

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО  
БИЗНЕС ФАКУЛТЕТ, КАТЕДРА „ИНДУСТРИАЛЕН БИЗНЕС“

Даниела Валериева Димитрова

## **АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд  
на тема

### **ПРОЕКТЕН ПОДХОД НА УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ В БЪЛГАРИЯ**

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“  
в професионално направление 3.8. Икономика  
по научна специалност „Икономика и управление“  
(Икономика на предприятието)

**Научен ръководител:**  
доц. д-р Радко Радев

**София, 2023**

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Индустриален бизнес“ на Университета за национално и световно стопанство – София, на 15.06.2023 г.

Авторът на дисертационния труд е задочен докторант в катедра „Индустриален бизнес“ на УНСС.

Дисертационният труд е с общ обем от 173 страници и е структуриран в увод, изложение в три глави, заключение, библиография и приложения. Дисертацията съдържа 34 фигури, 24 таблици и 2 приложения. Библиографията включва 157 източника, от които 19 на български език и 138 на английски език.

Публичната защита на дисертацията е насрочена за 15 юни 2023 г., от 10 часа в зала „Тържествена“ на УНСС, централно фоайе (№ 2032А).

# I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

## **Актуалност и значимост на изследваната проблематика**

Актуалността на темата се определя от все по-нарастващото значение на проектния подход на управление и неговото значение в научен и практически план. Проектният подход е изграден от процеси и действия, чрез които се подпомага развитието на бизнес организациите, в т.ч. и тези от корпоративен тип. Трябва обаче да се прави разлика между бизнес, който предлага продукти на проектен принцип (строителство, самолетостроене, корабостроене), и проектния подход на управление на бизнеса (включващ непрекъснатото управлението на портфолио от проекти).

В първия случай проектният подход е и модел на бизнес, а във втория – подход на осигуряване на непрекъснато адаптиране и развитие на бизнеса в търсене на съвършенство. Именно вторият вариант представлява особен интерес. При него проектният подход се разглежда не само от гледна точка на управлението на проекти, а и като присъща функция на бизнес процесите и на управлението като цяло. В този смисъл проектният подход се прилага не само по отношение на проектните възможности, но и по отношение на бизнес и управленските решения. Компаниите разглеждат проектния мениджмънт като неразривно свързан със стратегическия мениджмънт. Управлението на проекти сега се извежда като средство, което осигурява резултатите, чрез които се доставят и усъвършенстват потребителската стойност и ползите за бизнеса. През последните две десетилетия се наблюдава нарастване на необходимостта от прилагане на най-добрите практики и на конкретни методологии на управление на проекти, както и утвърждаване на проектния подход на управление от втория вид.

## **Обект на изследването**

Обект на изследване са бизнес организациите от корпоративен тип. Съвременното корпоративно управление интегрира в своя механизъм система от основни подходи, принципи и методи на управление. Тяхната дейност е свързана с наличието на множество групи интереси, които преследват свои собствени интереси, упражнявайки различна степен на влияние. Основополагаща характеристика на корпоративното управление е принципът на разделяне на собствеността от управлението. Тъй като в българското законодателство не е регламентирано правно понятието „кор-

порация“, за целите на дисертационния труд като такива се приемат публичните компании от холдингов тип. Те се дефинират като бизнес организации от корпоративен тип.

## **Предмет на изследване**

Предмет на изследване е приложението на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип, като специфичен обект на управление. Като сложни и големи бизнес организации тяхното развитие и растеж са свързани с непрекъсната промяна, във връзка с която се обуславя необходимостта от осигуряване на изпълнението на различни по големина и обхват проекти (портфолио от проекти). Това обуславя важността на ролята на проектния подход за постигане на успех на корпорациите, която се определя от разбирането, че той засяга стратегическите, тактическите и оперативните аспекти на дейността на корпорацията. Това налага идентифицирането и прилагането на подходяща методология на управление на проекти; на управление на портфолио от проекти и на нейното интегриране като неразделна част от стратегическия мениджмънт, от адаптирането и развитието на корпорациите.

## **Основна изследователска теза**

Тезата, която се застъпва, е, че приемането и прилагането на проектния подход на управление са задължително условие за бизнес организациите от корпоративен тип в условията на динамично променяща се среда. Значението на проектния подход извежда на преден план въпроса за познаването и прилагането на основните методологии за управление на проектите с присъщите им методи, принципи и методически инструментариум.

## **Цели и задачи на изследването**

Целта е, да се предложи методическа рамка на базата на утвърдените методологии, чрез която да се изследва приложението на проектния подход на управление в бизнес организации от корпоративен тип, като на тази база се идентифицират основни пропуски и се изведат конкретни препоръки.

Постигането на поставената цел изисква изпълнението на няколко **основни задачи**:

- да се изведе корпорацията като обект на изследване в България;

- да се извърши проучване на въпросите, касаещи корпоративния мениджмънт;
- да се изведат основните въпроси, свързани с проектното управление;
- да се обоснове необходимостта и да се изведат характеристиките на проектния подход на управление на корпорацията;
- да се предложи методическа рамка на изследване на корпоративния подход на управление;
- да се изведат проблемните области и да се предложат препоръки.

### **Методи на изследване в дисертационния труд**

За постигането на целите и решаването на задачите на настоящия дисертационен труд и за интерпретирането на резултатите от теоретичното и емпиричното проучване се използва многообразие от познати в теорията и практиката методи за изследване: анализ и синтез; индукция и дедукция; структурен и сравнителен анализ; методи на групиране (на автори мнения, методически характеристики и предприятия по различни признаци); метод на аналогията; графични методи; експертна оценка; статистически методи.

