

# ВРЪЗКА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ И БИЗНЕС СТРАТЕГИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Ирена Славова<sup>1</sup>

## УВОД

В условията на глобална конкуренция и изключително динамичната бизнес среда все по-вече организации в световен мащаб осъзнават стратегическото значение на управлението на проекти в тяхното корпоративно развитие. Управленските екипи и мениджърите съсредоточават своето внимание и усилия при управлението на проекти върху дейностите и решенията, които ще подобрят бизнес резултатите на компанията. Вниманието основно е насочено към задоволяване на потребителските нужди, начините за подобряване на бизнес резултатите и постигането на конкурентни предимства. Целта на проекта е не само създаване на продукт или услуга. Всеки резултат от проекта – продукт, процес или услуга – е обърнат с лице към конкуренцията и всяка организация се стреми да се справя по-добре от конкурентите и да създава конкурентни предимства. Управлението на проекти създава конкурентни предимства (34) и е мощно средство за изпълнение на организационната бизнес стратегия (32). Постигането на конкурентните предимства, определени от бизнес стратегията на организацията, както и нейното успешно изпълнение, значително се увеличава, когато съществува връзка между бизнес стратегията и управлението на проекти.

**Основната цел на настоящата студия е да изследва същността на връзката и взаимодействието между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията (бизнес стратегическата единица), както и процеса за нейното осъществяване.**

Основният изследователски въпрос се разглежда в два аспекта:

- **Първият аспект изяснява двустранното влияние между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията** (използвана е типологията за стратегии на М. Портър). От една страна конфигурацията на управлението на проекти се формира в зависимост от типа бизнес стратегия, която организацията е предприела. Конкурентните й предимства формират фокуса и съдържанието на отделните елементи на управлението на проекта (стратегия, процеси, организация, инструменти, култура). От друга страна управлението на проекти не само поддържа изпълнението на бизнес стратегията на организацията, за да постигне тя желаните резултати (в т.ч. високо качество на продукта, навременна доставка, ниски разходи и др.), но също така оказва и влияние върху нея. Поради динамичните изменения във външната среда резултатите от периодичния преглед, оценка и контрол на проекта в процеса на неговото изпълнение може

---

<sup>1</sup> Ирена Славова е доктор по икономика, доцент в катедра „Маркетинг и стратегическо планиране“ при УНССС; тел.: 81-95-258, 0888/44-01-41; email: [irenaslavova@yahoo.com](mailto:irenaslavova@yahoo.com)

да окажат влияние върху бизнес стратегията и нейните конкурентни предимства, което да предизвика и да наложи нейното актуализиране.

- **Вторият аспект** от изследването се свързва с детайлния процес за постигане на връзка и взаимодействие между управлението на проекти и бизнес стратегията, включващ стратегическо планиране, управление на портфолио от проекти и управление на проектния цикъл.

Управленската теория и практика познава стратегическо бизнес планиране, портфолио мениджмънт и селектиране на проекти като отговорности, ръководени от главните мениджъри, и процеси на планиране и изпълнение на проекти като дейности, изпълнявани от мениджъри на проекти и техните проектни екипи. Когато тези процеси, протичащи на различните йерархични равнища на организацията, са съгласувани, стратегическите цели и стратегията се свеждат до цели и стратегия на отделния проект – от стратегическите цели и организационната стратегия се преминава през портфолиото от проекти, достигайки до отделния проект в неговите фази на изпълнение, проектния екип и неговите членове. Когато бизнес стратегията на организацията е транслирана в целите на ниво проект, нейните уникалности, конкурентни предимства – превъзходно качество на продукта, специфични характеристики на продукта, доставка на време, ниски цени и др., може да бъдат разгърнати и постигнати.

Определяща роля на опосредстваш, междинен процес за осъществяване на връзка и взаимодействие между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията има управлението на портфолиото от проекти. То се приема за осезаем, реален израз на стратегията и има критично, определящо значение за организацията, защото осигурява база за изпълнение на дефинирани бизнес цели (18, 21). Изключително бързите технологични изменения, по-късия жизнен цикъл на продуктите, високата степен на глобална конкуренция, много по-вече от когато и да било, показват, че начинът, по който се изразходват фирмените ресурси за технологии, продукти и др. е първостепенен за бъдещия просперитет на бизнеса и дори за неговото оцеляване. Портфолио мениджмънтът е проява на бизнес стратегията на организацията – той диктува къде и как компанията ще инвестира в бъдеще.

За бъдат постигнати стратегическите приоритети на компанията, е необходимо в процеса на управление на портфолиоот от проекти да се прилагат редица *стратегически инструменти*: стратегическият подход за селектиране на проекти; многоетапният процес за оценка на проектите и тяхното приоритизиране, както и извършването на периодична оценка на съответствието между управлението на портфолиоот от проекти и бизнес стратегията на организацията.

Разбирайки предизвикателствата относно взаимната връзка на управлението на проекти и бизнес стратегията, характерна преди всичко за големите и сложни организации с многостепенна йерархична структура, и познавайки начина за нейното осъществяване, мениджърите на проекти могат успешно да управляват своите проекти в съвременната конкурентна среда.

## КОНЦЕПЦИЯТА ЗА СЪОТВЕТСТВИЕТО НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ С БИЗНЕС СТРАТЕГИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА. ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР.

През 80-те и началото на 90-те години на XX век много изследвания разглеждат селектирането на проекти като част от процеса за постигане на съответствие между бизнес стратегията и управлението на проекти (8, 9,16). Друга концепция, предлагана в литературата, за да се осигури стратегическо съответствие на управлението на проекти с бизнес стратегията, е управлението на портфолиото от проекти. То се дефинира като динамичен процес за вземане на решения, чрез който организацията може да промени, да актуализира и да прави преглед на листа от активни проекти (40, 16). Изборът на организацията за бизнес стратегията е това, което ръководи процеса на управление на портфолиото от проекти – основните цели, които са поставени, и приоритизацията на проекти, добър баланс и микс от проекти, съответствие на проектите с бизнес стратегията, управление на ограничения ресурсов капацитет на организацията (16,17).

На сегашния етап редица автори изследват въпросите за съответствието на управлението на проекти с бизнес стратегията на организацията много по-задълбочено и от различни гледни точки (12, 14, 23, 28, 29, 35, 40). Ще се спрем само на тези, които пряко са свързани с разглеждани в студията аспекти.

В управлението на проекти има стандарти и по силата на тяхната същност като стандарти, те фокусират вниманието върху използването на общ, повсеместен подход при управлението на проекти (ръководени от това какво е приложимо в най-голяма част от проектите и за най-дълъг период от време). Въпреки това се увеличават изследванията по отношение различията между проектите и техния контекст и как тези различия могат да влияят върху тяхното управление (23, 38). В тази насока редица автори твърдят, че управлението на проекти ще трябва да бъде адаптирано към неговите специфични характеристики (10, 38). Безусловното използване на стандартите в управлението на проекти се критикува, а липсата на съвместимост между специфичните характеристики на проекта и избрания подход за управление на проекта се счита като основен източник за провала на проекта. *От тази перспектива произтича становището, което ние подкрепяме, че успехът на проекта е свързан с избора на „правилен“ мениджърски подход, който трябва да бъде съобразен със специфичните характеристики на проекта.*

В областта на управлението на проекти познаването на факторите, допринесли за успеха или провала на проекта, се простира отвъд директния контрол на мениджъра на проекта и екипа и съответно това предизвиква интерес към организационния капацитет за управлението на проекти (23,32). Този интерес се характеризира чрез формулировката на „добрите практики“ и модели (15). Приетите модели и асоциираните добри практики като стандарти за единичните проекти ефективно се препоръчват като основна цел, поставена за изпълнение от мениджмънта на проекта в границите на организацията и за ниво на перфектност, към която всички трябва да се стремят. Когато има нарастващ интерес към диференцираното управление на проектите и разбирането, че проектите обикновено са средство за изпълнение на специфичната ор-

ганизационна стратегия (26), е необходимо организацията да се стреми да използва „най-добрите практики“ в адаптирана система за управление на проекти, съобразена с различията между типовете проекти и корпоративната стратегия.

В потока от изследвания, посветени на съответствието, съвместимостта между управлението на проекти и бизнес стратегията само рядко се засяга влиянието на използваната корпоративната система за управление на проекти в границите на организацията (42). Проектите често са закрепени, внедрени в контекста на структурна система за управление, стандарти, регулатори и процедури, които организациите дефинират в опита си да осигурят задоволително ръководство на проектите и успешното им приключване. Вzeti заедно, всички тези структури, стандарти, регулатори, процеси, политики, методи, поддържащи инструменти и тяхната културна среда формират „корпоративната система за управление на проекта“ (14). Но съществува възможност проектът да претърпи провал, поради това, че специфичните правила, които следват проектните мениджъри, не са подходящи в контекста на системата за управление на проекти и не съответстват на бизнес стратегията на организацията. Основното предизвикателство в тази област е *как конфигурацията на системата за управление на проекти ще съответства на стратегическите изисквания, които организацията е наложила*.

Според авторите T. Cooke-Davies, L. Crawford, T. Lecher организационната стратегия ръководи не само нейния избор от проекти, но също така и конфигурацията на нейната система за управление на проекти (14). На основата на концептуалния, обширен 7-S модел, използван за описание на системата за управление, тези автори изследват съответствието между корпоративната система за управление на проекта и бизнес стратегията на организацията. Множеството компоненти на корпоративната система за управление на проекти (посочени по-горе) за удобство са групирани в *четири елемента: политика, хора, структура и процеси* (14).

**Политика.** Този компонент изразява разбирането на главните мениджъри за стратегическата роля на организацията.

- Стратегическото значение на управлението на проекти;
- Организационният ангажимент към управлението на проекти;
- Организационната зрялост в управлението на проекти.

**Хора:** Този компонент описва управлението на проекти, свързано с човешките ресурси, и особено как организацията осигурява достатъчно специалисти с високо ниво на опит за представяне на работата в организация, базирана на проекти.

- Опит в индустрията, в която компанията оперира;
- Опит и професионализъм в управление на проекти;
- Обучение и подготовка в управление на проекти;
- Възможности за кариера в управление на проекти;
- Сертификати за управление на проекти.

**Структура:** Този компонент характеризира организационните структури като временни организационни звена (проект или програма) в перманентната организация.

- Използване на комисиия за координация (управление) на портфолиото;
- Център за усъвършенстване на проектното управление;
- Проектна организация;

- Цели, функции и разширяване на офисите за управление на проекти;
- Способи за разпределение на ресурсите по проекти и програми.

*Процеси:* Този компонент описва процесите, които се следват в границите на проектно ориентираната организация.

- Процес и практика на управление на портфолиото от проекти и програми;
- Методология на управление на проекти;
- Широчина и дълбочина на приложението на методологията;
- Използване на стандарти.

