



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

РЕЗЮМЕТА

На научноизследователските трудове и публикации, с които кандидатът **гл.ас.д-р Лиляна Василева Иванова-Станкова** участва в конкурса за заемане на академична длъжност „доцент“ в катедра „Управление“, Факултет „Управление и администрация“ на УНСС по професионално направление 3.7 Администрация и управление, научна специалност Социално управление (Основи на управлението и управление на иновациите), обнародван в ДВ, бр. 72 от 13.09.2019г. Публикации, които не повтарят представените за придобиване на ОНС „доктор“.

ABSTRACTS

Of the research papers and publications used by applicant **Chief Assist. Lilyana Vasileva Ivanova-Stankova, PhD** to participate in the competition for the academic position Associate Professor in the Department of Management, Faculty of Management and Administration of the UNWE in Professional Field 3.7 Administration and Management, Scientific Speciality Management (Fundamentals of Management and Innovation Management), published in State Gazette No. 72 of 13/09/2019. Publications different from the ones submitted for awarding the PhD degree.

1. МОНОГРАФИИ

1. MONOGRAPHS

1.1. Станкова, Л., „Изследване на барьерите пред малките и средни предприятия в България за внедряване на иновации“, Изд. Neofeedback, С., 2019, ISBN 978-619-7329-35-3

Икономическата среда е непрестанно променяща се реалност. Организациите трябва да реагират възможно най-бързо, тъй като скоростта и интензитетът на събитията превръщат тази среда в решаващ фактор за устойчивостта им на пазара. Глобалните пазари и ускорените технологични подобрения промениха конкурентната среда, като я усложниха и направиха несигурна и изискваща въвеждането на промени в организациите.

Актуалната тема в тази връзка е бързата реакция и адекватността на организациите, без значение в какъв пазар извършват дейност, при внедряване на подобрения на процесите или промени, касаещи устойчивостта на бъдещето им. Въпросът, който вълнува всяка една компания, е по какъв начин, чрез какви инструменти и с прилагането на какви нагласи и действия може да се осъществи това.

Разработването и внедряването на иновации е един от възможните начини, с помощта на който организациите биха могли да се справят с предизвикателствата и динамиката на обкръжаващата ги среда. Успешно внедрените иновации спомагат за откриването на нови пазарни ниши, за внедряване на нови продукти и услуги, за намаляването на производствените разходи, което би повлияло за повишаване на ефективността и конкурентоспособността на организациите като цяло.

През последните десетилетия в световната научна литература иновациите се разглеждат като една от основните стратегии, които организациите могат да следват, за да постигнат своите цели. Доказателство за това са получените резултати от проведено допитване сред 1396 ръководители на най-важните американски мултинационални предприятия от Американската асоциация за управление. Това проучване показва, че над 90% от интервюираните ръководители считат, че иновационните дейности са най-важният елемент за растежа и развитието на фирмите в дългосрочен план. По същия начин 95% от тях смятат, че иновациите ще бъдат основна стратегия за оцеляването на предприятията в близко бъдеще. (J. J. Jamrog, 2006, цитиран Guzmán, Garza-Reyes, Pinzón-Castro, Kumar, 2017)

Все повече малки и средни предприятия (МСП) успяват да стартират и благодарение на разработването и внедряването на иновации да стопят разликата между себе си и наложилите се лидери в съответната сфера.

От една страна МСП се характеризират със способността си да реагират гъвкаво и бързо на променящите се пазарни условия, което представлява конкурентно преимущество, но от друга – МСП имат повече пречки пред иновациите в своите ресурси и способности, отколкото големите предприятия и това прави процесът на въвеждане и управление на иновациите значително по-труден за тях. В резултат на това голям процент от МСП по света са срещнали сериозни проблеми с разработването и въвеждането на иновации в своите услуги, процеси или системи за управление.

МСП играят важна роля в националните икономики, предвид броя им и наетата работна ръка. Но въпреки че се признава значението им, някои ключови бариери пред МСП за иновациите им пречат да успеят да разгърнат иновационния си потенциал и да задвижат процесите, свързани с разработването и въвеждането на иновации.

Далеч под средните за европейския съюз са показателите по отношение на иновациите при МСП в България. Българските компании по-рядко въвеждат иновации в продуктите, процесите, маркетинга и организацията. По-рядко си сътрудничат помежду си. Сравнително малък брой малки и средни предприятия в България подават заявка за патенти. Слабо използвани са и възможностите за растеж на продажбите, предлагани от електронната търговия. Всичко това води до рискове по отношение на конкурентоспособността на местните малки и средни фирми.

Гореизложените аргументи в полза на актуалността и значимостта на разглежданата проблематика очертават основните причини за фокусиране на изследователския интерес върху проучване на бариерите пред МСП в България за внедряване на иновации.

Обект на изследването са процесите, свързани с внедряването на иновации в МСП в България.

Предмет на изследването е влиянието на различни вътрешни и външни за организациите бариери, които възпрепятстват успешното внедряване на иновации в МСП в България.

Основната изследователската теза в настоящата разработка е, че надеждното идентифициране и оценяване на основните бариери пред МСП в България за въвеждане на иновации е гаранция за добра практика на управление на иновационната дейност в изследваните организации.

Изводите и препоръките от настоящата разработка са ориентирани към собственици и ръководители на МСП в България. Те биха могли да използват получените резултати за разработване и прилагане на стратегии за ограничаване на иновационните бариери.

Научните и приложни аспекти на изследвания проблем очертават основната цел на настоящето изследване: да се изследват бариерите пред МСП в България за внедряване на иновации.

Във връзка с изпълнението на тази цел е поставен акцент върху решаването на следните изследователски задачи:

- 1) обобщаване на теоретико-методологическите аспекти на управлението на иновациите и систематизиране на основните трудности и проблеми за внедряване на иновации;
- 2) конституиране на модел за оценка на бариерите пред МСП в България;
- 3) разработване и апробиране на методика за емпирично изследване на влиянието на изведените бариери;
- 4) идентифициране и оценка на основните бариери пред МСП в България за внедряване на иновации.

За реализиране на поставената цел и за решаването на изследователските задачи са използвани следните подходи и методи: системен подход, емпиричен подход, методът на анализа и синтеза, проучване на литературни източници. Като метод за набиране на емпиричните данни се използва анкетното проучване заедно с метода на полуструктурираното интервю. За обработка и анализ на данните от емпиричното изследване са използвани следните статистически анализи – анализ на надеждността на използваните въпросници, дескриптивен и факторен анализи.

1.1. Stankova, L., Study of Barriers to Small and Medium-sized Enterprises in Bulgaria for Implementing Innovations, Publishing House Neofeedback, S., 2019, ISBN 978-619-7329-35-3

The economic environment is an ever-changing reality. Organizations need to respond as quickly as possible since the speed and intensity of events make this environment crucial to their sustainability in the market. Global markets and accelerated technological improvements have changed the competitive environment, complicating it and making it unstable and requiring organizations to implement changes.