### **Приети ограничения в обхвата на дисертационния труд**

За прецизирането на границите на дисертационния труд са въведени няколко ограничения.

*Първо*, като най-разпространена и утвърдила се като световен стандарт на приложение на проектния подход в дисертационния труд се поставя акцент върху методологията PRINCE 2. Други популярни методологии се разглеждат дотолкова, доколкото е необходимо да се изведат предимствата на PRINCE 2 в сравнителен план.

*Второ*, поради разнородния характер на компаниите, листвани на Българска фондова борса, в изследването попадат само такива, които са холдингови дружества. Причината за това е, че при тях е налице както ясно разделяне на собствеността от управлението на централно равнище и в рамките на дъщерните дружества, така и диверсификация на дейността.

*Трето*, чрез разработената метрична система се цели да се изследват познаването и прилагането на етапите, съдържащи се в методологията PRINCE 2 и присъщите ѝ принципи. Останалите аспекти на проектния подход на управление, съдържащи се в методологията PRINCE 2 (методи, управление, мотивация, управление на портфолио от проекти), не се разглеждат.

## **Информационно осигуряване**

Информационното осигуряване на дисертационния труд е осъществено чрез:

1) проучване на публикации в научната област на чуждестранни и български автори, в т.ч. реферативни и академични бази данни (Scopus, Web of Science, EBSCO Publishing, ScienceDirect, RroQuest, EmeraldInsight, SpringerLink и Central and Eastern European Online Library);

2) резултати от емпирични международни и български проучвания по темата в научни списания и електронни книги;

3) първични данни от проведени собствени емпирични проучвания, набавени чрез допитвания.

## **Аргументация в подхода към структурата на изследването**

Настоящата дисертация е структурирана в увод, три глави, заключение, използвана литература и приложения, които са логически обвързани така, че да позволят да се аргументира формулираната теза, като се изпълнят поставената основна цел и произтичащата от нея задача. *В първа глава* се представят основните особености на бизнес организациите от корпоративен тип. *Във втора глава* се извеждат методическите решения за изследване на приложението на проектния подход на управление на бизнес организациите от корпоративен тип. За целта се представя основен методически инструментариум на приложение на проектния подход на управление, като се извежда значението на най-разпространената и утвърдена методология – PRINCE 2. *В трета глава* е представен анализът на резултатите от проведеното емпирично изследване, идентифицирани са проблемните области, като на тази база се извеждат общи насоки и конкретни препоръки за тяхното преодоляване.

## **II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Дисертационният труд е структуриран в три глави, в които се разглежда да определената последователност от взаимосвързани компоненти.

### **УВОД**

#### **ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРОЕКТНИЯ ПОДХОД НА УПРАВЛЕНИЕ НА КОРПОРАЦИИТЕ КАТО СПЕЦИФИЧНА ФОРМА НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯ**

1. Корпорациите като особен обект на управление.
  - 1.1. Особенности на корпорациите като специфична форма на бизнес организациите.
    - 1.1.1. Корпорацията като понятие.
    - 1.1.2. Основни особености на корпорациите.
  - 1.2. Основни характеристики на управлението на корпорациите като особен тип бизнес организации.
    - 1.2.1. Корпоративното управление като понятие.
    - 1.2.2. Основни теории на корпоративното управление.
    - 1.2.3. Бордът на директорите като ключов орган в корпоративното управление.
  - 1.3. Извеждане на бизнес организациите от корпоративен тип в България.
    - 1.3.1. Обща характеристика на бизнес организациите в България.
    - 1.3.2. Структура на бизнес организациите от гледна точка на техния юридически статут.
    - 1.3.3. Бизнес организациите от корпоративен тип в България.
2. Характеристики на проектите и тяхното управление в бизнес организациите.
  - 2.1. Основни понятия и характеристики, свързани с проектния мениджмънт.
  - 2.2. Класификация на проектите и тяхното предназначение.
  - 2.3. Методологически характеристики на проектния мениджмънт.
3. Проектният подход на управление в корпорациите.

- 3.1. Основни модели и структури на корпоративното управление.
- 3.2. Място на проектния подход на управление в корпорациите.
- 3.3. Управление на проекти в корпорациите – управление на портфолио от проекти.

## **ВТОРА ГЛАВА. МЕТОДИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИЯ ПОДХОД НА УПРАВЛЕНИЕ В КОРПОРАЦИИТЕ**

1. Основен методически инструментариум за приложението на проектния подход на управление в корпорациите.
  - 1.1. Кратко описание на методологията PRINCE 2.
  - 1.2. Основни компоненти на управлението на проекти в методологията PRINCE 2.
  - 1.3. Методическа рамка за приложението на проектния подход на управление в корпорациите.
2. Методология на емпиричното изследване на приложението на проектния подход.
  - 2.1. Изходни условия на емпиричното изследване.
  - 2.2. Използвани комуникационни средства и видове въпроси.
  - 2.3. Етапи на анализ на получените резултати.
3. Методическа рамка на изследване на приложението на проектния подход.

## **ТРЕТА ГЛАВА. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНИЯТА НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИЯ ПОДХОД В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ КОРПОРАТИВЕН ТИП**

1. Преглед и класификация на взелите участие в изследването респонденти.
  - 1.1. Основни характеристики на респондентите.
  - 1.2. Практически опит на респондентите в управлението на проекти.
2. Анализ на резултатите от апробирането на методическата система.
  - 2.1. Резултати от приложението на методологията PRINCE 2.
    - 2.1.1. Стартиране на проект.
    - 2.1.2. Инициране на проект.
    - 2.1.3. Осъществяване на контрол на изпълнението на проекта.
    - 2.1.4. Управление на границите на етапа.