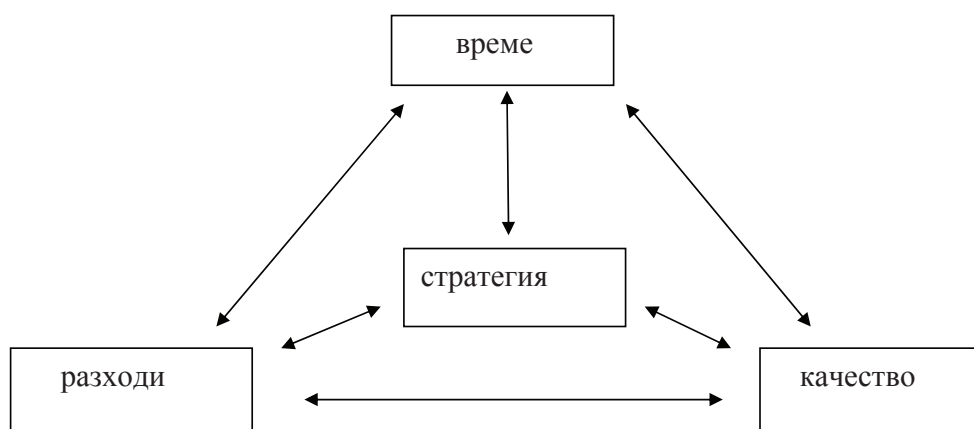
Това, което е значително важно, е обхвата на тези елементи, особено ако решенията, свързани с различните елементи, са взети на различни йерархични нива в организацията. Например политиката може да бъде разработена на корпоративно ниво, решенията за процесите на управление на портфолиото и програмите може да бъдат взети на ниво бизнес единици, центърът за усъвършенстване на проектното управление може да варира на проектно ниво. Това мултиплициране на елементите и на различните нива на управление може да създаде потенциал не само за липсваща съгласуваност в границите на самата корпоративната система за управление на проекти, но също и за липсващо съответствие между корпоративната система за управление на проекти и нейните стратегически елементи (организационната стратегия).

Друга група автори доказват, че управлението на проекти може да бъде свързано със стратегията на фирмата. Тази група изследвания анализират връзката между единичния, отделния проект и стратегията на организацията и идентифицират съществуването на проектна стратегия, която директно да се свързва с проектната динамична среда (28, 34, 39). Съгласно тези изследвания, проектът не винаги е подчинен на стратегията на организацията, но е факт че може да влияе върху организационната стратегия. *Тази перспектива детерминира основният изследователски въпрос, разглеждан в настоящата студия – връзката и взаимодействието между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията (бизнес стратегическата единица). В изследването имплицитно се свързват резултатите от постигнатото съответствие между управлението на проекти и бизнес стратегията с успеха на проекта.*

Прегледът на сегашната литература (29,31,35) показва, че множество проекти са възприемани като провалящи се, защото не са свързани с бизнес стратегията или поради липса на значимо влияние върху бизнеса. Нарушени са връзките и процесът на съгласуваност между различните нива на управление – стратегическите цели на организацията и целите на индивидуалните проекти. Това несъмнено се отразява върху начина, по който бизнес стратегията се променя и разгръща във времето, за което се изпълнява проекта. Изследванията, свързани с начина, по който ще се управлява проекта, за да се постигнат конкурентите предимства, определени от бизнес стратегията на организацията, са ограничени. На практика много организации страдат от липсата на връзка на проектите със стратегията и липса на систематичен подход за съгласуване и постигане на съответствие между бизнес стратегията и управлението на проекти, макар че за много компании проектите са базовия изграден блок за организационната стратегия (13).

Проектите в много случаи са инициирани с бизнес перспектива и с цел, която типично е фокусирана към получаване на по-добри бизнес резултати. Изключително динамичната, с висока степен на неопределеност външна среда изисква да се разшири традиционният фокус в управлението на проекти от оперативно към управление с много повече стратегическа перспектива.

Независимо от това редица професионалисти в областта на управлението на проекти остават все още достатъчно фокусирани върху използването на традиционния модел за управление на проекти, съдържащ ограничения за време, бюджет и качество – завършване на проекта в срок, в границите на определения бюджет и изпълнени изисквания за качество. Тази зависимост според J. Norrie и D. Walker може да се дължи на липса на алтернативна дефиниция на традиционния модел (31). Тези автори, обосновавайки необходимостта от инструменти, методи и информация, от която лидерите на проекти се нуждаят, за да развият ясна „точка на пресичане“ между бизнес стратегията и целите на проекта, предлагат нова дименсия в традиционния модел – стратегия на проекта. Чрез въвеждането на стратегията като „точка на пресичане“ вътре в пирамидата на тримерния традиционен модел тя (стратегията на проекта) се разглежда като централна дименсия за успеха при управлението на проекта. Тази „точка на пресичане“ най-добре е илюстрирана с фиг. 1, която показва, че връзката с новата добавена дименсия е центърът за постигане на трите традиционни ограничения – време, разходи, качество.

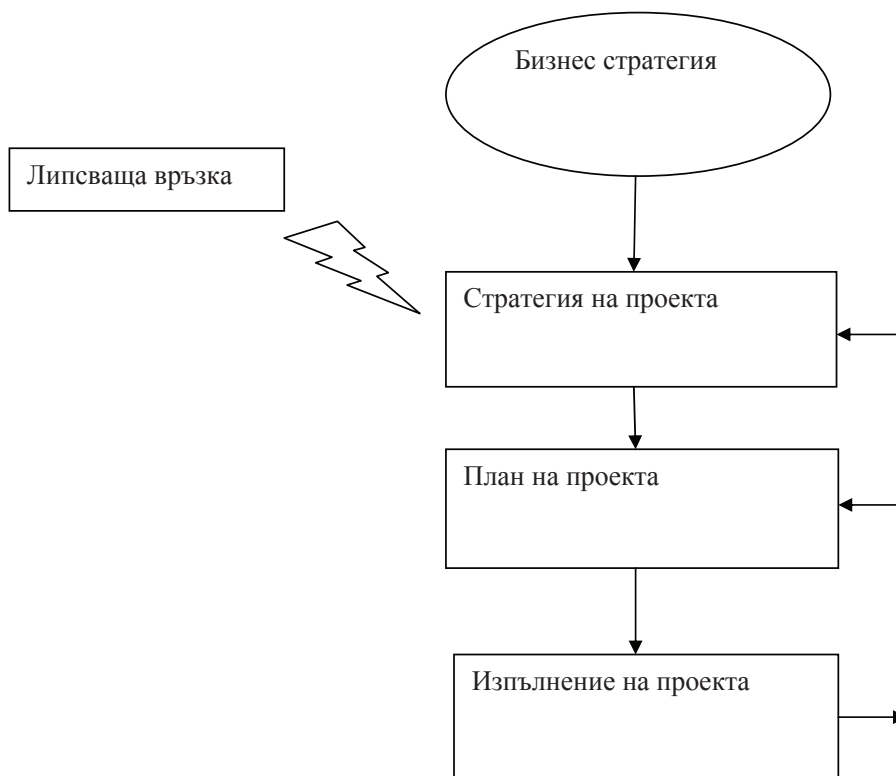


**Фиг.1** Четиримерен модел за управление на проекти (31, с. 48)

На много по-ранен етап от развитието на теорията и практиката в управлението на проекти към тримерния модел е добавен още един елемент – обхватът на проекта (6). Ето защо, споделяйки мнението на посочените по-горе автори, ние считаме, че моделът има пет измерения, като в центъра е стратегията на проекта и съществува взаимна връзка между отделните елементите.

Aaron Shenhar открива, че липсващата връзка между бизнес стратегията на организацията и плана на проекта (фиг.2) е проектната стратегия и ако тя е добре разработена, ще създава конкурентни предимства за печелене на пазарни позиции (35). Стра-

тегията на проекта е специфичен начин проектът да направи така, че спечелването на конкурентни предимства да стане, да се случи. Този начин ще включи уникален проектен подход, насока, път, който се планира, за да може да се спечели (30).



Фиг. 2. Стратегия на проекта – липсваща връзка (35, с. 572)

Същият автор, в резултат на проведени редица емпирични проучвания (35,36,37), стига до извода, че проектите трябва да се управляват по стратегически начин, тъй като в много успешно развиващи се организации от мениджърите на проекти все по-вече и повече се изисква да се фокусират върху бизнес аспектите и тяхната роля в управлението се разширява – от добре свършената работа (завършване на проекта в срок, в границите на определения бюджет и постигане на изискванията за качество), към постигане на бизнес резултати и печелене на пазарни позиции. Организациите на сегашния етап установяват, че не отделят много време на работата със стратегията точно на изпълнителско ниво и оставят операциите на мениджърите на проекти. От мениджърите на проекти се изисква да се развиват и да станат реални, истински лидери, и да ръководят всички аспекти от лидерството на проекта – стратегическо, оперативно и човешките ресурси. Все повече и повече в бъдеще ще е необходимо проектите да се управляват като стратегически дейности. Но за да се направят тези изменения, мениджърите на проекти и екипи се нуждаят от формална рамка, формален стратегически подход, който да ги ръководи при планирането на проектите

и тяхното изпълнение. В отговор на тази практическа необходимост Aaron Shenhar създава рамка за такова управление, наречена лидерство на стратегическия проект (SPL®). В нея авторът включва пет основни елемента от управлението на проекта (стратегия, процеси, организация, инструменти, проектен дух), както и прилагането на седем принципа на управление.

Тази рамка е доразвита от Srivannaboon и Milosevic (40), които добавят към елементите на управлението на проекти – метриците, и заменят духа на проекта с култура на проекта. Те изследват процеса за осъществяване на връзка между управлението на проекти и бизнес стратегията чрез създаването на теоретична рамка, която показва как по подходящ начин може да се развие взаимната връзка между бизнес стратегията и управлението на проекти (29).

Jemson и Moris (26) предлагат много повече компоненти от стратегическия планов процес (вътрешен анализ, организационни структури, система за контрол), които имат силна връзка с процеса на управление на проекти. Осъществяваните дейности при изпълнението на проекта от своя страна оказват силно влияние върху предприетата от компанията бизнес стратегия. Artto и Dietrich (8) считат, че важните мениджърски предизвикателства за осъществяване на връзката управление на проекти – бизнес стратегия, е насърчаване на управленските екипи и индивидите в участието им при създаване на нови идеи и обновяване на съществуващата стратегия.

Направеният литературен обзор показва, че основните предизвикателства, асоциирани с управлението на проекти, са свързани с начина, по който ще се управлява проектът, за да се постигнат конкурентните предимства, определени от бизнес стратегията на организацията. За целта е необходимо да се изясни и познава *първо, същността на двустранното влияние между управлението на проекти и бизнес стратегията и, второ, процеса, чрез който се постига съответствие на управлението на проекти с бизнес стратегията*. Стартова точка в нашия анализ съставляват стратегическите конкурентни предимства. Всеки тип бизнес стратегия поставя определени изисквания при управлението на проектите. Конкурентното предимство (нови характеристики на продукта, високо качество, навременна доставка, ниски разходи и т.н.) предопределя характеристиките на елементите на управление на отделния проект.