A relevant topic in this regard is the rapid response and adequacy of organizations, regardless of the market in which they operate, in implementing process improvements or changes relating to the sustainability of their future. The question that concerns each company is how, what tools and what attitude and actions it can use to achieve this.

Development and implementation of innovations is one possible way for organizations to address the challenges and dynamics of the environment. Successfully implemented innovations help for opening new market niches, launching new products and services, reducing production costs, thus possibly contributing to boosting the efficiency and competitiveness of organizations in general.

During the last decades, the world scientific literature sees innovations as one of the main strategies that organizations can follow to achieve their goals. The results of a survey conducted by the American Management Association amongst 1,396 managers in the most important US multinational enterprises confirm this. This study shows that more than 90% of managers surveyed believe that innovation activities are the most important element for the growth and development of companies in the long run. Likewise, 95% of them believe that innovations will be the main strategy for the survival of enterprises in the near future. (J. J. Jamrog, 2006, quoted Guzmán, Garza-Reyes, Pinzón-Castro, Kumar, 2017)

An increasing number of small and medium-sized enterprises (SMEs) manage to launch and, thanks to the development and implementation of innovations, to minimize the difference between themselves and the leaders in their relevant industry.

On the one hand, SMEs are characterized by their ability to respond flexibly and quickly to changing market conditions, which is a competitive advantage, while on the other hand, SMEs have more barriers to innovating in terms of their resources and abilities than large enterprises, and this makes the process of implementing and managing innovations much more difficult for them. As a result, a high percentage of SMEs worldwide have faced serious problems in developing and implementing innovations in their services, processes or management system.

SMEs play an important role in national economies in terms of their number and hired workforce. Although their importance is recognized, there are some key barriers for SMEs to innovate that prevent them from successfully unleashing their innovation potential and drive processes related to the development and implementation of innovations.

The innovation performance of SMEs in Bulgaria is far below the average for the European Union. Bulgarian companies are less likely to innovate in products, processes, marketing, and organization. They are less likely to cooperate with each other. A relatively small number of small and medium-sized enterprises in Bulgaria apply for patents. The opportunities for an increase in sales offered by e-commerce are also poorly exploited. All this leads to risks in terms of the competitiveness of local small and medium-sized enterprises.

The above arguments in favour of the relevance and importance of the discussed issues outline the main reasons for the focus of research interest on the study of barriers for SMEs to innovating in Bulgaria.

The study is focused on the processes related to the implementation of innovations in SMEs in Bulgaria.

The subject of the study is the impact of various internal and external to organizations barriers that impede the successful implementation of innovations in SMEs in Bulgaria.

The main research thesis in this paper is that the reliable identification and assessment of the main barriers for SMEs in Bulgaria to innovating is a guarantee of good innovation management practices in the studied organizations.

The conclusions and recommendations of this paper address owners and managers of SMEs in Bulgaria. They can use the findings to develop and implement strategies to limit innovation barriers.

The scientific and applied aspects of the studied issue outline the main goal of this study: to study the barriers for SMEs in Bulgaria to innovating.

For the purpose of achieving this goal, the emphasis is placed on solving the following research tasks:

- 1) generalization of theoretical and methodological aspects of innovation management and systematization of the main difficulties and problems to innovating;
- 2) setting up a model for assessing barriers for SMEs in Bulgaria;
- 3) development and approbation of methods for empirical research of the influence of the identified barriers;
- 4) identification and assessment of the main barriers for SMEs in Bulgaria to innovating.

The following approaches and methods are used to achieve this goal and to solve the research tasks: system approach, empirical approach, method of analysis and synthesis, study of literature. As a method of collecting empirical data, the survey study is used along with the semi-structured interview method. The following statistical analyses are used for processing and analysis of empirical research data: reliability analysis of questionnaires used, descriptive and factor analysis.

1.2. Миронова, Н., Ц. Стоянова, Л. Станкова, И. Илиев, Д. Йорданов, Е. Стоянова, колективна монография, Влияние на организационния капацитет за успешно реализиране на проекти по ОП „Иновации и конкурентоспособност“ (2014-2020), ИК на УНСС, С., 2019, ISBN 978-619-232-223-6

След приемането на България в Европейския съюз на 1 януари 2007 г., страната ни стана бенефициент по финансовите инструменти на ЕС. За периода 2007-2013 г. българските бенефициенти имаха възможност да усвоят приблизително 8 млрд. евро по седем оперативни програми.

На 7 август 2014 Европейската комисия сключи с България Споразумение за партньорство, целта на което е да се определи стратегията за ефективно и ефикасно използване на европейските структурни и инвестиционни фондове в страната за периода 2014-2020 г. Това споразумение дава възможност за инвестиране на общо 7,6 млрд. евро финансиране по линия на политиката на сближаване в периода 2014-2020 г. Усвояването на тези средства ще се осъществява на проектен принцип, като от своя страна проектите ще бъдат групирани отново в рамките на предварително определени и одобрени от Европейската комисия оперативни програми.

Към момента конкурентните предимства на българската икономика се формират на основата на ниските цени на базисни фактори като труд, природни ресурси и енергия, а не на база специализирани фактори като производителност, иновации, висококвалифицирана работна

сила, научни изследвания, технологично развитие и др., които са в основата на дългосрочната конкурентоспособност.

За да може да се повиши дългосрочната конкурентоспособност на българските предприятия, тази тенденция трябва да бъде променена като се работи в посока на подобряване на способността на организацията за адаптация към бързо променящите се изисквания на външната среда, увеличаване на скоростта и ефективността при внедряване на нововъведения и иновации, търсене на различни техники, методи и подходи за оптимално и ефикасно използване на наличните ресурси.

Но целенасоченото повишаване на конкурентоспособността на дадена организация неизбежно е свързано с допълнителни инвестиции в посока развитието на хората, технологично обновяване и подобряването като цяло на условията за труд. Един от начините да се подпомогнат организациите в тази посока е насочването им към структурните инструменти на Европейския съюз и по конкретно оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ (ОПИК) 2014-2020.

Кандидатствайки за финансиране по ОПИК, чрез разработването на качествени проектни предложения и ефективно управление на сключените договори, българските предприятия могат да си осигурят финансов ресурс, който в дългосрочен план да им донесе конкурентни преимущества.