- 2.1.5. Приключване на проекта.
- 2.2. Изпълнение на принципите на методологията PRINCE 2.
- 3. Идентифициране на проблемните области и факторите, които ги обуславят.
  - 3.1. Предизвикателствата на PRINCE 2.
  - 3.2. Индекс на относителната значимост на факторите, влияещи върху приложението на PRINCE 2.
  - 3.3. Насоки и препоръки за тяхното преодоляване.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

## III. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### УВОД

В увода се обосновават актуалността и значимостта на предмета на дисертационния труд от прилагането на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип. Като такива се приемат публичните компании от холдингов тип, тъй като за тях са характерни особености, присъщи на корпорациите – разграничение на собственост и управление, степен на диверсификация, мащаб на приходите в българските условия. Дефинирани са елементите на изследователската инфраструктура: обект, предмет, изследователска теза, основна цел и задачи на изследването. Посочени са използваните подходи, методи и въведените ограничения в обхвата на дисертационния труд.

### Първа глава

#### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРОЕКТНИЯ ПОДХОД НА УПРАВЛЕНИЕ НА КОРПОРАЦИИТЕ КАТО СПЕЦИФИЧНА ФОРМА НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯ

Основната задача на анализа в първа глава е да се разгледат теоретичните постановки, свързани с особеностите на бизнес организациите от корпоративен тип, като на тази база се извършва тяхната интерпретация в българските условия. Разгледани са базови, съвременни научни и практически постановки, схващания и теории на корпоративното управление. Разкрити са характеристиките на проектите и проектния мениджмънт и връзката им в управлението на корпорациите. Извършено е проучване на основните модели и структури на корпоративното управление, както и интерпретация на проектния подход в контекста на корпорациите, като се отчитат характерните за тях модели и структури на управление.

**Първата глава** на дисертационния труд се състои от три параграфа с разгърната структура: 1) корпорациите като обект на управление; 2) характеристика на проектите и тяхното управление в бизнес организациите; 3) проектният подход на управление в корпорациите – управление на портфолио на проекти.

**В първи параграф** се разглеждат особеностите на корпорациите, характеристиките и основните теории на корпоративното управление и се извършва тяхната интерпретация в българските условия. Първа глава е структурирана в три точки, всяка от които има своя вътрешна структура.

*Първа точка* – разгледана е историята на възникване на корпорацията като форма на бизнес организация. Разтълкувано е понятието корпорация от икономическа и правна гледна точка. Проучени и анализирани са възгледите на редица автори в тази област (И. Ансофф, П. Дракър, А. Тоффлър, Ф. Фукуяма и др.), като са разгледани различни подходи за класификация на корпорациите в системата на общото право. Обобщени са възгледите на разгледаните автори, като въз основа на ретроспективния преглед на формулировките са изведени следните общи три особености на понятието „корпорация“: 1) брой на участниците в корпорацията, който трябва да бъде повече от един; 2) консолидация на собствеността на участниците; 3) наличие на една-единствена цел, в името на която участниците ѝ са обединили усилията си за постигане на обща полза. На базата на голям брой дефиниции, множество разбирания и различни виждания на автори към тези основни особености може да се добавят следните основни характеристики, които ги допълват: 1) неопределено съществуване; 2) имущество, под една или друга форма отделено от членовете на сдружението; 3) ограничаване на отговорността на участниците; 4) управление на корпоративните дела, отделно от личната воля на нейните членове; 5) наличие на статут на юридическо лице.

*Втора точка* – представени са основните характеристики на корпоративното управление. На първо място – освен като понятие корпоративното управление е разгледано и като система, чрез която компаниите се управляват и контролират. Проучени и анализирани са множество автори и източници, според които е трудно да се посочи едно универсално определение за корпоративното управление, тъй като това е сложен, мултипарадигматичен и силно интердисциплинарен обект на изучаване. На второ място – по отношение на теоретичната перспектива на корпоративното управление са разгледани няколко теории: 1) Агентска теория; 2) Теория на управлението; 3) Теория на заинтересованите страни; 4) Теория на зависимостта от ресурсите. Те описват неговите особености, както и връзката между характерните особености на корпоративното управление и връзката между ефикасното и ефективното управление на корпорациите. На трето място – разгледан е бордът на директорите като ключов орган в корпоративното управление. Решаващ фактор за определянето на ефективността на корпорацията е нейният размер, но той остава спорен

въпрос. Друга особеност е, че присъствието на жени в борда на директорите се признава като задължителен елемент за доброто корпоративно управление. Твърди се, че те са по-усърдни в сравнение с мъжете. На следващо място е двойствеността на изпълнителния директор, която се счита за важен механизъм на структурата за управление на борда. Важността на състава на борда на директорите за корпоративното управление определя неговата ключова роля за приемането и утвърждаването на проектния подход.

*Трета точка* – представени са бизнес организациите от корпоративен тип в България. Изведена е общата им характеристика, като една част от публичните акционерни дружества в България са продукт на масовото им преобразуване в резултат от приватизацията, а не на естественото развитие на пазарните механизми. Разгледана е и структурата на бизнес организациите откъм техния юридически статут, като се формират четири основни модела на структурата на собствеността: 1) с преобладаващо участие в собствеността на местните инвеститори, при които в 25% от фирмите са приватизационни фондове, а в 30% – други български юридически лица; 2) с преобладаващо участие на работниците и мениджърите – 21% от предприятията; 3) с преобладаващо участие на външни чуждестранни инвеститори – 12%; 4) нито един от субектите на собствеността няма по-значимо участие – 12%. Изведени са основни обобщения, характеризиращи корпорациите като особен тип бизнес организации.