## БИЗНЕС СТРАТЕГИИ И ТИПОВЕ БИЗНЕС СТРАТЕГИИ

Световно известни учени свързват идеята за стратегията с конкурентното предимство. Най-общо дефинициите за бизнес стратегия се съсредоточават върху това как компанията възнамерява да се конкурира и да се справя по-добре от своите реални и потенциални конкуренти, като създава собствено конкурентно предимство (32). Конкурентното предимство е функция на стратегията, която поставя компанията в по-добро положение от съперниците за създаване на ползи за клиента (5).

Харвардският професор Майкъл Портър описва стратегията като „широка формула за начина, по който компанията възнамерява да се конкурира. Същността на формулирането на конкурентна стратегия е свързването на компанията с нейната среда“ (34, с.60). Брус Хендерсън, основателят на Boston Consulting Group, определя страте-

гията като „преднамерено търсене на план за действие, който ще развие и ще увеличи конкурентното предимство на компанията. Разликите между вас и конкурентите ви са основата на вашето предимство“ (5, с.3).

В литературата се дискутират различни типологии бизнес стратегии (4, 5). В студията ще бъдат разгледани само общите стратегии на М. Портър, които ще бъдат използвани като основа за изясняване на взаимната връзка между бизнес стратегиите и управлението на проекти.

Типологията за бизнес стратегии на Портър се използва поради следните съображения:

- те са общоприети, разбираеми и широко използвани в литературата;
- стратегиите на Портър фокусират на дименсии от стратегическото позициониране на бизнес стратегиите – качество, отличителни характеристики на продукта, ниски разходи, които често се определят като основни цели на проекти, съдържание и изисквания при управлението на проекти.

В дългосрочен план компаниите успяват по отношение на конкурентите си, ако притежават устойчиво конкурентно предимство. Съществуват два типа конкурентно предимство: ниски разходи и диференциация. Според М. Портър типът конкурентно предимство (по-ниски разходи и диференциация) и конкурентният обхват (в тесен или широк пазарен сегмент) могат да се комбинират в идеята за общите стратегии или различните подходи за по-добро представяне в дадена индустрия:

- диференциация;
- лидерство в разходите;
- фокусиране върху диференциация и фокусиране върху разходи.

Всяка от тези архетипни стратегии представлява фундаментално различна концепция за това как компанията да се конкурира.

**Стратегия лидерство в разходите.** Стратегията лидерство в разходите е функция на способността на фирмите да осигуряват стоки на по-ниска цена и те я развиват, като поддържат структурата на разходите си много по-ниска от тази на традиционните си конкуренти.

По-ниските разходи са способността на фирмата да създава, да произвежда и да продава сходен продукт по-ефективно в сравнение с конкурентите си. При същите или по-ниски цени от тези на съперниците по-ниските разходи означават по-висока доходност.

Ключът към успеха с използването на стратегията на ниските разходи е да се осигурява очакваното ниво на стойност от клиента на цена, която гарантира адекватно равнище на доходност. Поддържането на по-ниска цена и нейното намаляване може да се постигне по различни начини: непрекъснато подобряване на оперативната ефективност (непрекъснато подобряване на процеса); използване кривата на опита; ефикасност и ефективност на веригата на доставките; препроектиране на гамата от продукти и процеса на производство.

Оперативното съвършенство е важна част от лидерството в разходите, но е само елемент. Не е достатъчно само да се правят икономии и да се „изтиска“ всичко от бизнес процесите. Бизнес еквивалентът е организацията да се структурира така, че да осигурява лидерство в цената.

**Стратегия на диференциация.** Диференциацията е способността да се осигурява уникална и по-голяма стойност за купувача от гледна точка на качеството на продукта, специалните му характеристики или обслужването след продажба. Диференциацията позволява на фирмата да налага високи цени, което води до по-големи печалби, стига разходите да са сравними с тези на конкурентите. Конкурентното предимство от който и да е тип води до по-висока производителност от тази на съперниците.

Всеки стратегически избор включва компромиси. Както предупреждава Майкъл Портър, „компаниите, които се опитват да бъдат всички неща за своите клиенти, ... рискуват объркване в редовете си, тъй като служителите ще се опитват да вземат всекидневни оперативни решения без ясна рамка“ (7, с.64). *Разгледани нещата в контекста на изследването – отсъствието на ясно определена стратегия ще лиши организацията от добре очертана рамка при подбора, оценката и управлението на проектите.*

Най-лошата стратегическа грешка е да си застопорен в средата или да се опитваш да преследваш едновременно всички стратегии (7, с. 65). Това е рецептата за стратегическа посредственост и представяне под средното, защото означава, че фирмата не е способна да постигне нито една от стратегиите поради вътрешно присъщите им противоречия.

Въпреки това много изследователи и практики смятат, че глобалната конкуренция принуждава много организации да се фокусират върху една комбинация от двете стратегии и те препоръчват стратегията „най-добри разходи“ (29, 40). В някой случай организацията може много по-ефективно да създаде устойчиво конкурентно предимство, когато комбинира лидерство в разходите с диференциация, когато те осигуряват продукти на ниски цени и ги адресират със съответна стойност за потребителя (бърза доставка до пазара, супер качество на продукта и т.н.). Трудно е – според М. Портър, макар и не невъзможно – дадена компания да е едновременно с по-ниски разходи и да е диференцирана в сравнение с конкурентите. Постигането на двете е трудно, защото осигуряването на уникални експлоатационни характеристики, качество или услуга в повечето случаи е иманентно по-скъпо в сравнение с целта продуктът да е просто сравним с този на конкурентите. Фирмите могат да подобряват технологията или методите по начини, които едновременно намаляват разходите и засилват диференциацията. В дългосрочен план обаче конкурентите ще ги имитират и ще наложат върху кой тип предимство да се акцентира.

Придържайки се към мнението на М. Портър, в изследването ще използваме стратегиите лидерство в разходите и диференциация. Конкурентните предимства на всяка от тях (ниски разходи, специфични характеристики, високо качество и др.) формират елементите на управлението на проекта.

## ЕЛЕМЕНТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

Съществуват множество определения за проект и управление на проекти. За целите на изследването ще бъдат посочени само дефинициите, които приемаме за работни.

„Проектът – според проф. Б. Боева, носи белезите на едно стопанско или нестопанско начинание с дефинирани начало и край. Това е съчетание от разнородни

дейности (проучвателни, проектно-конструкторски, строителни, монтажни, производствени, търговски, иновационни), свързани с решаването на проблем, в следствие на което се създава ново изделие/услуга или система, съответно се модернизира изделие/услуга или система – при спазване на изисквания за разходи, време, качество, обхват и организиране.“ (4, с. 30).

Управлението на проекти се дефинира от Института за управление на проекти (PMI) като приложение на знания, способности, инструменти и технологии към широк диапазон различни действия с цел изпълнение на конкретния проект (32).

Редица емпирични проучвания (29, 35, 40) ни дават основание да считаме, че елементите от управлението на проекти, върху които бизнес стратегията оказва влияние, са: *стратегия, процеси, инструменти, организация, култура*.

## Стратегия

Стратегията на проекта е важен елемент от управлението на проекти, дефинирана като подход, позиция и ръководство за това какво ще се прави и как ще се направи, за да се постигнат на най-високи конкурентни предимства и най-добра стойност от резултатите на проекта. (35, с. 572). Интегриращият елемент за всички проекти е стратегията на проекта, посредством която се осъществява връзката с организационните цели и бизнес стратегията (33).

Стратегията на проекта ще адресира проектните цели, конкурентните предимства/стойност, бизнес перспективите, дефинирането на продукта и проекта и стратегическия фокус (35). Нейното създаване започва с дефиниране на продукта и очакваните конкурентни предимства.

*Бизнес перспективи:* защо се прави проектът? Дефиниране на пазара, потребителите, нуждите, бизнес възможностите и как тези възможности ще бъдат адресирани.

*Цели:* основните дългосрочни цели, които компанията иска да постигне с проекта.

*Дефиниране на продукта:* какъв е продуктът? Как ще се направи?

*Конкурентни предимства/стойност:* защо потребителите ще закупуват този продукт?

*Критерии за успех или провал:* очакваните резултати, измерени с различни дименсии (36). Но това също включва основите провали и рискове.

*Дефиниране на проекта:* включва традиционния обхват на проекта. Но също така и определяне на мениджъра и екипа на проекта, както и основните очаквани ресурси в определените граници за време и бюджет.

*Стратегически фокус:* политиката, поведението и желанния процес, който ще се следва, за да се създадат най-добрите конкурентни предимства.

## Култура

Лидерите на проекта трябва да установят култура на проекта, да определят ценностите и нормите на поведение; да изградят добра атмосфера и социална среда, която ще мотивира екипа. Културата на проекта (или духът) се отнася до нормите на поведение

и очакванията, споделени от членовете на проекта (35). Същността на културата е да се създаде чувство за идентичност с проектната организация и достъп до материално и емоционално стимулиране, свързано с успеха на проекта (25). Културата е един от най-важните елементи в организациите, влияещи върху изпълнението на стратегиите и организационните действия. Познаването на динамиката на организационната култура е определящо в създаването на диалог, адаптация и дифузия на новите идеи с другите релевантни звена в организацията. Това изисква широк обхват от умения в много области, вкл. ясна насока и ръководство, ангажираност, ефективна връзка с мениджърите сред функционалните звена, които често са с малка или с неформална власт, подпомагане на екипите на проектите, информационни процесни умения, умения за човешки отношения и т.н. (39)

## Организация

Организацията включва структура на проекта, изграждане на екип, както и хората, ангажирани в него. Традиционните структури, които може да се използват, са функционални, чисто проектни, матрични или смесени (1, 4, 6). Обикновено няма идеална структура и всяка една от тях има предимства и недостатъци.

Матричната организация например създава възможности за дисциплинирана работа заедно, но това включва конфликт и неясни дефиниции за властта. Познаването на ограниченията за отделните видове структури е необходимо, за да се изгради екип и избере подходяща структура, адаптирана към типа проект, стратегия и култура на проекта.

## Процеси

Проектните процесите характеризират последователността от стъпки и /или задачи, предназначени да създават ползи за проектните потребители чрез по-добро качество, подобряване на проектната дейност, подобряване гъвкавостта, по-бърза отзивчивост към потребителите. (29). Същността на проектния процес е действие, акт на поддържащ механизъм за изпълнение стратегията за управление на проекти. Специфичните процеси ще варираят съобразно стратегията на проекта и типа проект. За да се реализира стратегията на проекта, проектния процес ще трябва да включи множество елементи.

Институтът по управление на проекти<sup>1</sup> идентифицира 39 процеса, базирани на девет областите на познанието (интегрирано управление на проекта, управление на времето, управление на обхвата; управление на разходите; управление на риск, управление на качеството, управление на човешките ресурси, управление на комуникациите, управление на снабдяването), с пет процеса, етапа на управление на проекти, групирани в инициране, планиране, изпълнение, контрол и завършване на проекта (32).

