



Университет за национално и световно стопанство
Катедра „Управление“

University of National and World Economy
Department of Management

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд на тема:

**ВНЕДРЯВАНЕ НА ПОДХОДА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНО
ПОРТФОЛИО (НА ПРИМЕРА НА ОРГАНИЗАЦИИ В
ТУРИСТИЧЕСКИЯ СЕКТОР)**

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по научна
специалност „Управление“

ПН 3.7 „Администрация и управление“

Автор: **Марияна Йорданова Дарли**

Научен ръководител: **проф. д-р Матилда Александрова**

София, 2023

СЪДЪРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Увод | 3 |
| Кратко изложение на дисертационния труд | 8 |
| Съдържание на дисертационния труд | 11 |
| Първа глава. Теоретико-методологически аспекти на управлението на проектното портфолио | 13 |
| Втора глава. Методологически аспекти на подхода за въвеждане на управление на проектно портфолио в сферата на туризма | 16 |
| Трета глава. Апробиране на подхода за УПП в организации от сектора на туризма..... | 20 |
| Основни резултати от емпиричното изследване..... | 27 |
| Основни резултати след въвеждането на УПП в „Мари Травъл“ | 28 |
| Приноси на дисертационния труд | 28 |
| Списък на публикациите по дисертационния труд | 30 |

Дисертационният труд на тема „Внедряване на подхода на проектно портфолио (на примера на организации в туристическия сектор)“ се състои от 172 страници, от които 149 страници са основен текст.

Дисертационният труд съдържа 28 фигури и 36 таблици. При разработването на труда са използвани 166 източника, от които 18 са на български език, а останалите – на английски език.

Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка в катедра „Управление“ на УНСС, гр. София.

По дисертацията са публикувани две научни статии и един доклад на научна конференция, чиято тематика е свързана с управлението на проектно портфолио в областта на туризма, което е новост за управленските процеси в тази индустрия.

Увод

Актуалност и научна значимост на темата

Процесът на управление на проектно портфолио не е еднократна дейност, а е непрекъсната дейност на компанията, която гарантира, че проектите в портфейла на една организация са съгласувани с цялостната стратегия и с очакванията за възвръщаемост на инвестициите. Проектното портфолио е ефективно средство за постигането на целите в организациите. Това е нова култура на управление и е практика в много световни компании, които реализират своите проекти чрез селектиране, анализиране и приоритизиране. Проектното портфолио е силно повлияно от динамичното развитие на бизнеса и организациите в световен мащаб, от непрекъснатия натиск на пазарната конкуренция и променящата се външна среда. В една организация не е достатъчно мениджърите да

имат само знания в областта на мениджмънта, финансите или човешките ресурси, нужни са комплексни и глобални знания и умения, а също и адекватна реакция при вземане на решения, базирана на комплексни умения.

Успешното и ефективното управление на проектите в портфейла на една организация изисква разбиране на взаимната връзката между стратегическото развитие и изпълнението на стратегията в компанията. Целта на селектираното портфолио от проекти трябва да дава краен резултат, а именно – напредване и развитие на организацията във всеки един аспект на бизнеса. При изготвянето на портфолио от проекти се добива яснота и по този начин се вижда бъдещето на организацията.

Управлението на проектното портфолио е актуална, интересна и съвременна тема, тъй като този подход е новост в управлението на организациите от туристическия сектор. Има много проучвания за управление на проектен портфейл в други индустрии, но не и в областта на туризма. С напредването на дигитализацията, този подход на управление започва да се развива и в туристическия бранш, тъй като тези организации използват много проекти. Въвеждането на УПП ще даде един нов и цялостен подход на управление в туристическите организации и това като цяло ще подобри стратегическите им голове и ще улесни селектирането и приоритизирането на проектите. Това води до идеята за изграждане на по-точна и стратегическа рамка за използване и насочване на проекти и в туристическия сектор. Проектният мениджмънт е този, който управлява усилията за разработването на този специфичен начин на управление като подкрепя целите на управлението на портфолиото и в крайна сметка осъществява стратегическите цели на организацията по най-добър начин. Актуалността на темата се определя и от факта, че налична литература по темата почти няма и

този труд следва да добави и запълни тази липса. Темата е дисертабилна, тъй като досега не е правено проучване в областта на управлението на проектно портфолио в областта на туризма.

Обект на изследването

Обект на изследването в дисертационния труд са туристически организации, чиято дейност е базирана в България и Великобритания.

Предмет на изследването

Предмет на изследване е процесът на внедряване на подхода за управление на проектно портфолио в туристическия бранш и методите, свързани с неговото приложение.