**Във втори параграф** са представени характеристиките на проектите и на тяхното управление в бизнес организациите. Извършена е класификация на проектите и тяхното предназначение. Представени са методологическите характеристики на проектния мениджмънт.

*Първа точка* – представени са основните понятия и характеристики, свързани с проектния мениджмънт. Като важен елемент от развитието на проектния процес е представен неговият жизнен цикъл. Идентифицираните в него отделни четири фази (концептуализация; планиране; изпълнение; приключване) са етапите, при които екипът на проекта може да оцени както неговото изпълнение, така и цялостното му състояние на проекта. Разгледани са няколко дефиниции на проектния мениджмънт, като обикновено се твърди, че класическият мениджмънт има пет функции или принципи: планиране; организиране; персонал; контролиране и ръководство.

*Втора точка* – предложена е класификация на проектите и тяхното предназначение, като са представени различни критерии, класификации и групи. Най-често срещаният начин на категоризиране на проекти води до три ши-

роки групи: проекти по размер, риск или сложност; проекти със стратегическо значение, етап от жизнения цикъл или сектор; проекти под формата на договор, условия на плащане или изложеност на риска. Класификациите на проектите са полезни и от изследователска и практическа гледна точка.

*Трета точка* – разгледан е изборът на методология за управление на проекти като ефективен подход, чрез който се консолидират усилията за управление на проекти в една организация. Представени са многобройни ползи от използването на различни методологии в рамките на една организация. Направени са сравнения между известни методологии като: Agile, Scrum, Lean, Kanban. В крайна сметка са съпоставени двете от най-разпространените методологии за проектен мениджмънт: Project Management Body of Knowledge (PMBOK или накратко Ръководство) и Projects In Controlled Environment (PRINCE 2). Сравнени са техните процеси, разграничени са ключовите им прилики и разлики.

**В трети параграф** е отделено внимание на специфичните особености на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип. Настоящият параграф се състои от три точки, чрез които се поставя акцент върху структурите на корпоративното управление, управлението на проекти и управлението на портфолио от проекти.

*Първа точка* – направен е преглед на научната и бизнес литература в областта на основните модели и структури на корпоративното управление, изследвани са шест основни модела: европейски модел; англосаксонски модел; японски модел; китайски модел; ислямски модел; германска система на корпоративно управление; латинска система на корпоративно управление. Всеки един от тези модели е разработен на базата на ключови културни, исторически и технологични характеристики, които свидетелстват за спецификите (национални, икономически и социални) на средата, в която са се появили. Тяхното наличие е свидетелство за това, че всеки един модел е полезен в конкретните условия, специфичен е за дадена държава и е трудно да се прехвърли в друга. В същото време нито един от тях не е съвършен и универсално приложим.

*Втора точка* – изведено е мястото на проектния подход в корпоративното управление, като се подчертава важноста на неговото познаване и прилагане на практика. Аргументирана е важноста на проектния мениджмънт като основен подход за изпълнение на стратегията в условията на динамично променяща се среда.

*Трета точка* – изяснено е управлението на проекти. Дефинира се неговата важност, тъй като именно способността на бизнес организациите от корпоративен тип да управляват множество проекти паралелно е възпльщение на проектния подход на управление на проекти. Представени са и

трите основни негови елемента: дефиниране на стратегията, специфични модели и инструменти и управление на портфолио от проекти.

## **Втора глава**

### **МЕТОДИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИЯ ПОДХОД НА УПРАВЛЕНИЕ В КОРПОРАЦИИТЕ**

Основната задача във втора глава е да се изведат методическите решения за изследване на приложението на проектния подход в бизнес организациите от корпоративен тип. За целта е представен основен методически инструментариум на приложение на проектния подход на управление, като се извежда значението на най-разпространената и утвърдена методология – PRINCE 2. Логиката на изложението се съдържа в три параграфа, съответно: 1. Методически инструментариум за приложението на проектния подход на управление. 2. Методология на емпиричното изследване. 3. Методическа рамка на изследване на приложението на проектния подход.

**В първи параграф** на основата на обобщените знания в първа глава се поставя акцент върху особеностите на методологията PRINCE 2. Разглеждат се нейните основни компоненти, като са представени последователно:

- *Шест аспекта или цели за изпълнение* (обхват; времева скала; риск; качество; ползи; разходи).
- *Седем принципа* (продължаваша бизнес обосновка; учете се от опита; дефинирани роли и отговорности; управление по етапи; управление чрез изключение; фокус върху продуктите; съобразност с околната среда).
- *Седем теми* (бизнес казус; организация; качество; планове; риск; промяна; напредък).
- *Седем процеса* (стартиране; инициране; ръководене; контрол на етапите; управление на продукта; управление на границите; затваряне на проекта).

Изведена е също така методологичната рамка на проектния подход на управление, която представлява ясна пътна карта, която изброява всички етапи, през които се преминава, за да се гарантира успешното изпълнение на проектите. Рамката за управление на проекти осигурява структура и насока на проекта. Направено е и сравнение на най-популярните подходи на управление на проекти: методология на водопада (Agile); управление на проекти с критична верига (ССРМ); гъвкаво управление на проекти;

Kanban методология; Scrum методология; Lean управление на проекти; методология PRINCE 2. Като се отчитат техните предимства и недостатъци, е обоснован изводът, че изборът на конкретен подход зависи от редица особености – състав на екипите, обхват и вид на проектите, необходимо време за изпълнение.

**Втори параграф** е структуриран в три точки.

*Първа точка* – извежда се методологията на емпиричното изследване.