<sup>1</sup> Институтът за управление на проекти (Project management Institute) е професионална асоциация за специалисти по управление на проекти, създаден през 1969 г., с цел подобряване и развитие на управлението на проекти. Институтът разработва стандарти за управление на проекти, провежда изследвания, организира програми за обучение на мениджъри по управление на проекти и др.

## Инструменти

Проектните инструменти са процедурите и техниките, които се използват, за да подобряват дейностите при управлението на проекти (40). Проектните инструменти са значими, важни за управлението на проектната стратегия, тъй като те осигуряват мониторинг и обратна връзка, които помагат на мениджърите да изпълнят проактивните отговорности и да окажат противодействия.

Съгласно Ръководството за управление областите на познанието на проекта на Института по управление на проекти (32) са предложени множество инструменти за използване в редица области, такива като управление на обхвата (в т.ч. инструменти за селектиране на проекти, за планиране на проекта); управление на времето (в т.ч. PERT, метод на критични път); управление на разходите (в т.ч. инструменти за оценка на разходите); управление на качеството – напр. диаграмите на Pareto.

Инструментите са последният елемент, който се определя на първия етап от жизнения цикъл на проекта – иницирането на проекта. Инструментите ще трябва да бъдат избирани, за да обслужват следващите етапи от проектния цикъл – планиране, изпълнение и контрол на проекта. Инструментите на проекта са свързани с процеса на планиране – схеми, графици, бюджетиране, организиране, измерване на качеството и конфигурационен мениджмънт.

## ХАРАКТЕРИСТИКА НА ВЗАИМНАТА ВРЪЗКА МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ И БИЗНЕС СТРАТЕГИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Управлението на проекти поддържа изпълнението на организационната конкурентна стратегия, за да постигне желаните резултати (в т.ч. високо качество на продукта, навременна доставка, ниски цени и др.). Типът бизнес стратегия, която организацията е предприела, формира конфигурацията на управлението на проекти. На основата на проведени емпирични проучвания за връзката между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията, подобно на авторите Eisenhardt, Srivannaboon, Milosevic (24, 29, 40), ние приемаме, че бизнес стратегията оказва влияние върху фокуса и съдържанието на отделните елементи на управлението на проекта (стратегия, процеси, организация, инструменти, култура.)

Както вече посочихме, в изследването ще бъдат използвани стратегиите на М. Портер – лидерство в разходите и диференциация, чиито конкурентни предимства са стартовата точка за нашия анализ. Всеки тип бизнес стратегия поставя определени изисквания при управлението на проектите.

**Стратегията лидерство в разходите** изисква основно радикални знания и подготовка за подобряване процеса на ефективност. Тази област на „класическо“ управление на проект е представена от Ръководството за управление областите на познанието на проекта – на Института по управление на проекти (32). Стратегията на лидерство в разходите изисква постоянно намаляване на разходите по цялата верига на стойността, за да се доставят специфични продукти или услуги на потребителите на възможно най-ниска цена и с качество, задоволяващо изискванията на тези потребители.

Конкурентното предимство е възможно само ако тези организации са способни да предложат техните резултати – продукти, на по-ниска цена от тези на конкурентите. Проектите в границите на организациите допринасят за стратегията лидерство в разходите най-добре чрез постигане на висока ефективност при тяхното изпълнение. Тази стратегия фокусира на проектно ниво в следното:

- изключително оперативно управление;
- висока степен на ефективност при изпълнението на проектите.

Конкурентното предимство ще бъде създадено в резултат на висока ефективност при осъществяване на проектните процеси, знания и подготовка на управленските екипи, свързани с увеличаване на ефективността на процесите.

При тази стратегия конкурентното предимство – най-ниски разходи, детерминира фокуса и съдържанието на различните елементи на управлението на проекти (стратегия, организация, процес, инструменти, метрики и култура).

### **Пример за елементите на управление на проекти при стратегия на лидерство в разходите**

1. *Проектна стратегия.* Проектната стратегия се ръководи от лидерство в най-малките разходи с цел да създаде конкурентни предимства чрез намаление на разходите (в т.ч. подобряване на процесите), което може или не може да доведе до конкуренция чрез по-ниски цени. План-графикът на дейностите на проекта е важен, защото помага на дадена компания с избраната стратегия лидерство в разходите да спести пари, когато проектът приключва в срок или по-рано.

2. *Проектна организация.* Структурата на организацията е необходимо да бъде достатъчно гъвкава, за да адаптира измененията в процеса на изпълнение на проекта, насочени към постигане на основната цел при тази стратегия – редуциране на разходите.

3. *Проектен процес.* Проектният процес при стратегията лидерство в разходите е високо стандартизиран и изграден на базата на конкретни форми. Проектът спазва основните етапи, стъпки и процедури, създадени от организацията (или бизнес единицата). Тъй като стандартизацията намалява възможностите за промяна, идеята е, че всеки проект трябва да следва същите стъпки.

Процесите за управление на проектите при тази стратегия са добре разбрани по отношение на индивидуалните проекти – например използването на широка база стандарти като тези в Ръководството за управление областите на познанието на проекта, на Института по управление на проекти (32).

4. *Проектни инструменти.* Много важни инструменти, които помагат проектите да завършат в срок и по този начин да се увеличи спестяването на разходи, са схемите, план-графика на дейностите. Изисква се оценката на разходите да се прави на определена база, Гант-методът често се използва като визуален дисплей на схемата на проекта.

5. *Проектна култура.* Фокусира се основно върху целта за намаляване на разходите и добро изпълнение на дейностите. Комуникацията е отворена, стимулите и възнагражденията са за усилията на екипа на проекта да намалява разходите и да повишава ефективността.

Организациите, които прилагат **стратегията на диференциация**, се нуждаят от система за управление на проекти, която е проектирана да управлява процеси с висока степен на неопределеност. Стратегията на диференциация е свързана с необходимостта от постоянно създаване на иновативни продукти, съответно услуги. Проектите в границите на тези организации съдействат за постигането на конкурентно предимство чрез създаване на специални характеристики на продуктите и услугите, които са по-иновативни от тези на техните конкуренти; постигане на високо качество на продукта и обслужване след продажба. Тези проекти основно са фокусирани върху генерирането на нови потоци от приходи чрез създаване на нови пазари и задоволяване нуждите на нови потребители или увеличаване на приходите от съществуващи пазари. Стратегията на диференциация фокусира на проектно ниво на следното:

- изключителна иновативност;
- висока степен на креативност.

Управлението на проекти, което насърчава и поддържа стратегията на диференциация, е необходимо да бъде много различно от традиционния модел, който беше характеризирани при стратегията лидерство в разходите, свързан с ефективността. Например, подходящо е да се позволява значително по-голяма гъвкавост на единичните проекти на по-ранни етапи от техния жизнен цикъл, когато се създават отличителните характеристики (14). Тези проекти са успешни, когато процесът на обучение и подготовка позволява гъвкавост в процеса на изпълнение на проекта. Обучението и знанията са фокусирани върху идентифицирането на нови пазари и/или нови технологични решения, както и върху създаване на резултати, различни от тези на конкурентите.

### **Пример за елементите на управление на проекти при бизнес стратегия на диференциация**

1. *Стратегия на проекта.* Фокусът и съдържанието на проектната стратегия са ръководени от нейните конкурентни предимства. Основните правила за ръководене на проектния екип са проектирани, за да помогнат да бъдат постигнати целите на диференциацията. Конкурентното предимство – например доставка навреме, изисква стратегическият фокус да бъде адаптиран, така че да позволява при управлението на проекта да се вземат взаимозаменяеми решения – приоритет имат план-графикът на дейностите, времето за изпълнение на проекта, за сметка на характеристиките на продукта и разходите за изпълнение на дейностите и др.

2. *Проектна организация.* Проектната организация е насочена към процеси с висока степен на гъвкавост, които целят да постигнат конкурентни предимства чрез фокус върху потребителите. Структурата може да бъде относително гъвкава, за да помогне за постигане на желаните резултати (специфични характеристики, високо качество и др.).

3. *Процеси на проекта.* Аналогично на стратегията на проекта, процесите в проекта трябва да бъдат разработени специално, съобразени с конкурентното предимство. За да се постигне например конкурентното предимство доставка навреме, е необхо-

димо да се осъществи застъпване и комбиниране на фазите на процеса, критичните събития и дейностите, т.е. мениджърът на проекта е необходимо да предприеме комбинация от две или повече критични събития, за да се пропуснат малките детайли от проекта и да се ускори неговото изпълнение.

*4. Проектни инструменти.* Конкурентните предимства при стратегията на диференциация изискват да се прояви гъвкавост при използваните инструменти в управлението на проекта, като се дава приоритет на някои от тях – например при доставка навреме се фокусира вниманието върху схемите, план-графиците на проекта, докато другите инструменти са сравнително по-гъвкави (инструментите за разходите и др.). Конкурентното предимство качество на продукта позволява инструментите за схеми, план-графици и разходи да са много по-гъвкави в сравнение с инструментите за контрола на качеството, върху които основно се фокусира вниманието.

*5. Проектна култура.* Културата на проекта при диференциация чрез доставка навреме е построена около фокуса, че проектът трябва да завърши колкото е възможно най-рано. Измененията във външната среда налагат проектните екипи да поемат риск и проактивно да ускоряват времето на проектния цикъл. Техните усилия в тази област се стимулират и награждават от главните мениджъри. Културата на проекта се определя по-подобен начин при конкурентното предимство качество на продукта – екипът на проекта комуникира открито и екстензивно, за да осигури постигането на високо качество на продукта и тези усилия са награждавани от главните мениджъри.

Конкурентните предимства и елементите на управлението на проекти, разгледани по-горе, са един от многото примери. В действителност има множество комбинации от конкурентни предимства, които компаниите могат да използват като източник на конкретни конкурентни предимства пред своите конкуренти. Аналогично има различни алтернативи за разработване на елементи на управлението на проект, за да се поддържат конкурентните предимства.