Въпреки значимостта на проблематиката по управление на проекти, финансирани с фондовете на ЕС, нейното теоретично и емпирично изследване все още не е намерило подобаващо място в научните разработки у нас. В научната литература има ограничен брой публикации по темата „Управление на европроекти“ (Ев. Андронов, М. Александрова 2006; Ан. Станчева, 2008; Р. Пенчев, 2009; Кр. Лойков, 2010; Л. Иванова, 2012) и са проведени сравнително малко научни изследвания относно ефективността на проектите, реализирани с финансиране от ЕС. Може да се каже, че почти няма автори, които да са работили детайлно върху въпросите, свързани с вътрешните за организацията фактори, оказващи влияние върху успешното реализиране на подобни проекти. Информацията, която може да се намери в специализираните издания, публикувани на официалните интернет-страници на управляващите органи (документи, наръчници, описания на процедури и др. подобни), акцентират предимно върху факторите, които оказват най-голямо влияние по време на фазата „Подготовка за кандидатстване“ и касаят влиянието на външните фактори и готовността на организацията да отговори на външните изисквания, представени в условията за кандидатстване. Критериите за оценка на организационния капацитет са сведени до описателни статични характеристики - бр. наети; опит в управлението на проекти и налични активи и далеч не разкриват динамиката на

тези характеристики, както и влиянието на многообразието от фактори на вътрешната среда, които са ефективен управленски потенциал в процеса на реализиране на инвестицията.

Анализът и оценката на постигнатите резултати, систематизирането на проблемите и констатираните трудности, обобщаването на научените уроци и добри практики безспорно ще помогне на фирмите бенефициенти за намиране на отговори на ключови за вече текущия втори програмен период въпроси, а именно – как да бъдат управлявани ефективно и ефикасно проектите, финансирани по оперативните програми на Европейския съюз, как да се избегнат допускните грешки и пропуски, как да се продължи започнатото и да се надгради успешно вече постигнатото.

Това са и основните причините за пораждаване на изследователския интерес към темата за повишаване на организационния капацитет за ефективно усвояване на средства по проекти, финансирани по оперативните програми на Европейския съюз за програмния период 2014-2020 и в частност по ОП „Иновации и конкурентоспособност“.

Обект на настоящата научна разработка са елементите на вътрешната среда на организацията и процесите, свързани с реализирането и управлението на проекти по ОП „Иновации и конкурентоспособност“.

Предмет на изследването е влиянието на вътрешната среда на организациите върху успешната реализация на проекти, финансирани по ОП „Иновации и конкурентоспособност“.

Изследователската теза в настоящата разработка е, че обективната оценка и идентифицирането на ключови елементи на вътрешната организационна среда за успешно усвояване на проекти, финансирани по ОП „Иновации и конкурентоспособност“ е в основата на нова добра практика за управление на европейски проекти. Познаването на тези елементи, както и на методите и подходите за тяхната оптимизация, е важна предпоставка за ефективното и ефикасно управление на проектите, финансирани по ОП „Иновации и конкурентоспособност“ на ЕС.

Научните и приложни аспекти на изследвания проблем очертават основната цел на настоящата разработка: Повишаване на организационния капацитет за ефективно инвестиране на средства по оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ за програмния период 2014-2020 г.

Основните задачи на настоящата научна разработка са чрез задълбочен анализ на вътрешната среда на организации, спечелили и управлявали проекти по ОП „Управление на конкурентоспособността на българската икономика“ 2007-2013, финансирана от Европейския съюз, да се идентифицират тези елементи от вътрешната организационна среда, които оказват най-силно влияние върху успешното управление на проектите и да се изведат критерии за

тяхната оценка. На тази основа да се разработи методика за оценка на готовността на организациите да усвоят инвестицията по ОП „Иновации и конкурентоспособност“ и да се изведат конкретни препоръки и насоки за оптимизиране на изведените ключови елементи от вътрешната организационна среда.

1.2. Mironova, N., TS. Stoyanova, L. Stankova, I. Iliev, D. Yordanov, E. Stoyanova, Collective Monograph, Impact of Organizational Capacity on the Successful Implementation of Projects under the Operational Programme Innovation and Competitiveness (2014-2020), UNWE's Publishing House, S., 2019, ISBN 978-619-232-223-6

After Bulgaria's accession to the European Union on 1 January 2007, our country became a beneficiary of EU financial instruments. During the period 2007-2013, Bulgarian beneficiaries had the chance to absorb approximately 8 billion Euro under seven operational programmes.

On 7 August 2014, the European Commission concluded a partnership agreement with Bulgaria, which aims to define a strategy for the effective and efficient use of European structural and investment funds in the country during the period 2014-2020. The agreement allows for a total of 7.6 billion Euro under the cohesion policy funding to be invested during 2014-2020. The absorption of these funds will be carried out on a project basis, and in turn, the projects will be grouped once again within the framework of pre-defined and approved by the European Commission operational programmes.

At present, the competitive advantages of the Bulgarian economy are formed based on the low prices for some basic factors, such as labour, natural resources and energy, rather than specialized factors, such as productivity, innovation, highly skilled workforce, research, technological development etc., which are the drivers of long-term competitiveness.

In order to improve the long-term competitiveness of Bulgarian companies, this trend needs to be changed by working to enhance the organization's ability to adapt to the fast-changing demands of the external environment, improving the speed and efficiency of innovating, finding different techniques, methods, and approaches to optimum and efficient utilization of existing resources.

Nevertheless, the targeted increase of competitiveness of an organization is inevitably related to additional investments focused on developing people, technological renovation, and improving the conditions of work in general. One way to help organizations in this respect is to refer them to the structural instruments of the European Union and in particular, the Operational Programme Innovations and Competitiveness (OPIC) 2014-2020.

By applying for financing under the OPIC through the development of quality project proposals and effective management of awarded contracts, Bulgarian enterprises can guarantee for themselves a financial resource that will ensure them competitive advantages in the long run.

Despite the significance of the problems related to the management of projects financed by the EU funds, their theoretical and empirical research has not yet found an appropriate place in scientific papers in our country. Research literature provides only a limited number of publications in the field of EU Project Management (Andronov, Ev., Alexandrova, M., 2006; Stancheva, An., 2008; Penchev, P., 2009; Loykov, Kr., 2010; Ivanova, L., 2012) and relatively little research has been done on the effectiveness of EU-funded projects. We can say that there are almost no authors who have worked in detail on issues related to internal organizational factors affecting the successful implementation of such projects. The information that can be found in specialized publications posted on the official websites of government authorities (documents, manuals, descriptions of procedures, and other similar) focus mostly on the factors that greatly influence the Application Preparation stage and relate to the impact of external factors and the readiness of the organization to meet the external requirements presented in the terms for application. The criteria for assessing the organizational capacity are reduced to descriptive static characteristics – number of people hired, experience in managing projects, and available assets, and they do not at all reveal the dynamics of these characteristics, nor the impact of the variety of factors of the internal environment, which constitute effective management potential in the process of implementation of the investment.

Analysis and assessment of the results achieved, systematization of problems and identified challenges, summary of the lessons learned and good practices will surely help beneficiary companies find answers to the key question concerning the already second programming period, namely: how to effectively and efficiently manage projects financed under the operational programmes of the European Union; how to avoid mistakes and omissions; how to continue what is already started, and how to successfully upgrade what is already achieved.