*Като обект* на изследване се посочва извадка от листвани на фондовата борса в България компании, притежаващи характеристики на бизнес организации от корпоративен тип.

*Предмет* на изследване е приложението на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип като специфичен обект на управление.

*Основната цел* пред предприетото емпирично изследване е да се разгледат степента на приложение на проектния подход на управление и методологията PRINCE 2 в попадналите в извадката бизнес организации от корпоративен тип. Като важни за нейното постигане са определени три основни задачи.

*Първо*, да се установят степента на приемане и наличието на система за прилагането на проектния подход и да се идентифицират основни проблеми, свързани с нея.

*Второ*, да се изследва степента на познаване и приложение на методологията PRINCE 2 като утвърдила се водеща методология в световен мащаб.

*Трето*, да се идентифицират основните проблемни области и да се изведат конкретни препоръки за тяхното преодоляване.

В търсенето на потвърждение или отхвърляне на посочените хипотези се използваха първични източници на информация. За набиране на информация от първични източници се използва анкетното проучване, интервюта със собственици и мениджъри, заемащи висши управленски позиции.

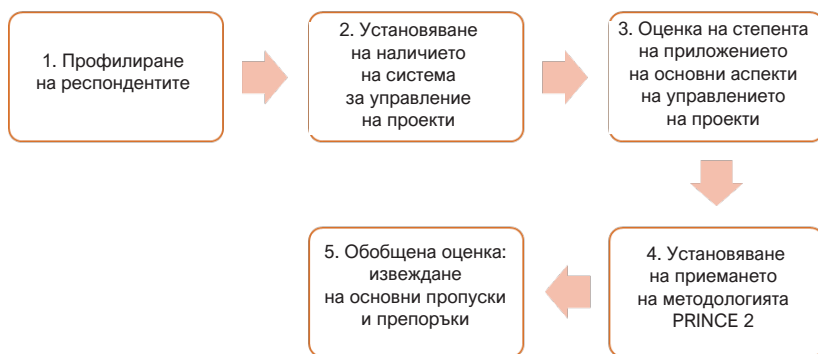
Като основно проучвателно средство, което се използва за постигане целта на изследването, е посочена анкетата. В приложената анкета са включени четири тематично обособени групи въпроси, чрез които се цели изпълнение на основната цел на емпиричното изследване и поставените задачи.

Допълнително проучвателно средство, подкрепящо анкетното проучване, е интервюто. Чрез него се постига по-голяма конкретизация на въпросите и получените уточнения на отговорите на отворените въпроси в анкетата.

*Втора точка* – представени са използваните комуникационни средства във връзка с извършването на проучването. Те включват: изпращане и получаване на отговорите от анкетите чрез имейл; провеждане на телефонни разговори и лични интервюта чрез посещение на работното място на респондентите. В анкетата се съдържа *закритият (затвореният)* въпрос и дадените възможни варианти на отговори и анкетираният посочва един или повече от тях. От тази група въпроси се използват: *политомни въпроси*, които са сходни на дихотомните, но изискват да се посочи един отговор от повече от две възможности; *дихотомни въпроси* – при тях са зададени два възможни отговора – „да“ или „не“, които съответстват на твърденията „вярно или невярно“; *открити въпроси* – анкетираният е оставен свободно да даде какъвто си иска отговор и да го запише.

*Трета точка* – представени са последователност от етапи, през които се преминава, за да се анализират получените от емпиричното проучване резултати, като се следва логиката на последователността на въпросите, които се съдържат в нея (фиг. 1).

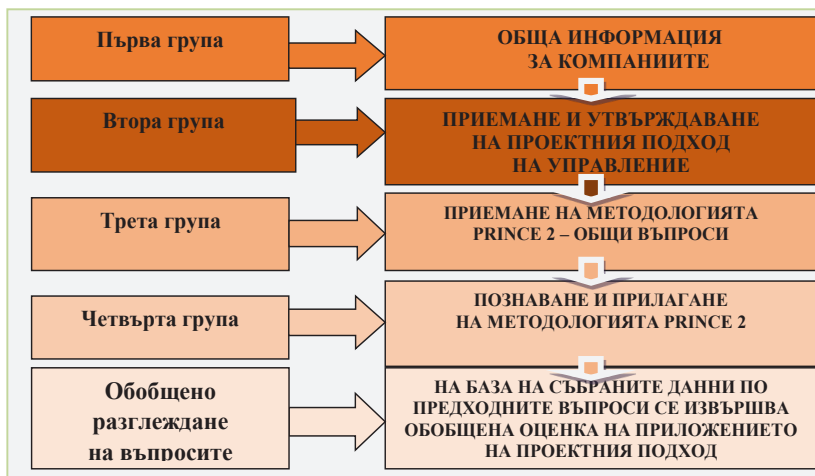
- *първи етап* – Профилиране на респондентите;
- *втори етап* – Установяване на наличието на система за управление на проекти;
- *трети етап* – Оценка на степента на приложението на основни аспекти на управлението на проекти;
- *четвърти етап* – Установяване на приемането на методологията PRINCE 2;
- *пети етап* – Обобщена оценка: извеждане на основни пропуски и препоръки.



**Фиг. 1.** Последователност на етапите за оценка на получените резултати



**В трети параграф** е описана метричната система за изследване и оценка на приложението на проектния подход в бизнес организациите от корпоративен тип. Тя съдържа четири групи въпроси, като петата касае комбинираното им разглеждане (фиг. 2).



**Фиг. 2.** Структуриране на въпросите, изследвани чрез метричната система (анкетата)

Разработената методическа система се базира на разбирането за необходимостта от наличие на минимум четири основни предпоставки, които обуславят приложението на проектния подход на управление в корпорациите.