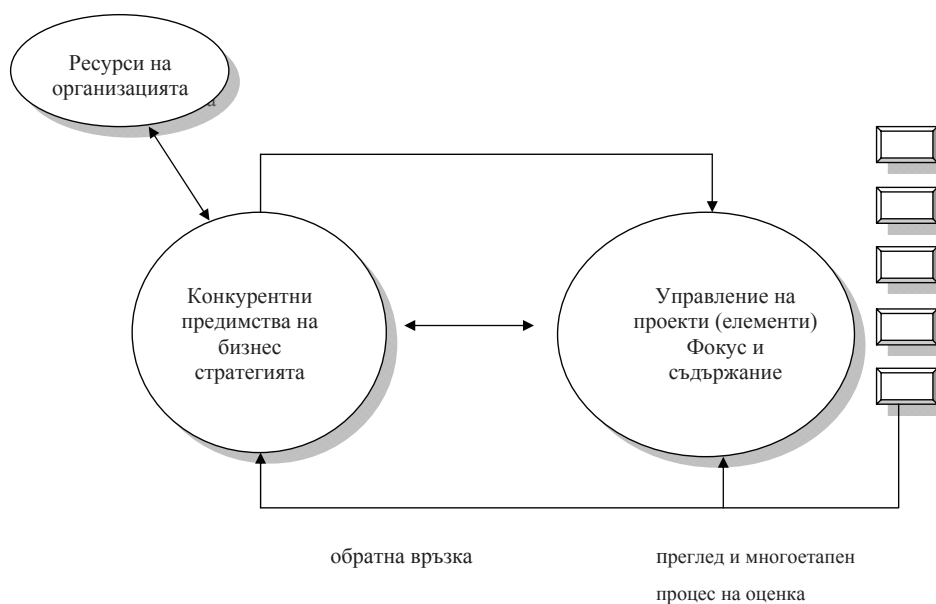
И двата типа бизнес стратегии осъществяват своето влияние върху управлението на проекти чрез конкурентните предимства на бизнес стратегиите (в т.ч. навременна доставка, качество, иновативни характеристики на продукта, ниски разходи и др.). Тези конкурентни предимства са използвани в обсъждания начин, за да детерминират фокуса и съдържанието на различните елементи на управлението на проекти (стратегия, организация, процес, инструменти и култура).

Елементите на управлението на проекти не само поддържат бизнес стратегията, но също така оказват и влияние върху нея. Използването на многоетапния процес на оценка и периодичен преглед на проекта в неговото управление дава информация за настъпилите изменения във външната среда, в която проектът се осъществява. Тази информация осигурява обратната връзка в процеса за постигане на съответствие между бизнес стратегията и управлението на проекти, което показва наличието на взаимна връзка между тях. Взаимна връзка се проявява, когато компаниите получават информация от техните проекти относно начините, по които те адаптират своите бизнес стратегии. Този процес Mintzberg определя като процес за разработване на стратегия при непредвидими обстоятелства (30). Обратната връзка създава възможност предприета стратегия да бъде коригирана, обновена, актуализирана, съгласно Mintzberg това е стратегия при непредвидими обстоятелства.

За да бъде успешно изпълнението на проекта, е необходимо мениджърът на проекта да направи необходимите изменения в елементите на изпълняваните проекти (да адаптира проектната стратегия, организацията и нейната култура, процесите, инструментите), които да съответстват на обновената, актуализирана бизнес стратегия.

От казаното до тук следва, че **връзката и взаимодействието между управлението на проекти и бизнес стратегията** (виж. фиг.3) се проявява в две насоки:

- **първо**, конкурентните предимства на бизнес стратегията, която организацията е предприела, формират фокуса и съдържанието на отделните елементи на управлението на проекта (стратегия, процеси, организация, инструменти, култура);
- **второ**, елементите на управлението на проекта не само поддържат бизнес стратегията, но също така оказват влияние върху нея. Поради изменения във външната среда резултатите от периодичния преглед, оценка и контрол на проекта в процеса на неговото изпълнение може да окажат влияние върху бизнес стратегията и нейните конкурентни предимства и да наложат нейното актуализиране.

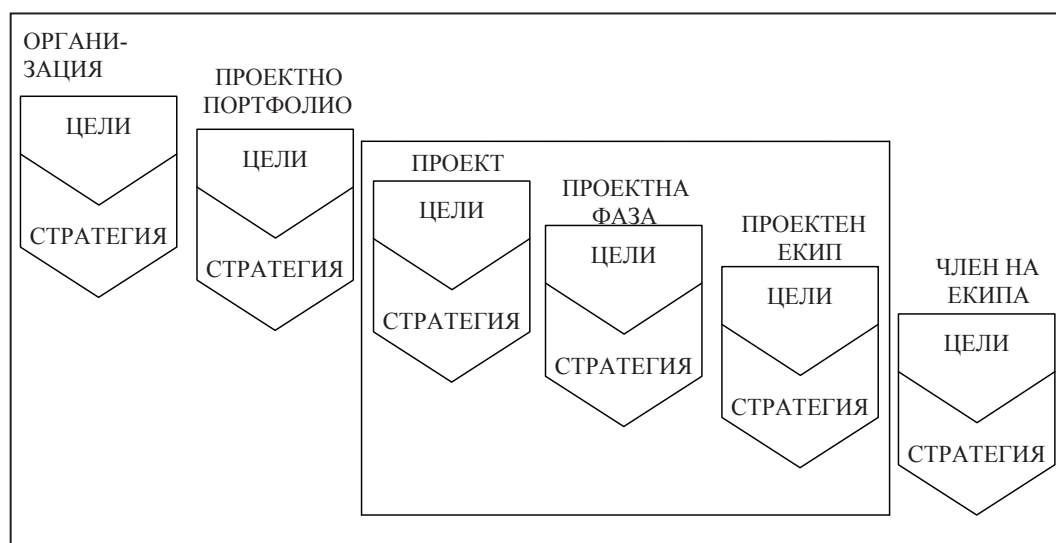


**Фиг. 3** Връзка и взаимодействие между елементите на управлението на проекти и бизнес стратегията (адаптирано по 40)

### ПРОЦЕС ЗА ПОСТИГАНЕ НА ВРЪЗКА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ И БИЗНЕС СТРАТЕГИЯТА

**Вторият аспект** от изследването се свързва с детайлния процес за постигане на съответствие на управлението на проекти с бизнес стратегията, включващ стратегическо планиране, управление на портфолио от проекти и управление на проектния цикъл.

Управленската теория и практика познава бизнес стратегическо планиране, портфолио мениджмънт и селектиране на проекти като отговорности, ръководени от главните мениджъри, и процеси на планиране и изпълнение на проекти – като дейности, изпълнявани от мениджъри на проекти и техните проектни екипи. Когато тези процеси, протичащи на различните йерархични равнища на организацията, са съгласувани, стратегическите цели и организационната стратегия се свеждат до цели и стратегия на отделния проект – от стратегическите цели и организационната стратегия се преминава през портфолиото от проекти и се достига до отделния проект в неговите фази на изпълнение, проектния екип и неговите членове.



**Фиг. 4.** Йерархична взаимовръзка между целите и стратегията от различни равнища на организацията (2, с. 94)

Представеният на фиг. 4 процес на съгласуваност на различните йерархични нива – стратегическо планиране, портфолио от проекти, проектно ниво, показва ясно начина, по който стратегическите цели и стратегията от по-високо ниво се транслират в цели и стратегия на по-ниско ниво в организацията.

В много случаи обаче тези процеси не са съгласувани и в резултат на това организацията може да провали своите проекти, както и своята бизнес стратегия или проектното портфолио. Поради тази причина може да се завърши проект или да продължи изпълнението на проекти, които не допринасят за постигането на организационните цели, което, от своя страна, ще доведе до загуби на много важни организационни ресурси. Често организациите третират всички проекти по един и същи начин – без да бъдат съобразени с бизнес стратегията, която организацията е избрала (15, 31, 36, 37). Когато бизнес стратегията на организацията е транслирана в целите на ниво проект, нейните уникалности и конкурентни предимства – превъзходно качество на продукта, специфични характеристики на продукта, доставка навреме, ниски цени и др., може да бъдат разгърнати и постигнати.

Междинните процеси са механизма, чрез който организацията създава и поддържа връзката и взаимодействието между управлението на проекти и бизнес стратегията. Организациите първо инициират и селектират проектите в тяхното проектно портфолио, за да задоволят бизнес нуждите си; тогава те изпълняват стандартния жизнен цикъл на проекта, включително планиране на проекта и мониторинг на проекта, за да се осигури качество на съответствието между елементите на управлението на проекта и бизнес стратегията. Компаниите използват различен жизнен цикъл на проекта в зависимост от това кои етапи са най-подходящи за индустрията, в която оперират, тяхната организационна култура и други значителни съображения. Изходна основа са дефинираните от Института за управление на проекти традиционни фази, през които преминава развитието на проекта – концептуална, планиране, изпълнение, контрол и приключване на проекта (32).

Един от основните контролни механизми на организацията, използван при определяне на прогреса на проекта в съответствие с предвидените очаквания от една проектна фаза към следващата, е многоетапният модел за оценка. Този междинен процес осигурява обратната стратегическа връзка, която може да доведе до актуализиране на вече предприета бизнес стратегия. Взаимната връзка между организационната стратегия и реализацията на отделните проекти извежда на преден план определящата роля на управлението на портфолиото от проекти като опосредстващ, междинен управленски процес.

Управлението на портфолиото от проекти се приема за осезаем, реален израз на стратегията и има критично, определящо значение за организацията, защото осигурява база за изпълнение на дефинирани бизнес цели (18, 21). Изключително бързите технологични изменения, по-късият жизнен цикъл на продуктите, високата степен на глобална конкуренция много повече от когато и да било показват, че начинът, по който се изразходват фирмените ресурси за технологии, продукти и др., е първостепенно условие за бъдещия просперитет на бизнеса и дори за неговото оцеляване. Портфолио мениджмънтът е проява на бизнес стратегията на организацията – то диктува къде и как компанията ще инвестира в бъдеще.

Съществуват множество определения за управление на портфолиото от проекти.

В определението на Института по управление на проекти се акцентира върху това, че основното предназначение на портфолиото е постигане на стратегическите бизнес цели. „Управлението на портфолиото е централизирано управление на едно или много портфолия, които включват идентифициране, приоритизиране, оторизиране, управление и контрол на проектите, програмите и техните свързани дейности за постигане на специфичните стратегически бизнес цели. Портфолиото трябва да се разбира като колекция на проекти или програми и други работи, които са групирани заедно, за да улеснят ефективното им управление, за да се постигнат стратегически бизнес цели. Проектите и програмите от портфолиото може да не бъдат вътрешно зависими или директно свързани.“ (32,с.367)

Популярен модел за дефиниране управлението на портфолиото от проекти за нови продукти (изследване и развитие) емпирически е развит от Cooper (16, 17, 18, 19,21), който в своите изследвания доказва, че компаниите преследват най-малко една от

трите цели – максимизиране стойността на портфолиото, постигане на добър баланс и микс от проекти и портфолио в съответствие със стратегията на организацията.

За целите на изследването като работно определение ще бъде използвана дефиницията на Соорег: „Портфолио мениджмънтът е динамичен процес на вземане на решения, в който бизнес-листът от проекти за нови продукти (и изследване и развитие) постоянно е актуализиран, усъвършенстван и ревизиран. В този процес, новите проекти се оценяват, селектират и приоритизират; съществуващите проекти може да бъдат ускорени, прекратени (ликвидирани) или деприоритизирани и ресурсите се разпределят и преразпределят към активните, действащите проекти. Портфолио процесът се характеризира с неопределеност и изменяща се информация, динамични възможности, многочислени цели и стратегически съображения.“ (18, с. 362).