These are also the main reasons for the emergence of research interest in the field of increasing the organizational capacity for effective absorption of funds for projects financed under the operational programs of the European Union for the programming period 2014-2020 and in particular, under the OP Innovations and Competitiveness.

This scientific paper is focused on studying the elements of the internal environment of the organization and the processes associated with the implementation and management of the projects under the OP Innovations and Competitiveness.

The subject of the study is the impact of the internal environment of organizations on the successful implementation of projects financed under the OP Innovations and Competitiveness.

The research thesis in this paper is that the unbiased assessment and identification of key elements of the internal organizational environment for the successful implementation of projects financed under the OP Innovations and Competitiveness lies on the basis of a new good practice for EU project management. Understanding these elements, as well as the methods and approaches to their optimization, is an important precondition for effective and efficient management of projects financed under the EU OP Innovations and Competitiveness.

The scientific and applied aspects of the studied issue outline the main goal of this paper: to increase organizational capacity for effective investment of the funds in the Operational Programme Innovations and Competitiveness for the programming period 2014-2020.

The main tasks of this research paper is, by careful analysis of the internal environment of organizations, which have been awarded projects and have managed projects under the OP Development of the Competitiveness of the Bulgarian Economy 2007-2013, financed by the European Union, to determine which elements of the internal organizational environment have the most significant impact on the successful management of projects and to identify criteria for their assessment. Thereupon, a methodology is to be developed to assess the readiness of organizations to absorb the investment under the OP Innovations and Competitiveness, and specific recommendations and directions for optimizing the identified key elements from the internal organizational environment are to be drawn up.

1.3. Александрова, М., И. Славова, Л. Станкова, М. Ангелова, С. Георгиева, М. Младенова, А. Ангелова, колективна монография, Управление на проектно портфолио: възможности за трансфер на добри практики в български организации, ИК на УНСС, С., 2018, ISBN 978-619-232-033-1

Един от съществените приноси моменти на гл. ас. д-р Лиляна Станкова в колективното монографично изследване е дефинирането на ролята на портфолио-мениджъра за ефективното управление на проектното портфолио.

Един много важен напредък при организациите през последните години е значителното развитие на работата по проекти в различните отрасли и сектори. От една страна съвременните организации все по-често използват проектно-ориентирания подход като отговор на динамично променящата се външна среда – засилващата се конкуренция, нуждата от навременна и адекватна реакция на промените на пазара, необходимостта от бързо адаптиране към измененията на средата, ограничените ресурси са част от основните причини, които налагат използването на принципите и методите за управлението на проекти в организациите. От друга

страна, първо големият брой теоретични разработки и проучвания за успешната реализация и управление на даден проект потвърждават този напредък и второ литературата в областта на управлението на проекти се увеличава, като изтъква значението на ефективните и ефикасни практики по управление на проекти за дългосрочния успех и конкурентоспособността на организациите.

В стремежа си да отговорят адекватно и своевременно на пазарните потребности и да максимизират печалбата организациите най-често увеличават броя на проектите, които реализират. По този начин те формират проектно портфолио, тъй като има наличие на „набор от проекти или програми, управлявани паралелно в рамките на дадена организация с цел реализиране на поставените стратегически цели“.

При нарастване броя на едновременно извършваните проекти постигането на желаното качество и прилагането на ефективно проектно управление не може да се постигне без методология валидна за цялата организация. Ефективното управление на отделните проекти вече не е достатъчно, а ролята на управлението на портфолио от проекти става все по-актуална и необходима.

Управлението на портфолиото от проекти в рамките на проектно-ориентираната организация, както отбелязва М. Александрова, „се счита за сравнително ново управленско умение, изискващо специфичен управленски процес и методи“.

Едно от ключовите действащи лица за ефективното и ефикасно управление на портфолио от проекти е портфолио мениджърът. Компетенциите и уменията, които той трябва да притежава, са повече от тези на ръководителите на проекти, тъй като портфолио мениджърите трябва да имат всеобхватен поглед върху всички текущи проекти. Докато литературата до голяма степен разглежда предимно профилите на проектите ръководители, ролята и профилът на портфолио мениджъра остава недостатъчно изследвана тема.

В тази връзка целта на настоящата разработка е да се дефинира ясно ролята на портфолио мениджъра и на тази база да се изведат ключовите умения, които той трябва да притежава и които обуславят ефективното протичане на всички проекти, включени в дадено портфолио.

1.3. Alexandrova, M., Slavova, I., Stankova, L., Angelova, M., Georgieva, S., Mladenova, M., Angelova, A., Collective monograph, Project Portfolio Management: Opportunities to Transfer of Best Practices in Bulgarian Organizations, UNWE's Publishing House, S., 2018, ISBN 978-619-232-033-1

One of the most important contributions of Chief Assist. Lilyana Stankova, PhD to the collective monographic study is the definition of the role of the Portfolio Manager for the effective project portfolio management.

Very important progress of organizations in recent years is the significant development of project work in various industries and sectors. On the one hand, modern organizations are increasingly using a project-oriented approach as a response to the dynamically changing external environment – growing competition; the need for timely and adequate response to market changes; the need for quick adaptation to changes in environment; the limited resources are some of the main reasons that require the use of principles and methods of project management in organizations. On the other hand, firstly, the large number of theoretical developments and research for successful project implementation and management confirm this progress, and secondly, the literature in the field of project management is increasing, thus emphasizing the importance of effective and efficient project management practices for the long-term success and competitiveness of organizations.

In their attempt to adequately and promptly respond to market needs and maximize profits, organizations often tend to increase the number of projects they implement. Thus, they form a project portfolio as they have “a number of projects or programs managed in parallel within the organization to achieve the identified strategic goals”.

With an increasing number of simultaneously implemented projects, achieving the desired quality and applying effective project management cannot be handled without an organization-wide methodology. Effective management of individual projects is no longer sufficient, and the role of portfolio management is becoming increasingly relevant and necessary.

Project portfolio management within a project-oriented organization, as noted by M. Alexandrova, “is considered a relatively new management skill that requires specific management process and methods”.

One of the key players for effective and efficient project portfolio management is the Portfolio Manager. The competencies and skills he must possess are more than those of project managers, as portfolio managers must have comprehensive insights on all ongoing projects. While literature mostly focuses on the profiles of project managers, the role and profile of the portfolio manager remain a poorly studied topic.

In this regard, the purpose of this paper is to clearly define the role of the Portfolio Manager, and based on such definition, to identify the key skills that he must possess and which effectively drive all projects included in the particular portfolio.