*Първата предпоставка* е свързана с разбирането на значението и ролята на проектния подход на управление; на неговите основни принципи, функции, задачи и конкретен инструментариум, както и на способността за тяхната практическа реализация.

*Втората предпоставка* произтича от изискването за познаването в структурно и съдържателно отношение на проектния подход и на присъщия му методологичен апарат от подходи, принципи и методи.

*Третата предпоставка* се отнася до необходимостта от въвеждане на система, чрез която да се обезпечи приложението на проектния подход, като се отчитат специфичните за организациите от корпоративен тип особености.

*Последната (четвърта) предпоставка* произтича от схващането, че значението на проектния подход не трябва да се разглежда като самоцел. Той не се прилага сам по себе си, а като интегрална част от бизнес процесите и управлението на корпорациите.

### **Трета глава**

#### **АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНИЯТА НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИЯ ПОДХОД НА УПРАВЛЕНИЕ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ КОРПОРАТИВЕН ТИП**

Трета глава на дисертационния труд съдържа три параграфа, чрез които логически са представени и анализирани резултатите от проведеното проучване: 1) извършена е класификация на взелите участие в изследването респонденти; 2) анализирани са резултатите от апробирането на методическата система; 3) идентифицирани са проблемните области и факторите, които ги обуславят.

**В първи параграф** е извършено профилиране на взелите участие в проучването респонденти. Представени са детайлни резултати от анкетата, от които се обобщава, че голяма част от респондентите са с добър опит в управлението на проекти, със значителен брой години в индустрията и компанията с профил мениджър и са от най-високо управленско равнище.

Обобщението, което се налага, е, че основен приоритет в даден проект са неговите цели. От получените резултати става ясно, че при използваните текущи системи за управление на проекти се откроява собствена система, изградена в компаниите през годините. В тази връзка се отчита, че е налице ниско познаване и приложение на методологията PRINCE 2. При анализа на зависимостите между мащаба на компанията и предизвикателствата на изпълнението на проекти се открояват разнопосочни мнения, като определено мащабът има своята проблематика, но има и предимства като натрупани знания, умения и ресурси за проектите; наличието на повече участници (външни или вътрешни за организацията) ги прави по-сложни за управление; големи организации с недобра практика водят до недобри резултати. Има и такива, които считат, че няма връзка между мащаба на организацията и предизвикателствата на изпълнението на проекти.

**Във втори параграф** са анализирани резултатите от прилагането на методологията PRINCE 2.

*Първа точка* – разгледани са петте процеса на приложение, които се съдържат в методологията.

Първият процес, който се анализира, е стартирането на проекта. Той се състои от шест подпроцеса, а именно: отчитане на придобития опит в миналото; подготовка на конспект на бизнес случая; подготовка на описание на проектния продукт; избиране на проектен подход; кратко описание на проекта; план за инициране на проекта. Цялостната оценка за този процес е положителна. Като основна слабост се посочва извличането на ползи от опита с минали проекти. Това крие риск от повтаряне на грешки, допуснати в миналото.

Вторият процес, чието състояние се оценява, е иницирането на проекта. Той се състои от осем подпроцеса, а именно: управление на риска; управление на конфигурацията; управление на качеството; управление на комуникацията; проектни контроли; проектен план; прецизиране на бизнес случая; документация за инициране. В резултат на изведените предпоставки и критерии бяха идентифицирани редица проблемни области, преодоляването на които би помогнало за повишаване на ефективността от прилагане на методологията PRINCE 2:

1) една от проблемните области е констатирана при изготвянето на стратегията за управление на риска;

2) пропуски в стратегията за управление на конфигурацията, които могат да доведат до липсваща информация за това как се управляват продуктите и резултатите от проекта;

3) голяма разлика в подготовката на стратегията за управление на качеството, което може да повлияе на процеса на управление на качеството на проекта и да доведе до нежелани резултати;

4) пропуск в подготовката на проектния план, което може да доведе до проблеми при отделните етапи на изпълнение на проекта;

5) при прецизиране на бизнес случая (проектна възможност) се наблюдава значително отклонение при изпълнението;

6) пропуск при подготовката на документа за започване на проекта, който се отнася за следващия процес;

7) пропуски при избора на методите за контрол.

Третият процес е осъществяването на контрол на изпълнението на проекта. При извършения анализ на събраните данни става ясно, че отново има редица пропуски при прилагането му.

Четвъртият процес, който е разгледан, е управлението на границите на етапа. Този процес се провежда в края на всеки етап чрез изготвяне на доклад и план за прогнозиране на следващия етап. Резултатите показват,

че повечето от респондентите са отговорили неутрално по отношение на прилагането му. Не само този процес има такъв вид изпълнение, а и останалите му три подпроцеса. Това означава, че има сериозен пропуск в приложението му, което може да повлияе на изготвянето на плана за следващия етап.

Петият разгледан процес е приключването на проекта. Той е отговорен за финализирането на изпълнението на проекта. Тук отново са идентифицирани сериозни пропуски, които биха довели до забавяне на затварянето на проекта по подходящ начин.

*Втора точка* – посветена е на изпълнението на принципите на методологията PRINCE 2. Тя съдържа 5 изследвани принципа, чрез които са анализирани набраните емпирични данни и са апробирани заложените изследователски хипотези. Резултатите са изведени в табл. 1.