Посоченото определение служи като основа за последователността, в която ще бъдат разглеждани въпросите, характеризиращи взаимната връзка между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията:

- селектиране на проекти чрез използването на стратегическия подход;
- многоетапен процес за оценка на проекти и тяхното приоритизиране;
- периодична оценка на процеса на съответствие между портфолиото от проекти и бизнес стратегията на организацията.

Процесът на вземане на решение за проектното портфолио обхваща или съвпада донякъде с редица процеси за вземане на решения вътре в границите на бизнеса, включвайки периодичен преглед на цялото портфолио от всички проекти, вземане на решение за спиране/продължаване на индивидуалните проекти на сравнителна база, използвайки многоетапен модел на оценка, вземане на решения за стратегическо разпределение на ресурсите.

Надделяваща цел за ефективно управление на портфолиото от проекти е изграждането на портфолио от проекти и разпределение на ресурсите, които да отразяват стратегическите приоритети на бизнеса. За целта се прилагат различни *стратегически инструменти*: **използването на стратегическия подход за селектиране на проекти** в стратегическите групи и разпределение на ресурсите във всяка отделна група; **използване на многоетапния процес на оценка на проектите** и изграждане на стратегически критерии за оценка на различните етапи.

Компаниите, които добре управляват своето портфолио от проекти, постигат своите бизнес цели и реализират бизнес стратегията на организацията, използват стратегическия подход за селектиране на проекти. Практиката показва, че фирмите не използват само един подход при селектиране на проекти, но за бъде постигнато съответствие на проектите с бизнес стратегията, е необходимо стратегическият подход да бъде доминиращ (резултати от изследване на 105 американски компании през 2003 г. показват, че общо 64,8% от бизнеса използват стратегическия подход за селектиране на тяхното портфолио от проекти, а за 26% от бизнеса това е доминиращия подход) (21, с. 51). Използването на модела на стратегически групи е форсиран да отразява бизнес стратегията на организацията и този модел представлява нейния огледален образ.

Стратегическо управление на портфолиото изисква стратегическото влияние на проекта да бъде основа за групиране на проектите и форма на политика при тяхното селектиране.

Първата стъпка в управлението на проектите по стратегически начин е да се направи селекция на проекти, базирана на стратегическото въздействие на проекта. Това не е много лесно, тъй като много проекти се „изпълняват“ за същите ресурси. За да се направи селектирането на проекти колкото е възможно по-рационално и да се избегнат много от конфликтите относно селекцията на проекти, организацията може да следва *тристепенен процес*. *Първо*, разделяне на колекцията от проекти в групи, базирани на тяхното стратегическо влияние. *Второ*, определяне на ресурсите за всяка една група съобразно бизнес стратегическите насоки за развитие на компанията. *Трето*, селектиране на индивидуалните проекти във всяка една група съгласно предварително определени критерии.

Може да се използват различни дименсии за класифициране на проекти в стратегически групи. Обикновено, различните проекти се започват с различни перспективи и очаквания. Някои имат дългосрочни бизнес цели, а други само краткосрочни. Някои проекти по своята същност са за изграждане на инфраструктура и капацитет в бъдеще, а други – само за изследвания и проучвания. А. Shenhard идентифицира две дименсии за разделяне на проектите в стратегическото управление на портфолио от проекти – дименсия за стратегическа цел, която включва стратегическите и оперативните проекти; и дименсия за потребителите, която включва външни и вътрешни потребители (36).

*Оперативни проекти.* Това са проектите, които са свързани със съществуващия бизнес. Те включват подобряване на продуктите, разширяване на продуктовата линия и целевия пазар – за получаване на повече приходи от съществуващия бизнес.

*Стратегически проекти.* Това са проекти, свързани с новия бизнес. Те са основните, първоначални усилия за създаване или поддържане на стратегически позиции на пазара и бизнеса. Типично стратегическите проекти се започват с идея за дългосрочни перспективи.

*Външни проекти.* Проекти, изпълнявани за външни потребители – с договори и без договори.

*Вътрешни потребители.* В границите на организацията – извършване на работа за други департаменти или бизнес стратегически единици.

На основата на тази класификация се създават четири групи. Политиката за разпределение на ресурсите сред групите се базира на очакваното въздействие на всяка една от групите върху развитието на бизнеса, реализирането на стратегията, инфраструктурните нужди и т.н.

Може да се използват и други дименсии за разпределение на проектите в различни стратегически групи. Базирайки се на бизнес целите, визията и стратегията, главните мениджъри правят усилия да разпределят парите сред множество дименсии (например, за продуктови линии, за пазара, за тип проект, и т.н.). В резултат на това разпределение могат да се създадат няколко стратегически групи, като за всяка стратегическа група е определен размерът на паричните средства. Например: нова продуктова линия А (предвидени средства 7 млн. лв.); нова продуктова линия Б (предвидени средства 8 млн. лв.); поддържане на бизнеса – продуктова линия А и Б (предвидени средства 5 млн. лв.); намаляване на разходите на всички продуктови линии (предвидени средства 6 млн. лв.). Проектите след това се сортират и ранжират по

ранг вътре в групата, докато се изразходва определеният лимит от средства за всяка група. Ранжирането може да бъде на базата на финансови показатели; използването на рейтинг-таблици и др. Определящо значение има процесът за оценка и използваните критерии на всеки един етап.

По-голяма част от компаниите имат твърде много проекти и недостатъчно ресурси, за да ги изпълнят добре; техните бенчмаркинг изследвания го показват (21). В резултат ресурсите се разпределят неубедително върху твърде много проекти, което създава предпоставки за увеличаване продължителността на проекта; проектът не приключва в определения срок, или се създава възможност да се осъществят разточително много от ключовите дейности. Често проблемът се свежда до просто опитване да се направят твърде много проекти твърде бързо, което не води до постигане на стратегическите цели и приоритети.

За решаването на този проблем определящо значение има използването на **много-етапния процес за оценка на индивидуалните проекти** за нови продукти и изследване и развитие, конструиран от Соорег (19,20). Този модел се състои от пет входа и пет етапа и проследява процеса от идеята до пускането на продукта на пазара с последващ преглед: първоначално идеите се пресяват (вход първи) и се прави анализ на тези идеи (етап първи); вход за втория етап е вторичната оценка на проектите (вход втори), на чиято база се разработва бизнес казусът (етап две); вход три е вземане на решения за бизнес казуса, развитие и тестване на продукта (етап три); четвърти вход – последващ преглед на теста и на тази основа – вземане на решение за пилотно производство (четвърти етап); пети вход е вземане на решение за пускане на продукта, като на петия етап се осъществява производството и реализацията на продукта; последващ преглед (20 с.45)

Стандартният пететапен управленски модел за оценка трябва да бъде приложен гъвкаво в зависимост от размера на проекта и степента на риск. Основните въпроси са свързани с *определяне на броя на етапите и критериите за оценка* на всеки един от тях.

Най-често компаниите използват три различни системи за оценка на проекти за нови продукти (20):

- Проекти, свързани със значителни потребителски изисквания (основните потребителски желания са свързани с някои функционални характеристики на продуктите). Тези проекти обикновено са с малък размер и ниска степен на риск и моделът за оценка, който се използва, е с два входа и два етапа.
- Втората система включва проекти със среден риск (техническата осъществимост е висока) и стойността на проекта е със среден размер. Тук моделът се намалява до три етапа с три входа, двете предварителни фази стават една, вход 2 е прескочен и етапите на развитие и тестване са обединени в един етап.
- Пълният процес е за по-големи и с висок риск проекти. При тяхната оценка се използва описаният по-горе стандартен пететапен процес за оценка.

След като се вземе решение за броя на етапите, през които ще се оценяват проектите предложения в зависимост степента на риск и размера на проекта, изключително важно значение има определянето на *критериите за оценка* на всеки един етап.

Всеки етап от процеса на оценяване на проектите трябва да има ясни и прозрачни критерии, така че главните мениджъри да могат да вземат обективни решения за това кои проекти трябва да продължат/кои да отпаднат, както и решения за тяхното приоритизиране. Но много важно е тези критерии да бъдат ефективни – това означава, че те трябва да бъдат *оперативни* (лесни за използване), *реалистични* (може да се използва наличната информация) и в същото време *дискриминиращи* (да се различават добрите проекти от посредствените).

Критериите за оценка могат да бъдат обособени в две групи: *критерии за допустимост*, които трябва задължително да бъдат изпълнени, и *критерии за осъществимост*. Първо се прави оценката на проектите по критерии за допустимост. Проектните предложения трябва задължително да отговарят на определените изисквания. Обикновено фирмите, притежаващи традиции в разработването и изпълнението на проекти, притежават набор от традиционни изисквания, на които трябва да отговарят проектите, които могат да бъдат приети за осъществяване. Тези изисквания могат да бъдат свързани с максимален срок на откупване на вложените инвестиции, минимална вътрешна норма на възвръщаемост, минимална нетна настояща стойност и др. Едновременно с това оценъчните показатели осигуряват възможност при наличие на един или два проекта те да бъдат ранжирани така, че да могат да бъдат избирани за осъществяване онези, за които наличните финансови средства и капацитет са достатъчни.

На второ място се оценява доколко проектното предложение е осъществимо от техническа, технологична, организационна, пазарна и т.н. гледна точка. Тази оценка е свързана с вероятността проектът да бъде осъществен от техническа, технологична и организационна гледна точка и да получи пазарен успех.

Примерен лист с входни критерии, включващи критерии за допустимост и критерии за осъществимост е показан на фиг. 5. Използва се скала за измерване на всеки критерии, за да се оценят проектите. На основата на резултатите от оценката впоследствие проектите се ранжират.

В световната практика съществува изключително разнообразие от критерии за оценка на проекти. Всяка фирма разработва свой собствен набор от критерии, който отговаря на спецификата на условията, в които тя функционира и се развива. Богатият набор от критерии може да бъде групиран например по следния начин: критерии, свързани с целите, стратегията, политиката и ценностите на фирмата; пазарни критерии; научно-технически; финансови; производствени. Ако показателите за оценка са съществено различни по значимост, е възможно за всеки от тях да се определи коефициент на относителна важност. При такава ситуация е възможно да се определи многокритериална количествена оценка за всеки проект. Оценката се изчислява като средно претеглена величина на оценките по отделни критерии, като за тегла се използват коефициентите за относителната важност.