2. КНИГИ

2. BOOKS

2.1. Станкова, Л., „Управление на проекти“, Изд. Neofeedback, С., 2019, ISBN 978-619-7329-33-9

Съвременните организации все по-често използват проектно-ориентирания подход като отговор на динамично променящата се външна среда. Засилващата се конкуренция, нуждата от навременна и адекватна реакция на промените на пазара, необходимостта от бързо адаптиране към измененията на средата, ограничените ресурси са част от основните причини, които налагат използването на принципите и методите за управлението на проекти в организациите.

Управлението на даден проект е временна, уникална, неповтаряща се във времето дейност, криеща редица рискове. Това в голяма степен затруднява управлението на проекта и още повече засилва ключовото значение на ефективното управление в хода на изпълнението на проекта. За да може мениджърът на проекта да се справи успешно с тази задача – да измерва регулярно реалните резултати от проектните дейности, да ги сравнява с плановите показатели и да предприема незабавни коригиращи мерки в случай на необходимост, е важно да познава целия процес в хода на изпълнението на проекта, да има информация за факторите, които оказват влияние върху изпълнението на проектните цели и да има ясен план за управлението на проектния риск.

Книгата “Управление на проекти” е фокусирана върху актуални въпроси, свързани с управлението на проекти в съвременни условия. Нейната основна цел е да предостави структуриран набор от знания като основа за подготовката на специалисти и мениджъри в областта на управлението на проекти. Тя дава възможност на читателите както да повишат своята теоретична подготовка в областта на управлението на проекти, така и да се запознаят и да овладеят конкретни стратегии, инструменти и техники, необходими за управление на проекти на стратегическо и оперативно ниво.

2.1. Stankova, L., *Project Management*, Publishing House Neofeedback, S., 2019, ISBN 978-619-7329-33-9

Modern organizations are increasingly using the project-oriented approach as a response to the dynamically changing external environment. Growing competition, the need for a timely and adequate response to market changes, the need for quick adaptation to changes in the environment, the limited resources are some of the main reasons that require the use of principles and methods of project management in organizations.

Managing a project is a temporary, unique, non-recurring activity that hides a number of risks. This greatly complicates project management and further consolidates the key importance of effective management during the progress of project implementation. In order to be able to successfully accomplish this task – to regularly measure the actual results of project activities, to compare them against the planned indicators, and to take immediate corrective measures, if necessary, it is important for the Project Manager to have a good understanding of the entire process during the progress of project implementation, to have information on the factors that affect achievement of the project goals, and to have a clear plan for project risk management.

The book *Project Management* is focused on topical issues related to project management in modern conditions. Its main purpose is to provide a structured set of knowledge as a basis for training professionals and managers in the field of project management. It allows readers to both enhance their theoretical background in project management and familiarize themselves with and master specific strategies, tools, and techniques needed to manage projects at a strategic and operational level.

3. УЧЕБНИ ПОМАГАЛА

3. TEXTBOOKS

3.1. Станкова, Л., „Управление на иновациите“, Изд. Neofeedback, С., 2019, ISBN 978-619-7329-34-6

Иновационната дейност е неизменна част от функционирането на съвременните организации, а нейното въплъщаване в нови продукти, услуги, технологии и бизнес модели се явява основа за устойчиво икономическо развитие.

Иновациите са средство, с помощта на което организациите успяват да се справят с предизвикателствата и динамиката на обкръжаващата ги среда. Те са породени от необходимостта за адекватна реакция и ефективно управление на промените, свързани са със завишените потребности и очаквания на клиентите, с нарастващата конкуренция, с развитието на технологията и с разрастващия се глобален пазар.

Съвременната иновационна дейност и процесите, свързани с реализирането и въвеждането на иновации имат сложен и комплексен характер. За тяхното успешно управление са необходими специалисти, занимаващи се с отделните организационно-икономически аспекти на нововъведенията – иновационни мениджъри. Тяхната задача би могла да бъде свързана както с управлението на отделни етапи от иновационната дейност на организацията (проектиране на нови продукти, внедряване на нови технологии, координиране на научни разработки и

изследвания и други), така също и с осигуряването на съгласуваност на всички етапи от иновационния процес от зараждането на идеята до реализирането на дадена иновация.

Учебното помагало “Управление на иновациите” е фокусирано върху актуални въпроси, свързани с управлението на иновациите в съвременните условия. Неговата основна цел е да предостави структуриран набор от знания като основа за подготовката на специалисти и мениджъри в областта на иновациите. То дава възможност на читателите както да повишат своята теоретична подготовка в областта на управлението на иновациите, така и да се запознаят и да овладеят конкретни стратегии, инструменти и техники, необходими за управление на иновациите на стратегическо и оперативно ниво.

Структурата на помагалото отразява различните аспекти на управлението на иновациите, започвайки с въведение в дисциплината и представяйки основни иновационни теории и концепции. Подробно е изяснена същността на понятието „иновация“ и са разгледани отделните етапи на иновационния процес. Други въпроси, които се включват в изложението са свързани с изясняване същността на иновативните организации, класифициране на факторите, влияещи върху развитието на иновационната дейност, генерирането на иновационни идеи, управлението на иновационни проекти. Представени са различни модели и методи за организиране и управление на иновационните процеси.

3.1. Stankova, L., Innovation Management, Publishing House Neofeedback, S., 2019, ISBN 978-619-7329-34-6

Innovation is an integral part of the functioning of modern organizations, and its implementation in new products, services, technologies, and business models lies in the basis of sustainable economic development.

Innovation is the tool by which organizations manage to cope with the challenges and dynamics of their environment. It is driven by the need to respond appropriately and to effectively manage changes related to the increasing customer needs and expectations, growing competition, technological developments, and expanding the global market.

Modern innovation activities and processes related to the implementation and introduction of innovations are complex and comprehensive. In order to successfully manage them, we need specialists who deal with individual organizational and economic aspects of innovations – innovation managers. Their task could be associated both with the management of the different stages of the innovation activities (design of new products, introduction of new technologies, coordination of research and

development, etc.) and with the coordination of all stages of the innovation process from idea to implementation of the innovation.

The textbook *Innovation Management* is focused on topical issues related to innovation management in modern conditions. Its main purpose is to provide a structured set of knowledge as a basis for training professionals and managers in the field of innovation management. It allows readers to both enhance their theoretical background in innovation management and familiarize themselves with and master specific strategies, tools, and techniques needed to manage innovations at a strategic and operational level.

The textbook's structure reflects various aspects of innovation management, starting with an introduction to the subject and presentation of the main innovation theories and concepts. The essence of the concept "innovation" is explained in detail and the different stages of the innovation process are discussed. Some other issues included in the introduction are related to explaining the essence of innovative organizations, classification of factors that influence the development of innovation activities, generation of innovative ideas, management of innovation projects. Various models and methods for organization and management of innovation processes are presented.