**Таблица 1.** Прилагане на принципите на PRINCE 2

	Много несъгласен	Несъгласен	Неутрален	Съгласен	Много съгласен
Изпълнение на редовна обосновка	0%	48%	52%	0%	0%
Извличане на наученото редовно	16%	36%	32%	16%	0%
Всеки има роля и отговорност	0%	20%	12%	52%	16%
Екипът е съсредоточен върху спецификацията на клиента	0%	20%	32%	32%	16%
Налице са необходимата информация и решения, за да се приспособи PRINCE 2 спрямо средата	0%	16%	16%	52%	16%

**В трети параграф** са идентифицирани проблемните области и предизвикателствата при прилагането на методологията PRINCE 2 и са изведени на тази база общи насоки и конкретни препоръки за тяхното преодоляване.

*Първа точка* – анализирани са предизвикателствата, пред които е изправен всеки екип по време на изпълнение на проекта. Те са представени в табл. 2.

**Таблица 2.** Предизвикателства, пред които е изправен екипът на проекта

	Много несъгласен	Несъгласен	Неутрален	Съгласен	Много съгласен
<b>Има адекватен опит с PRINCE 2</b>	2%	33%	21%	36%	8%
<b>Има адекватна подкрепа на топ мениджмънта</b>	0%	32%	25%	33%	10%
<b>Има адекватно ниво на ресурси</b>	0%	20%	32%	39%	12%
<b>Организационната структура подпомага ефективното изпълнение на проектите</b>	0%	36%	32%	32%	0%
<b>Използват се подходящи методи за приспособяване на методологията</b>	0%	36%	32%	32%	0%
<b>Има ефективна комуникация между заинтересованите страни</b>	0%	24%	44%	32%	0%
<b>Необходимото обучение се провежда на персонала на проекта за подобряване на тяхната компетентност</b>	0%	32%	15%	40%	13%
<b>Налице е силна екипна интеграция при изпълнението на проектите</b>	0%	48%	4%	32%	16%
<b>Взети са важни уроци от предишни проекти</b>	0%	18%	29%	51%	2%

Направена е и оценка на факторите, които могат да повлияят на изпълнението на PRINCE 2 и на изпълнението на проекта. Следващата таблица

(табл. 3) описва връзката на факторите с прилагането на PRINCE 2. Респондентите на проектния екип са били помолени да посочат степента, до която избраните фактори отговарят за изпълнението на PRINCE 2 по петстепенна скала (където 1 – категорично несъгласен, 2 – несъгласен, 3 – неутрален, 4 – съгласен, 5 – силно съгласен). Съответно средната стойност между 1 и 1,49 предполага силно несъгласие, средната стойност, по-голяма от 1,49 и по-малка от 2,49, показва несъгласие, средната стойност, по-голяма от 2,5 и по-малка от 3,49, показва неутралност, средната стойност, по-голяма от 3,5 и по-малка от 4,49, означава съгласие, средната стойност, по-голяма от 4,5 и по-малка от 5, показва силно съгласие за избраните фактори.

**Таблица 3.** Фактори за изпълнение на PRINCE 2

	Управление на риска	Управление на комуникациите	Организационна структура	Спецификация	Компетентност
<b>Mean</b>	2,97	3,40	3,38	2,94	3,05

*Втора точка* – отразява индекса на относителна значимост, който се използва за оценка на очакваното въздействие на участниците върху прилагането на PRINCE 2 или с други думи, означава класиране на факторите според тяхната относителна важност. Въз основа на математическо уравнение (1) са представени резултатите от факторите в табл. 4.

$$RII = W / A * N \quad (0 < RII < 1) \quad (1),$$

където:

W е теглото, дадено от респондентите на всеки фактор, което варира от 1 до 5 (където „1“ е „силно несъгласен“ и „5“ е „силно съгласен“);

A – най-голямото тегло (т.е. 5 в този случай);

N – общият брой на анкетираните.

**Таблица 4.** Влияние на факторите

S/№	Фактори	RII	Ранг	Стойност
1.	Организационна структура	0,710	1	Н – М
2.	Управление на комуникациите	0,708	2	Н – М
3.	Специфициране	0,698	3	Н – М
4.	Компетентност на екипа	0,602	4	Н – М
5.	Управление на риска	0,524	5	М

Според индекса на относителната значимост резултатите, представени в табл. 4, показват, че използваните в проучването фактори имат средно въздействие върху изпълнението със стойност между 0,602 и 0,710. Организационната структура има силно въздействие върху PRINCE 2 в сравнение с останалите фактори със стойност на RII 0,710. Комуникациите имат въздействие, близко до организационната структура със стойност на RII 0,708. От факторите, избрани за това проучване, управлението на риска има най-малко влияние върху изпълнението на PRINCE 2. И накрая проучването е установило, че четирите от избраните фактори отчитат значимо влияние върху прилагането на PRINCE 2. Управлението на риска се счита за незначително със стойност на RII под 0,599.

*Трета точка* – представени са насоки и препоръки при приложението на методологията PRINCE 2 в бизнес организациите от корпоративен тип в България.

Казаното в първи и втори параграф на настоящата глава дава основание да се твърди, че преди да се приеме каквато и да е рамка в която и да е организация, трябва да има ясно разбиране за начина на прилагане на процедурите и стандартите.

Оттук следва да се изведат няколко основни насоки за усъвършенстване приложението на методология PRINCE 2 и да се направят допълнителни препоръки към бизнес организациите от корпоративен тип, които биха довели до отстраняване на слабостите, свързани с успешното прилагане на горепосочената методология за управление на проекти.

*Насоки за усъвършенстване на прилагането на методология PRINCE 2 в бизнес организациите от корпоративен тип:*

*Първо*, в основата на разбирането и прилагането на рамката, в частност определянето на ролята и отговорностите в проектите, организациите трябва да поставят приспособяването на рамката PRINCE 2 в съответствие

с размера, сложността и средата, за да извлекат по-добре ползите от методологията. Освен това вниманието трябва да се насочи и върху липсата на подходящи методи, които да пригледят рамката в работна среда на бизнес организацията.