*Оценката на проекти е многоетапен и итеративен процес.* Оценката на проекта не е еднократен акт, а итеративен процес, при който участват различни специалисти, които имат свой уникален набор от критерии, имат достъп до различна информация и могат да оценяват проекта всеотрасно. Първоначално идеята се оценява самостоятелно от нейния автор, който разработва предложения, отговарящи на личните му

оценъчни критерии. Предложението (предложенията) се оценява повторно от неговите ръководители – предложението може веднага да бъде прието или отхвърлено, но може да бъде върнато за доработка и корекции. По-нататък, когато предложението вече е разработено в детайли и придобива вид на проект, същата итеративна процедура се прилага и на по-високите управленски равнища. Много важен момент в този итеративен процес, както и в процеса на изпълнение на проекта, е добрата хоризонтална комуникация (между функционалните звена) и вертикалната – комуникацията между изпълнителните директори, главните мениджъри и дивизионните мениджъри.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Критерии за допустимост</b> (чек лист – да/не):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическо съответствие (подходящ на стратегията на бизнес стратегическата единица);</li> <li>• Разумна, приемлива техническа осъществимост, целесъобразност;</li> <li>• Позитивна възвръщаемост срещу риск;</li> <li>• Не показва променливи за спиране на проекта.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>Критерии за осъществимост</b> (скала за измерване от 0 до 10)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1. <b>Стратегически:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Степен на съответствие на проекта с бизнес стратегията на организацията/ бизнес стратегическата единица;</li> <li>• Стратегическо значение.</li> </ul>                                                                                                                                             |
| 2. <b>Продуктови предимства:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уникални ползи;</li> <li>• По-добро задоволяване на потребителските нужди.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| 3. <b>Атрактивност на пазара:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пазарен размер;</li> <li>• Пазарен растеж;</li> <li>• Конкурентна ситуация.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| 4. <b>Синергизъм:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Маркетингов синергизъм;</li> <li>• Технологически синергизъм;</li> <li>• Производствен/процесен синергизъм.</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
| 5. <b>Техническа осъществимост, целесъобразност:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технически обхват;</li> <li>• Сложност;</li> <li>• Техническа неопределеност.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
| 6. <b>Риск срещу възвръщаемост:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Очаквана рентабилност; нетна настояща стойност;</li> <li>• Възвръщаемост (IRR – вътрешна норма на възвръщаемост);</li> <li>• Срок за откупуване (възвръщане на инвестициите);</li> <li>• Сигурност за възвръщаемост/оценка за печалба;</li> <li>• Ниски разходи и бързина на направата.</li> </ul> |

**Фиг. 5.** Входни критерии за оценка на индивидуалните проекти. (20, с. 46)

Оценката на индивидуалните проекти, както беше посочено, е насочена към тяхната допустимост и осъществимост. Освен оценката на проектите сами за себе си се извършва и оценка за интегриране на проекта в портфолиото от проекти – оценка на набора от проекти, които се осъществяват или ще бъдат приети за изпълнение. Такъв вид оценка е наложителна най-малко поради следните съображения:

- Компанията изпълнява множество проекти, които се намират на различен етап от жизнения си цикъл и ангажират част от фирмените ресурси;
- Резултатът от осъществяването на бизнес стратегията не е просто сума от резултатите от изпълнението на набора приети проекти. Този резултат се формира от комбинираното въздействие на всички проекти. Условно казано, ако се предположи, че проектите се управляват разумно, то би следвало резултатът от комбинираното влияние на проектите да е по-висок от сумата индивидуални резултати на проектите, ако те се изпълняваха сами за себе си.
- Наличните във фирмата финансови ресурси, насочени към осъществяване на проектите, са ограничени. Следователно изборът на проекти и разпределението на финансовите ресурси трябва да се осъществи по такъв начин, че сумарният ефект да бъде максимален и да води до реализирането на бизнес стратегията
- Другите видове ресурси, необходими за изпълнението на всеки проект – специализирано оборудване, специални материали, капацитет на функционалните звена, изчислителна техника и др., също са ограничени и трябва да бъдат разпределени рационално.

*Две са направленията, по които се оценяват проектите: първо направление – самостоятелна оценка на всеки проект по отношение на критерии за допустимост и критерии за осъществимост; второ направление – изисквания за включване на проекта в портфолиото от проекти, интегриране на проекта в портфолиото.*

Оценката се осъществява в две направления, както е показано на фиг. 6.



**Фиг. 6.** Вземане на решения при оценка на проекти в две направления

**Първото направление** е вземане на решение дали индивидуалният проект да премине към следващия етап или да бъде спрян, а **второто направление** е определяне на приоритетните проекти сред останалите и разпределение на ресурсите (20, с. 48).

**В първото направление** (в ляво) са традиционните етапи за оценка, където въпросите за оценка на проектите включват подробно разглеждане на абсолютните изисквания, поставяни като стандарти: дали проектът съответства на бизнес стратегията, дали той е средство, опорна точка за силните страни на организацията; дали нетната настояща стойност е положителна; и дали срокът за откупуване е по-малък примерно от три години и т.н. Ако отговорите са положителни, решението не означава, че проектът ще бъде изпълнен, а че преминава към следващия етап за оценка. Отрицателните отговори са сигнал, че решението е за отхвърляне на проекта.

**Следващото – второ направление**, за оценка е свързано с изисквания за включване на проекта в портфолиото от проекти (в дясно на фиг. 6). Погледът е към въздействието, което предложеният проект ще окаже върху портфолиото. Проектът се оценява в сравнителен контекст – сравнен с другите действащи и продължаващи проекти. Оценява се относителното му значение за портфолиото и по-конкретно:

- Дали този проект подобрява стойността на цялото портфолио (дали той е с по-висока значимост за бизнеса в сравнение с другите проекти или с по-ниска)?
- Дали той подобрява баланса на проектите в портфолиото или увеличава вече твърде много броя на проектите от този тип?
- Има ли налични ресурси? Дали този проект е в границите на лимитираните ресурси или създава затруднения и „изсмуква“отнема ресурси от други важни проекти)?
- Дали проектът подобрява стратегическото съответствие в портфолиото (дали е подходящ, съответства ли на бизнес стратегията на организацията или бизнес стратегическата единица; отразява ли стратегическите приоритети на компанията)?

Ако отговорът е положителен, проектът се включва в портфолиото. Може да има проекти, които не влияят положително на портфолиото на този етап и те могат да останат в групата на чакащите, когато настъпи подходящият момент за тяхното включване. Одобрените за включване проекти се осигуряват с необходимите ресурси и стават активни, действащи проекти.

Оценка на портфолиото от проекти, съответно неговото съответствие с бизнес стратегията, е необходимо да се осъществява периодично с честотата, която зависи силно от характера на фирмения бизнес и интензивността на иновационния процес във фирмата.

### **ПЕРИОДИЧНА ОЦЕНКА НА СЪОТВЕТСТВИЕТО МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПОРТФОЛИОТО ОТ ПРОЕКТИ И БИЗНЕС СТРАТЕГИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Годишният бизнес цикъл създава логически периоди във времето за подкрепа на бизнес стратегията на организацията (бизнес стратегическите единици) чрез изпълнението на проекти, включени в корпоративното портфолио. За изясняване на

този процес ще бъде използван като пример опита на компанията Genencor<sup>1</sup>, която обновява бизнес стратегиите си два пъти в годината, включвайки реновиран поглед към проектите и приоритетите в инвестициите за изследване и развитие (инвестиционния си план) – фиг. 7 (27).



**Фиг. 7.** Годишен бизнес цикъл за периодична оценка на съответствието между бизнес стратегия, портфолио от проекти и инвестиционни приоритети (27, с. 40)

Рутинният преглед на прогреса на проекта за постигане на организационните цели е основен начин за наблюдение състоянието на портфолиото, за дефиниране на специфичните нужди на изпълнявания проект и определяне на съдействието, което е необходимо да му бъде оказано. На основата на получените резултати от изпълнението на специфичните проекти, стратегиите могат да бъдат приспособени и новите проекти може да бъдат интегрирани и реорганизирани в портфолиото, за да се създаде актуализиран корпоративен план. Така процесът осигурява база за обновен поглед напред (от 1 до 3 год.) и за определяне на необходимите разходи и инвестиции за предстоящата (следваща) година.

Адаптираната, актуализирана стратегия тогава детерминира специфичния фокус за всяка бизнес единица, включвайки инвестициите, необходими за посрещане на

<sup>1</sup> Компания Genencor е една от най-големите световни компании в създаването и производството на индустриални ензими. Като водеща компания в биотехнологиите тя създава и произвежда над 250 протеинови продукта за потребители по целия свят.

краткосрочните, средносрочните и дългосрочните нужди. В действителност реалните годишни бюджети стават критичен, определящ фактор за изпълнението на проектите и доколкото е възможно – на портфолиото, докато то все още остава в границите на приемливата общо корпоративна инвестиционна дейност.

Динамичното управление на мултибизнес корпоративното портфолио изисква често определяне на приоритетите и ребалансиране на програмите. Прилагането на последователните практики и логичните измерители, с които се оценяват индивидуалният проект и общият риск на портфолиото, позволят да се направи силна оценка на стратегическите възможности. Способността да се оценят фирмените възможности срещу предизвикателствата, породени от измененията във външната среда, е изключително важно особено в области, които са съществени за продуктовото развитие, такива като нуждите на пазара и способността да се моделират потребителските изисквания, технологичните препятствия за създаване на продукта и др.

Когато тази информация е осигурена, тогава проектите могат приоритетно да бъдат разпределени и в три основни категории: *първа*, тези, които трябва задължително да се осъществят, което може да бъде поради различни причини, както показните по-рано; *втора*, тези, които е необходимо да бъдат направени с непреодолими бизнес случаи – например, с разумно ниво на риск; *третата група* включва тези проекти, които може да бъдат изпълнени, но трябва да изчакат за налични ресурси или изменения в технологията или състоянието на пазара. Третият ред от възможности прави валиден риска от непрекъснато заместване на проекти, изместване на проекти от първи и втори ред с нови, което е постоянното предизвикателство за продължаващия процес на определяне на приоритети.

Предизвикателства, наложени от ограниченията на бюджета, се разрешават недвусмислено ясно с определянето на приоритетните проекти в портфолиото. Ребалансирването на портфолиото трябва да бъде направено със значително по-високо ниво на детайлизиране за близките, предстоящи в скоро време приоритети (6-12 месеца), и с предвиждане на средства от бюджета за текущо продължаване на проекти, които ще бъдат изпълнявани в по-дългосрочен период.

Организацията трябва да направи значителни усилия и анализи при планиране на дейностите за следващата година; редица функционални дейности вътре в организацията трябва да бъдат подготвени за бързото изпълнение на ребалансираното портфолио от проекти. В допълнение, много непредвидени, неочаквани обстоятелства могат да окажат влияние върху портфолиото, включително изменящите се разбирания за непосредствените нужди на пазара, които са целевия пазар, или когато проектният опит дава добри резултати; или пък алтернативно – лоши резултати. Също така появяването на нова интелектуална собственост (запазена марка, патент и др.) или пробив в технологията, който разкрива нов начин за създаване на продукта, или внезапно увеличаване на пазарните нужди – всичките те влияят на портфолиото от проекти. Всяко от тези събития може да предизвика прелокализиране на различните умения или човешки ресурси; то може да окаже положително или негативно въздействието върху други програми, което зависи от цялостното движение и разпределение на ресурсите.

За поддържане на гъвкавост при определянето на техническите ресурси решенията могат да се направят на рутинна база, за да се оптимизират всички усилия за изпълнението на проектите, включени в корпоративното портфолио.