4. СТАТИИ, ПУБЛИКУВАНИ В НАУЧНИ СПИСАНИЯ, РЕФЕРИРАНИ И ИНДЕКСИРАНИ
В ДРУГИ МЕЖДУНАРОДНИ БАЗИ ДАННИ С НАУЧНА ИНФОРМАЦИЯ

4. ARTICLES PUBLISHED IN SCIENTIFIC JOURNALS, REFERENCED AND INDEXED IN
OTHER INTERNATIONAL DATABASES OF SCIENTIFIC INFORMATION

4.1. Станкова, Л. В., "Инновационные методы проведения эффективных встреч проектных команд", Наука и мир: Международный научный журнал, № 3 (67), 2019, Том 2, стр. 33-36, ISSN 2308-4804

Abstract

Conducting working meetings is an integral part of the work of project teams. Teams must gather to brainstorm solutions to the problems and challenges that they face. The objective is not to simply conduct a formal team meeting but to achieve productive joint work and effective decision-making process, leading to successful project realization. This is why the purpose of this article is to present different innovative methods for conducting effective working meetings for project teams. The essence

of the discussed methods is explained and the requirements, order, and principles for their application are described.

Резюме

Провеждането на работни срещи е неизменна част от работата на проектните екипи. Екипите трябва да се събират и да търсят заедно решение на проблемите и предизвикателствата пред тях. Като целта не е в самото провеждане на формална, екипна среща, а в това съвместната им работа да бъде продуктивна и да способства за вземане на ефективни решения, които да доведат до успешното изпълнение на проекта. Ето защо целта на настоящата статия е да представи различни иновативни методи за провеждане на ефективни работни срещи на проектните екипи. Изяснена е същността на разглежданите методи и подробно са описани изискванията, последователността и принципите за тяхното приложение.

4.2. Stankova, L. V., „Theoretical model for measuring innovation project success“, Science and world: International scientific journal, 2019, № 4 (68), Vol. 2, pp 16-18, ISSN 2308-4804

Abstract

This article explains the nature of innovation projects and provides a brief summary of the existing concepts concerning project success in general. Based on it, a theoretical model for measuring innovation project success is developed that includes success assessment in three stages: success assessment in terms of the innovation project management, success assessment in terms of the achieved results, and success assessment in terms of the realized benefits for the organization.

Резюме

В настоящата статия е изяснена същността на иновационните проекти и в синтезиран вид е направено обобщение на съществуващи възгледи за успеха на проектите като цяло. На тази база е разработен теоретичен модел за измерване на успеха на иновационните проекти, включващ оценка на успеха на три етапа - оценка на успеха, свързана с управлението на иновационния проект, оценка на успеха, свързана с постигнатите резултати и оценка на успеха, свързана с реализираните ползи за организацията.

4.3. Ivanova, Ts., M. Stoycheva, L. Stankova, “Risk factors of the working environment in veterinarians”, Occupational Medicine and Work Ability, 2018, Vol.3, pp. 143-156, ISSN 2534-9481.

Abstract

Preventing accidents at work and occupational diseases is one of the main tasks of occupational health research.

The purpose of this study is to determine the risk factors of the working environment at privately practicing veterinarians. Their activities cover diverse and difficult tasks, which are a prerequisite for accidents. Although the occupational dangers in veterinary medicine have been identified, there is little information about their number and scale in Bulgaria. The present study was conducted through a questionnaire covering some of the main factors of occupational risk - physical, chemical and biological for a retrospective period of one year.

Резюме

Превенцията на трудовите злополуки и професионални болести е една от основните задачи на трудовомедицинските изследвания.

Целта на настоящето проучване е определяне на рисковите фактори на трудовата среда при частнопрактикуващи ветеринарни лекари. Тяхната дейност обхваща разнообразни и трудни задачи, които са предпоставка за злополуки. Макар че професионалните опасности във ветеринарната медицина са идентифицирани, има малка информация за броя и мащабите им в България. Настоящото проучване е извършено чрез анкетен въпросник, обхващащ част от основните фактори на професионалния риск – физични, химични и биологични за ретроспективен период от една година.

4.4. Stankova, L., «Recruitment and Selection of a Project Team for Realization of Projects, Financed under Operational Programme “Innovations and Competitiveness (2014-2020)”», KSI Transactions on Knowledge Society, 2017, Vol.10 (2).

Abstract

This article would stop here to discuss the specifics and requirements for the process of attracting the required employees to realize the objectives of any project, financed under Operational Programme “Innovations and Competitiveness” (2014-2020). Firstly, the importance of selecting a project team for the final results of the project is discussed and secondly, the particular steps for recruiting and selecting a project team in the process of project management are identified.

Резюме

Настоящата статия се спира и разглежда особеностите и изискванията към процеса на привличане на служители, необходими за осъществяване целите на проект, финансиран по ОПИК. На преден план се извеждат на първо място важността на избора на проектен екип за крайния резултат на проекта и на второ – конкретните стъпки при осъществяване на набирането и подбора на проектен екип в процеса на управление на проекти.

4.5. Alexandrova, M., L. Stankova, M. Mladenova, "The Role of Project Portfolio Management for Corporate Strategy Implementation", *KSI Transactions on Knowledge Society*, 2016, Vol. 9 (1), pp. 24-28, ISSN 1313-4787.

Abstract

The paper considers an up-to-date issue in project management, namely the implementation of the project portfolio management approach in contemporary organizations and its relation to the corporate strategy. It emphasizes on the premise that only if project portfolio management is effectively aligned with the corporate strategy a synergetic effect can be achieved facilitating the portfolio success. The theoretical grounds outlined here are supported by evidence from the practice on the basis of a case study reviewing the system of project portfolio management in Telenor Group Bulgaria at three levels – unit within the organization, organization within the group, and the group of organizations as a whole. A conclusion is derived regarding the establishment and management of project portfolio as inherent function necessary for the effective control over projects execution providing their successful realization in a multi-unit environment of a business group.

Резюме

Документът разглежда актуален въпрос в управлението на проекти, а именно прилагането на подхода за управление на портфолио на проекти в съвременните организации и връзката му с корпоративната стратегия. Той акцентира върху предпоставката, че само ако управлението на портфолиото на проекта е ефективно приведено в съответствие с корпоративната стратегия, може да се постигне синергичен ефект, улесняващ успеха на портфейла. Изложените тук теоретични основания са подкрепени от доказателства от практиката въз основа на казус, преразглеждащ системата на управление на портфолиото на проекти в Теленор Груп България на три нива. Направен е извод относно създаването и управлението на портфолиото на проектите като присъща функция, необходима за ефективен контрол върху изпълнението на проекти, осигуряващ успешната им реализация.

