁABĘDZKI. RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT TEAM PERFORMANCE AND KEY PROJECT SUCCESS FACTORS, Scientific Quarterly "Organization and Management", 2021, Vol. 3, No. 55, p.100.
3. Hardy-Vallee, B. (2012). The cost of bad project management, 2012. BUSINESS JOURNAL FEBRUARY 7, 2012. Gallup.com, viewed 12 April 2024 <<https://news.gallup.com/businessjournal/152429/cost-bad-project-management.aspx>>
4. Hardy-Vallee, B. (2012). How to Run a Successful Project, 2012. BUSINESS JOURNAL FEBRUARY 21, 2012. Gallup.com, viewed 13 April 2024 <<https://news.gallup.com/businessjournal/152756/run-successful-project.aspx>>
5. Harvard Business Essentials. (2006). Изграждане на ефективни екипи. Класика и стил, С.(in Bulgarian)
6. Iliev, Ts. (2013). Project management. Ed. „Media Group – Ivo Yordanov“, Vratsa, p. 71 (in Bulgarian)
- Johansson, Jo. (2023). Project team roles and responsibilities (with examples), viewed 10 March 2024 <<https://resourceguruapp.com/blog/project-team-roles-and-responsibilities>>
7. Kuzmanova, N. (2018). Teams – a standard in modern management practice // Economics and Management, N 1, p. 232. (in Bulgarian)
8. Kuzmanova, N. (2017). Formation and development of project teams // Management and sustainable development, N 1. (in Bulgarian)
9. Larson, E., Gray, C. (2014). Project Management. The Managerial Process. McGraw-Hill International Education, pp. 377–379.
- Llorens, B., R. Viñoles-Cebolla. (2021). The Influence of the Use of Project Management Tools and Techniques on the Achieved Success, viewed 10 March 2024 from: <<https://typeset.io/questions/what-is-success-in-a-project-management-1zvzkgzd38>>
10. Mazur, I., V. Shapiro, N. Olderogge, A. Polkovnikov. (2009). Project management. „Omega-L.“, M., pp. 780-781. (in Russian)
- Malsam, W. (2023). Assembling a Project Team: Roles, Responsibilities & Best Practices, viewed 11 March 2024 <<https://www.projectmanager.com/blog/assemble-a-project-team>>
- McHale, B. (2019). What Makes A Successful Project Team, And How To Build Yours? viewed 12 March 2024 <<https://www.linkedin.com/pulse/what-makes-successful-project-team-how-build-yours-brian-mchale>>
11. Merrow, Edward W. (2011). Industrial megaProjects: Concepts, strategies, and practices for success. Hoboken, NJ: p.168–169
- Pandey, S. (2022). 8 Benefits of Building an Effective Project Team, 2022, viewed 15 March 2024 <<https://www.projectcentral.com/blog/effective-team-building/>>
12. Practical manual „European funds and municipalities – opportunities, problems, solutions“, pp. 9-10; pp. 19 (in Bulgarian)
- Project Management Institute. Pulse of the Profession 2023, viewed 15 March 2024 from: <<https://plaky.com/learn/project-management/project-management-statistics/>>
13. Project Management Institute. Pulse of the Profession 2024. The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models 15th Edition
- Project Team Roles and Responsibilities in Project Management, 2023, viewed 16 March 2024 <<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/project-team>>
- Shikova, I. (2015). European funds, programs, projects 2004–2020. Ed. RIC "Minerva", Sofia, p. 257. (in Bulgarian)

Srikaeo, K. (2022). Project success, viewed 10 March 2024 from: <<https://typeset.io/questions/what-is-success-in-a-project-management-1zvzkgzd38>>

Taylor, H. (2023). The 8 Factors All High-Performing Teams Have in Common, viewed 17 March 2024 <<https://www.runn.io/blog/high-performing-teams>>

За контакти:

Даниела Йорданова, доцент, доктор
Служебен адрес: гр. Велико Търново, 5000, ул. „Арх. Г. Козаров“ №1
Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
Стопански факултет
Катедра „Стопанско управление“
Ел. поща: daniela.yordanova@ts.uni-vt.bg