Ключов елемент в управлението при точното определяне на ресурсите е възможността да се преработят проектните планове и на тази база да се направи преразпределението на човешки ресурси, апаратура, съоръжения. Преработването на проектните планове и преразпределението на ресурсите (материалните и човешките), може да предизвика закъснения за една програма, в същото време да форсира успеха и завършването на друга. Решенията, които е необходимо да се вземат, са в посока да ръководят успеха на портфолиото от проекти за постигане на целите на организацията и реализацията на нейната бизнес стратегия. Портфолиото от проекти се влияе от много променливи днес и може да се очакват изменения, които да налагат непрекъснатото му оптимизиране.

За да се справи организацията с постоянните изменения, се изисква много добра координация между ключови корпоративни функционални направления (изследване и развитие; производство, доставки, маркетинг, правна регулаторна или интелектуална собственост и др.). За създаването на интерактивна и отворена среда сред тези корпоративни функционални направления, всяко от които е важно за успеха на бизнеса, е необходимо те да бъдат рутинно ангажирани с всяко изменение, свързано с пазарните позиции на бизнеса. Добрата интерактивност сред корпоративните функционални направления резултира в успешни и навремени доставки, изпълнение на критичните събития и навременна доставка на продукти.

Способността на организацията да се справи с динамичните бизнес нужди и технологичните предимства и да отговори бързо на нуждата от промяна на ресурсите е важно, но трябва да бъде претеглено, оценено срещу възможността от негативно влияние на ефективността от управлението на проекта и в края на краищата – съответно на успеха на проекта. Когато рутинно се преминава от една основна, критична нужда към друга, такъв „пожарен“ подход вреди на възможностите организацията да постигане средносрочните и дългосрочните си нужди. Така подходящият баланс между краткосрочните и дългосрочните проектни цели трябва да бъде непрекъснато оценяван. Използването на многостепен процес за оценка на проекта и портфолиото, който беше разгледан по-горе, помага на изпълнителните мениджъри да ръководят портфолиото с настойчивост и намеса, когато е необходимо, за да осигурят успех на проекта. Разбирайки предизвикателствата относно взаимната връзка на управлението на проекти и бизнес стратегията и познавайки начина за нейното осъществяване, мениджърите на проекти могат успешно да управляват своите проекти в съвременната конкурентна среда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В съвременния бизнес свят не съществува въпросът дали управлението на проекти създава конкурентни предимства и дали е средство за реализиране на бизнес стратегията на организацията. Магически решения обаче няма. Ключът за успех е да се

развитие подходящ стил на управление на проекта, съответстващ на различния тип бизнес стратегия, която компанията е предприела.

Основното заключение от нашето изследване е, че да се свърши работата добре, т.е. проектът да завърши в срок, в границите на определения бюджет, както и да бъдат постигнати изискванията за качество, не е достатъчно. Необходими са повече стратегически съображения в неговото управление. Изследването набляга на значението, че един модел за управление на проекти не е подходящ за всички видове проекти – необходим е адаптиран стил на управление на проекта и изграждане на неговите елементи (стратегия, процеси, организация, инструменти, култура) към различните конкурентни предимства (високо качество на продукта, навременна доставка, ниски разходи и др.) на съответния тип бизнес стратегия. В студията се извежда и определящата ролята на използването на стратегическите инструменти в мениджмънта на портфолиото от проекти като основен междинен процес в осъществяването на връзка и взаимодействие между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията.

Изследването осигурява също така основа за бъдещите изследвания на автора, свързани с емпирични проучвания на връзката и взаимодействието между управлението на проекти в различни български организации и предприетата от тях бизнес стратегия.

## ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

Александрова, М. Управление на портфолио от проекти: методи и възможности за приложение, Научни трудове, УНСС., том 1, 2007.

Андронов, Е., Харизанова, М. и др. Управление на проекти. Теория, практика, обучение, Университетско издателство „Стопанство“, С., 2007.

Боева, Б., Съвременни тенденции в управлението на проекти. Първа национална конференция по управление на проекти, С., 2003.

Боева, Б., Международен мениджмънт, С., 2008 г., Университетско издателство „Стопанство“, стр. 30.

Люки, Р., Стратегия, Създаване и прилагане на най-добрата стратегия за вашия бизнес, Изд. „Класика и стил“, С., 2008.

Пенчев, Р., Управление на проекти, НБУ, С., 2003

Портър, М., Конкурентното предимство на нациите, изд. „Класика и Стил“ ООД, С., 2004.

Artto, K. A., & Dietrich, P.H., Strategic business management multiple projects, The Wiley guide to managing projects, 2004.

Baker, N. R. R&D project selection models: An assessment. IEEE Transactions on Engineering Management, 139-146; 1974.

Baccarini, D., The logical Framework method for defining Project Success, Project Management Journal, December, 1999.

Bard, I. F., Balachandra, R., & Kaufmann, P.E. An interactive approach to R&D selection and termination, IEEE Transactions on Engineering Management, 139-146; 1988.

Brawn, CH. J., Sustaining the Competitive Edge of Project Management, SAM Advanced Management Journal, Winter, 2007.

Cleland, D. I., Project Management Strategic Design and Implementation, New York, McGraw-Hill, 1999.

Cooke-Davies, T. J., A. Arzymanow, The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models, international Journal of project management, 2003.

Cooke-Davies, T., J., Crawford, L., H., Lecher, Th., G., Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline, Project management Journal, March, 2009.

Cooper, R. G., Edgentt S. J., & Kleinschmidt, E. J., Best practices for managing R&D portfolios: Research. Technology Management, 20-33 , 1998.

Cooper, R. G., Edgentt S. J., & Kleinschmidt, E. J., New product portfolio management: practices and performance. Journal of Product Innovation Management, July, 1998.

Cooper, R. G., Edgentt S. J., & Kleinschmidt, E. J., Portfolio management for new product development: results of an industry practices study, R&D Management p.31, 4, 2001.

Cooper, R. G., Edgentt S. J., & Kleinschmidt, E. J., Optimizing the Stage-Gate Process: What Best- Practice Companies Do – I, Industrial Research Institute, September-October, 2002.

Cooper, R. G., Edgentt S. J., & Kleinschmidt, E. J., Optimizing the Stage-Gate Process: What Best- Practice Companies Do – II, Industrial Research Institute, November-December, 2002.

Cooper, R. G., Edgentt S. J., & Kleinschmidt, E. J., Benchmarking west NPD Practices – II, Research – Technology Management, May-June, 2004.

Crawford, J. H., Hobbs, Jb, Turner, J.R., Aligning capability with strategy: Categorizing projects to the right projects and to do them right, Project management Journal, June, 2006.

Crawford L., Pollack, J., Now Generic Are Project management Knowledge and Practice? Project management Journal, March, 2007.

Eisenhard, K., Making fast strategic decision in high-velocity environments. Academy of Management Journal, 3, 1989.

Englund, R. L., & Graham, R.J. From experience: Linking projects to strategy. Journal of Product Innovation Management, 1999.

Jamieson, A., & Moriris, P.W., Moving from corporate strategy to project strategy. The Wiley guide to managing projects, 2004.

Herfert, K., F., Arbige, M., Aligning an R&D Porfolio with Corporate Strategy, Industrial Research Institute, September-October, 2008.

Kenny J., Effective Project management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context, Project Management Journal Project Management Journal, March, 2003.

Milosevic, D., Srivannaboon, S. A Theoretical Framework For Aligning Project management with Business Strategy, Project management Journal, August, 2006.

Mintzberg, H., The rise and fall of strategic planning, New York, The free Press, 1994.

Morris, P. W.G., Jamieson., A. Moving from corporate strategy to project strategy, Project Management Journal, 4, 2005.

Norrie, J., Walker, D., A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership, Project Management Journal, December, 2004.

PMBOK, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (3-th edition), Project Management Institute, 2004.

Porter, M. E., What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December, 1996.

Shenhard, A., J., Driver, D., Levy, O., Project success – a multidimensional, strategic concept. Long Range planning, 2001.

Shenhard, A., J., One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains, Management Science, 2001, 3.

Shenhard, A., J., Strategic Project Leadership R Toward a strategic approach to project management, R & D management, 5, 2004.

Shenhard, A.J., From Theory to practice: Toward a typology of project management, IEEE Transactions of Engineering Management, 1998.

Shenhard, A.J., T, Thambain N. A, New Mixture of Project Management Skills, Human Resource Management, Vol. 13, 1994.

Srivannaboon, S., Milosevic, D.Z., A two-way influence between business strategy and project management. International Journal of Project management, 2006.

Turner, J. R., Payne, J.H., Company-wide project management: the planning and control of programmes of projects of different type, International Journal of project management, 1999.

Turner, J.R., Simister, S., The Gower handbook of project management (3<sup>rd</sup>.ed.), Aldershot, UK; Gower.

## **ВРЪЗКА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ И БИЗНЕС СТРАТЕГИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА**

### **Резюме**

В студията се изследва връзката и взаимодействието между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията. На базата на проучване на научно-приложните разработки в тази област се изяснява същността на двустранното влияние между управлението на проекти и бизнес стратегията. Разгледан е начинът, по който управлението на проекти може да съответства на стратегическите изисквания, които организацията е определила, както и обратното въздействие, което проектът в процеса на неговото изпълнение може да окаже върху предприета бизнес стратегия.

Изследването съсредоточава вниманието върху детайлния процес за постигане на връзка и взаимодействие между управлението на проекти и бизнес стратегията, включващ стратегическо планиране, управление на портфолио от проекти и управление на проектния цикъл. Обосновава се определящата роля на управлението на портфолиото от проекти като опосредстващ, междинен процес за осъществяване на връзка и взаимодействие между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията. Акцентира се върху използването на стратегическите инструменти в управлението на портфолиото от проекти: стратегическия подход за селектиране на проекти; многостепенния процес за оценка на проектите и тяхното приоритизиране, както и извършването на периодична оценка на съответствието между управлението на портфолиото от проекти и бизнес стратегията на организацията.

## **RELATIONSHIP AND INTERACTION BETWEEN PROJECT MANAGEMENT AND BUSINESS STRATEGY**

### **Abstract**

The study explores the relationship and interaction between project management and business strategy of the organization. Based on a research among the scientific and applied developments in this area, this paper clarifies the nature of the bilateral influence between project management and business strategy. The question is how project management can be consistent with the strategic requirements that the organization has identified and the opposite impact that projects under implementation may have taken on business strategy.

The study focuses on the detailed process to achieve an alignment between project management and business strategy, including strategic planning, project portfolio management and project life cycle management. A ground is given on the crucial role of managing a portfolio of projects as a mediating process for the alignment between project management and business strategy of organization. Emphasis is placed on the use of strategic tools in the management of portfolio of projects: a strategic approach to selecting projects, different stages in the process of assessing projects and their prioritization, as well as performing periodic evaluation of the correlation between management of the portfolio of projects and business strategy of organization.