4.6. Stankova, L., „Project Risk Management – Methodological Guidance“, *KSI Transactions on Knowledge Society*, 2015, vol.8 (2), pp.26-32, ISSN 1313-4787

Abstract

The paper offers methodological guidance for efficient project risk management. To that end, the essence of the terms “uncertainty”, “risk” and “project risk” is firstly explained; a review of the concepts and models of project risk assessment, existing in the specialized literature, is developed; the most popular and frequently used quantitative and qualitative methods for project risk assessment are presented in brief; the different elements of the project risk management process are presented in

details. The thesis that project risk cannot be fully eliminated is sustained. Yet, through purposeful and continuous actions, it could be forecasted and managed.

Резюме

Статията предлага методически насоки за ефективното управление на проектния риск. За целта първо е изяснена същността на понятията „неопределеност“, „риск“ и „проектен риск“; направен е преглед на съществуващите в специализираната литература концепции и модели за управление на проектния риск; в синтезиран вид са изведени едни от най-популярните и най-често използвани количествени и качествени методи за оценка на проектния риск; подробно са представени отделните етапи от процеса на управление на проектния риск. Защишава се тезата, че проектният риск не може да бъде премахнат напълно, но с целенасочени и постоянни действия той може да бъде предвиден и управляван.

4.7. Stankova, L., "Management Decision – Realization and Assessment", Trakia Journal of Sciences, 2015, Vol. 13, Suppl. 1, pp. 233-239, ISSN 1313-7069.

Abstract

Modern organizations operate in conditions of an extremely dynamic and competitive market, of permanently changing technologies and constantly increasing requirements. As a result of this turbulence of the environment, managers are challenged to constantly take quick, adequate and creative decisions. On one hand, decision-making is considered a daily and required task for managers, since it is related to the performance of each of their managerial functions. On the other hand, this process may be discussed also as a tool for increasing the organizational efficiency due to the fact that improving managers' decision-making skills leads to a more successful realization of the objectives and tasks of the organization. One of the ways for improving managers' decision-making skills includes analyzing, summarizing experience and drawing out good practices, based on the decisions made. Therefore, this paper summarizes the different stages of the decision-making process (problem diagnostics, formulation of restrictions, identification of the criteria for choosing a decision, generation of alternatives, assessment of alternatives, choosing an alternative, realization, assessment of the decision and summary of the accumulated experience) and the last three stages of the process are discussed in more details.

Резюме

Съвременните организации съществуват в условия на изключително динамичен и конкурентен пазар, на ежедневно променящи се технологии и непрекъснато нарастващи изисквания. Тази силна турбулентност на външната среда изправя мениджърите пред предизвикателството непрекъснато да вземат бързи, адекватни и креативни решения. От една

страна вземането на решения се приема като ежедневна и необходима дейност за мениджърите, тъй като се свързва с изпълнението им на всяка управленска функция. От друга страна този процес може да се разглежда и като инструмент за повишаване на организационната ефективност поради факта, че подобряването на уменията за вземане на решения на мениджърите неизбежно води до по-успешното реализиране на целите и задачите на организацията. Един от начините за подобряване на мениджърските умения за вземане на решения включва анализ, обобщаване на натрупания опит и извеждане на добри практики на базата на вече взетите решения. В тази връзка в настоящия доклад в синтезиран вид са представени отделните етапи от процеса на вземане на решения (диагностика на проблема, формулиране на ограниченията, определяне на критериите за избор на решение, генериране на алтернативи, оценка на алтернативите, избор на алтернатива, реализация, оценка на решението и обобщаване на натрупания опит) като по-подробно са разгледани последните три етапа от процеса.

4.8. Alexandrova, M., L. Stankova, A. Gelemenov, "The role of project office for project portfolio management", Economic Alternatives, 2015, Issue 1, pp.19-30, ISSN 1312 - 7462

Abstract

The paper focuses on the management of project portfolios as a novel and complex area in the practice of project-oriented organizations. The paper's main goal is to review the role of project management office /PMO/ for enhancing the performance of organizational project portfolio. It considers several core issues and functions related to the process of implementation of PMO in a particular organization. A case study has been conducted in order to provide evidence about the benefits from the introduction of PMO in a company operating in the media sector. Results from the case study analysis shows that this approach to project management in a multi-project environment is to a large extent universal and can be successfully applied in similar organizational context.

Резюме

Статията се фокусира върху управлението на проектните портфейли като нова и сложна област в практиката на проектно ориентираните организации. Основната цел на статията е да се прегледа ролята на офиса за управление на проекти за подобряване работата на портфолиото на организационните проекти. Статията разглежда няколко основни въпроса и функции, свързани с процеса на внедряване на проектния офис в определена организация. Използван е казус, за да предостави доказателства за ползите от въвеждането на РМО в компания, работеща в медийния сектор. Резултатите от анализа на казуса показват, че този подход за управление на проекти в

многопроектна среда до голяма степен е универсален и може успешно да се прилага в подобен организационен контекст.

5. ДОКЛАДИ, ПУБЛИКУВАНИ В СБОРНИЦИ ОТ НАУЧНИ КОНФЕРЕНЦИИ, ПРОВЕДЕНИ В ЧУЖБИНА ИЛИ В БЪЛГАРИЯ, ОРГАНИЗИРАНИ ОТ МЕЖДУНАРОДНИ НАУЧНИ ИЛИ ПРОФЕСИОНАЛНИ ОРГАНИЗАЦИИ
5. REPORTS PUBLISHED IN COLLECTIONS FROM SCIENTIFIC CONFERENCES HELD ABROAD OR IN BULGARIA, ORGANIZED BY INTERNATIONAL SCIENTIFIC OR PROFESSIONAL ORGANIZATIONS

5.1. Stankova L., „Success factors for business process automation”, In: “Research and Innovation” Collection of Scientific Articles, Yunona Publishing, New York (USA), 2019, pp. 48-50, ISBN 978-0-9988574-3-0.

Abstract

The report explains the essence of the concept of business process automation in organizations. The benefits of the introduction of automation systems are presented. The factors influencing the successful realization of the whole process are identified.

Резюме

В доклада се изяснява същността на понятието автоматизация на бизнес процесите в организациите. Представени са ползите от внедряването на системи за автоматизация. Изведени са факторите, които оказват влияние върху успешното изпълнение на целия процес.

5.2. Станкова, Л., „Методика за изследване готовността на служителите за участие в иновационни проекти“, В: Сборник доклади от Шестнадесета международна научна конференция „Членството на България в ЕС: Единадесет години по-късно“, ИК на УНСС, С., 2019, стр. 312-320, ISBN

Abstract

Human resources are essential for the way a certain innovative project is going to begin and for the quality of its results. In this connection, this report offers a methodology for assessing the readiness of the employees in an organization to take part in innovative projects. The methodology can be used either for identification of the appropriate employees to be included in the project teams

or for planning the further development of their knowledge and skills for effective realization of innovative projects.