*Второ*, налице е необходимостта от предварително дефинирани стъпки, или цикъл на проекта, които трябва да се следват, за да се получи очакваният резултат. Това значително ще намали пропуските относно отрицателното въздействие върху правилното изготвяне на документите за стратегията на качеството, за управлението на риска, управлението на комуникацията и други стратегически документи.

*Трето*, липсата на адекватни знания и умения, както и нуждата от извличане на поуки от минал опит, които значително ще намалят риска от провал на проекта.

*Четвърто*, нуждата от непрекъсната бизнес обосновка на проектите, за да бъде обоснован даденият проект от началото до последния етап на изпълнението и за да се създадат по-добри резултати с помощта на методологията PRINCE 2.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектният подход на управление продължава да се утвърждава като актуална от научна и практическа гледна точка област. В днешните условия бизнес организациите от корпоративен тип осъществяват своята бизнес дейност в динамично променяща се среда. Индивидуалното и комплексното влияние на факторите на външната среда поражда необходимост от непрекъснато адаптиране към променящите се външни условия. Това предполага нарастваща роля на проектния мениджмънт и проектния подход на управление. Промяна във възприемането и прилагането на проектния подход на управление премества неговия акцент от управление на индивидуални проекти върху портфолио от проекти и върху възприемането му като основна функция на стратегическия мениджмънт.

В хода на изложението на дисертационния труд се изпълни заложената главна цел и основната изследователска задача, като се извърши литературно проучване, предложи се методическа рамка на базата на утвърдени методологии, която позволи да се изследва приложението на проектния подход на управление в бизнес организации от корпоративен тип.

Изпълнението на поставената цел и постигнатите основни резултати позволиха да се защити формулираната в увода теза. Приемането и прилагането на проектния подход на управление се превръщат в задължително условие на бизнес организациите от корпоративен тип в условията на динамично променяща се среда. Той надгражда маркетинговия, иновационния, стратегическия подход и се превръща в неразделна част от тях при вземането и изпълнението на управленски решения.

Чрез дефинирането на този по-широк обхват на разбиране и имплементиране на проектния подход се цели осигуряването на динамични способности за извършване на стратегически промени, произтичащи от стратегически решения. Неговото възприемане е задължително за бизнес организациите от корпоративен тип в условията на динамична среда.

Докато е налице единство по отношение на безспорната важност на проектния подход на управление, при избора на подход по неговото провеждане, използваната методология и инструментариума се наблюдават различия. Като утвърдила се в глобален мащаб и лежача в основата на сертифициране на проекти се приема методологията PRINCE 2. Тя се прилага за различни проекти, индустрии, инструменти и екипи. Към нея може да се подходи строго индивидуално или смесено, когато се използва хибридна методология от две или повече методологии, за да се отговори на

уникалните аспекти на средата на проекта. Тя е безспорно приложима и в бизнес организациите от корпоративен тип.

Чрез изследването на приложението PRINCE 2 се установиха редица проблемни области, свързани със: стартирането и иницирането на проекти, планирането и тяхното организиране; осъществяването на отделните етапи, връзката между тях и завършването на проекти. Идентифицираните пропуски следва да се разглеждат като възможност за подобряване на приложението на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип.

Акумулираната информация и знания в рамките на монографичния труд биха представлявали интерес за редица заинтересовани групи: собственици, изпълнителни директори, мениджъри и специалисти, работещи в бизнес организациите от корпоративен тип. Получените резултати ще се използват като база за по-нататъшни научни изследвания.

#### IV. СПРАВКА НА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационното изследване позволява да се идентифицират потенциални приноси, които могат да бъдат представени в следните основни направления:

1. Систематизирани са теоретичните постановки, които разкриват същността и проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип.
2. Извършен е сравнителен анализ на различните методологии за управление на проектния подход и са обосновани предимствата на методологията PRINCE 2.
3. Предложена е метрична система за изследване на приложението на проектния подход в бизнес организациите, като е поставен акцент върху изследването на методологията PRINCE 2.
4. Разработената метрична система е апробирана в реални условия, като е извършено изследване в извадка от публични компании, които се приближават от гледна точка на своето управление и финансов модел до корпорациите.
5. Изведени са проблемни области, свързани с приложението на проектния подход в бизнес организациите от корпоративен тип и са предложени основни и допълнителни препоръки за тяхното преодоляване.

## V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Димитрова, Д. Значение на проектното управление за киберсигурността на корпорацията. // Сб. доклади от научна конференция „Актуални проблеми на сигурността“. Том 1, Велико Търново, 2020, с. 155 – 165.
2. Димитрова, Д. Приложение на методологията PRINCE 2 за управлението на ресурси за сигурност и отбрана. // Сб. доклади от научна конференция „Актуални проблеми на сигурността“. Том 1, Велико Търново, 2020, с. 166 – 174.
3. Димитрова, Д. Изследване на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип. // Сб. доклади IV национален научен форум „Бизнесът в XXI век“ на тема „Възстановяване и устойчивост след кризата“. София, 2022, с. 248 – 253.
4. Димитрова, Д. Проблемни области при приложението на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип. // „Икономически алтернативи“ УНСС – 1/2023.
5. Димитрова, Д. Приложение на методологията PRINCE 2 в бизнес организациите от корпоративен тип // „Управление и устойчиво развитие“. София, 2022 (под печат).

## **VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ**

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е изцяло авторски продукт и в неговото разработване не са използвани чужди публикации и разработки в нарушение на авторските им права.