Резюме

Ключова роля за начина, по който ще стартира даден иновационен проект и за качеството на резултатите от него, имат човешките ресурси. В тази връзка настоящия доклад предлага методика за оценка готовността на служителите в дадена организация за участие в иновационни проекти. Методиката може да бъде използвана както при определянето на подходящите служители, които да се включат в проектните екипи, така и за планиране на надграждането и развитието на техните знания и умения за ефективно изпълнение на иновационни проекти.

5.3. Станкова, Л., "Изследване на организационния капацитет и неговото влияние за успешното реализиране на иновационни проекти", В: Сборник доклади от Научна конференция „Иновации и предприемачество в образованието и бизнеса“, Изд. на МВБУ, Ботевград, 2019, стр.83-91, ISBN 978-954-9432-83-1

Abstract

This report presents the results of a study conducted to identify which areas of the organizational capacity in organizations influence the success of their realized innovation projects. For the purpose the report explains the term organizational capacity and briefly presents two methods to illustrate different approaches to studying the organizational capacity based on a thorough assessment and analysis of elements of the internal organizational environment.

Резюме

В настоящия доклад са представени резултати от проведено проучване, целта на което е да се идентифицират кои области от организационния капацитет на организациите оказват влияние върху успеха на реализираните в тях иновационни проекти, За тази цел в доклада се изяснява понятието „организационен капацитет“ и в синтезиран вид са представени две методики, които онагледяват различни подходи за изследване на организационния капацитет, на базата на задълбочена оценка и анализ на елементи от вътрешната организационна среда.

5.4. Stankova, L., „Innovations that have become the basis of modern manufacturing“, In: “Science and society” Collection of Scientific Articles, Fadette editions, Namur, Belgium, 2019, Research and Innovation, pp 27-30, ISBN 978-2-5494-0322-7

Abstract

Nowadays, manufacturing becomes more and more competitive and dynamic. This requires from the business to understand the trends and novelties in technologies and to be able to quickly apply them

in the context of its own activity. Modern production technologies, introduced in enterprises, increase the effectiveness of the goods that they produce. Research and production experience allow obtaining effective technological solutions. In this connection, the aim of this article is to make a review of some of the most important innovations that changed modern manufacturing.

Резюме

В днешно време производството става все по-конкурентно и динамично. Това изисква бизнеса да разбира тенденциите и новостите в технологиите и да може максимално бързо да ги приложи в контекста на собствената си дейност. Съвременните производствени технологии, въведени от предприятията, повишават ефективността на произвежданите от тях стоки. Научните изследвания заедно с производствения опит позволяват да се получат ефективни технологични решения. В тази връзка целта на доклада е да направи обзор на някои от най-значимите нововъведения, които промениха съвременното производство.

5.5. Stankova, L., „Development of a System for Motivating Project Members“, In: “Education, Law, Business” Collection of Scientific Articles, Cartero Publishing House, Madrid, Spain, 2019, Education, Law, Business, pp 28-31, ISBN 978-84-854922-0-5

Abstract

Project team motivation has a key role for the overall success of the project. In this connection the present report discusses the specifics and basic principles for development of an efficient system for project team motivation. The key role of project managers for increasing personal satisfaction with the completed work and keeping high the team members' motivation is in the focus of the discussion. The basic challenges that project managers face are identified and particular recommendations for efficient project team motivation are given.

Резюме

Мотивацията на проектния екип играе ключова роля за цялостния успех на проекта. В тази връзка настоящият доклад разглежда особеностите и основните принципи за изграждане на ефективна система за мотивация на проектни екипи. Акцентира се върху ключовата роля, която имат проектните мениджъри за повишаване на личното удовлетворение от извършената работа и поддържане на висока мотивация на членовете на екипа. Очертани са основните предизвикателства пред проектните мениджъри и са изведени конкретни препоръки по посока ефективното мотивиране на проектни екипи

5.6. Stankova, L., „Identification of the Risk Factors that Affect the Success of Projects Financed under EU Operational Programmes“, In: “Education, Law, Business” Collection of Scientific Articles, Cartero Publishing House, Madrid, Spain, 2019, Education, Law, Business, pp 84-89, ISBN 978-84-854922-0-5

Abstract

Each project risk management model is based on the idea that preliminary risk assessment helps, on one hand, for identifying the most important issues that project manager need to focus on, and on the other hand for determining the duties required for its proper management. The introduction of such a system provides information, based on which apart from identifying the risk generally, its significance can also be determined, as well as its probability of occurrence; it further allows considering appropriate responses and techniques for its effective management. Therefore, the objective of this article is to identify the risk factors that most significantly affect the success of projects, financed under EU operational programmes.

Резюме

В основата на всеки модел за управление на проектния риск стои схващането, че предварителната оценка на риска спомага от една страна за идентифициране на най-важните области, към които трябва да се насочи вниманието на управляващите проекта и от друга – дава насоки как да се разпределят отговорностите за неговото управление. Въвеждането на такава система дава информация, на базата на която освен че може да се определи риска по принцип, може да се определи и неговата важност, вероятността от възникването му, дава възможност да се обмислят подходящи реакции и техники за неговото ефективно управление. В тази връзка целта на настоящия доклад е да се идентифицират рисковите фактори, влияещи в най-висока степен върху успеха на проектите, финансирани по оперативните програми на Европейския съюз.

5.7. Alexandrova, M., L. Ivanova, “Critical success factors of project management: empirical evidence from projects supported by EU programmes”, In: *Proceedings of The 9th International ASECU Conference “Systematic Economics Crisis: Current Issues and Perspectives”*, Skopje, 2012, ISBN: 978-608-212-036-2.

Abstract

The paper suggests a review of the existing approaches to the analysis of the “project success” concept. It focuses on the exploration of possible indicators for its evaluation and the identification of the critical success factors. The paper considers in particular the critical factors of project success regarding projects funded by the Operational Programmes of the EU in Bulgaria. It suggests a version

of a conceptual model for assessment of the effects of these factors on the project success. It reflects the experience of Bulgarian organizations that actually participate in this process through management of such projects. For this purpose, the paper suggests a selection of the results from an empirical study of project success factors conducted in 2012 by a sample survey of managers and experts from relevant organizations.

Резюме

Настоящият доклад предлага преглед на съществуващите подходи за анализа на концепцията „успех на проекта“. Докладът се фокусира върху проучването на възможните показатели за оценка на успеха на проекта и идентифицирането на критичните фактори за успех. Докладът разглежда по-специално критичните фактори за успех на проекти, финансирани по Оперативните програми на ЕС в България. Разработката предлага концептуален модел за оценка на въздействието на тези фактори върху успеха на проекта. Той отразява опита на българските организации, които реално участват в този процес чрез управление на подобни проекти. За тази цел докладът представя резултатите от емпирично проучване на факторите за успех на проекта, проведено през 2012 г. чрез проучване на мениджъри и експерти от релевантни организации.