Обхват на изследването

В направено проучване са обхванати 144 респонденти, попълнили създадения въпросник – висши мениджъри от различни организации на територията на България и Великобритания. Допълнително са интервюирани 11 мениджъри по метода „лице в лице“. Проучването е проведено в две държави – България и Великобритания, като респондентите са попълнили въпросник-анкета от 36 въпроса на български или на английски език.

Метод на изследването

В дисертационния труд са използвани различни методи – метод на наблюдение, метод на сравнение, метод на анализ и синтез. Основните методи на изследване са базират на казуси от изпитани вече световни практики и собствени проучвания на база „личен опит“. Съпоставени са и сравнени проекти в голяма и в малка туристически организация. Въз основа на казусите и проведеното емпирично изследване е приложена комбинация от качествени и количествени изследователски методи.

Цел на дисертационния труд

Целта на дисертационния труд е да се разработи и апробира рамка за управление на проектно портфолио (УПП), която да

допринесе за създаването на успешен подход в управлението на туристическите организации. Тази цел е осъществена чрез: (а) сравнителен анализ на проектите на отдела, занимаващ се с туризъм в British Airways Holidays (като представител на голяма туристическа агенция), и тези на туристически агенции „Мари Травъл“ и „Бохемия“ (като представители на малки туристически агенции); (б) емпирично изследване сред представители на туристическия бранш.

Задачи на проучването

За осъществяването на целта са поставени следните задачи:

- 1) Да се установи в каква степен мениджърите на организации в туристическия сектор (в България и във Великобритания) управляват организациите си чрез проекти, дали УПП е практика в техните организации и ако не е – дали биха вградили УПП като подход на управление;
- 2) Да се анализират методите по въвеждането на управлението на проектно портфолио в сектора на туризма и тяхното рационално използване;
- 3) Чрез разглеждането на вече установени практики в световни организации, да бъдат преразгледани критериите за селектиране и приоритизиране на проекти;
- 4) Да бъдат анализирани получените резултати с цел подчертаване на важността от въвеждането на УПП в сектора на туризма;
- 5) Разработената рамка да бъде апробирана и да бъде официално въведена в туристическите организации като подход за тяхното управление.

Теза в дисертационния труд

Тезата на дисертационния труд е, че УПП е подходящ подход за управление на организациите от туристическия сектор и използването му /въвеждането в този сектор/ ще разшири кръга на

различни методологични подходи и ще донесе на организациите огромни ползи във всеки аспект на бизнеса.

Изследователски въпроси и хипотези

Изследването, проведено в областта на управлението на проектното портфолио в сектора на туризма и въз основа на проведената анкета има за цел да провери следните работни хипотези:

Първи изследователски въпрос:

Влияе ли подхода за УПП върху ефективността на работата? (използвани са въпроси 14 и 16 от разработения въпросник, Блок Б).

Хипотеза

Съществува връзка между управлението на проектно портфолио и ефективността на работата в организациите.

Втори изследователски въпрос:

Свързан ли е подхода за управление на проектно портфолио с успешното насочване на инвестициите в организациите и важна ли е подкрепата на висшето ръководство при приключване на отделния проект? (използват се въпроси 20, 21 от разработения въпросник, Блок Б).

Хипотеза

Съществува връзка между управлението на проектно портфолио и ефективността на работата в организациите.

Трети изследователски въпрос:

Достатъчен ли е унифициран-базов план при използване за подхода на управление на проектно портфолио? (използват се въпроси 13 и 34 от разработения въпросник, Блок Б).

Хипотеза

Унифициран-базов план е достатъчен при използване на управление на проектен портфейл за всекидневния контрол на проект/и.

Четвърти изследователски въпрос:

Важна ли е координацията при използване на подхода за управление на проектното портфолио за постигането на стратегическите цели в организациите и свързана ли е тя с постигането на баланс между краткосрочни и дългосрочни цели при селектиране на проекти? (използвани са въпроси 17 и 19 от разработения въпросник, Блок Б).

Хипотеза

Съществува връзка между подхода за управление на проектно портфолио, постигането на стратегическите цели в организациите и постигането на баланс между краткосрочни и дългосрочни цели при селектиране на проекти.

Пети изследователски въпрос:

Свързан ли е подхода за управление на проектно портфолио с намаляване на риска в организациите и важна ли е оценката на риска при изпълнението на проектите? (използват се въпроси 18 и 22 от разработения въпросник, Блок Б).

Хипотеза

Съществува връзка между подхода за управление на проектно портфолио, риска и неговата оценка при изпълнението на проектите.

Ограничения

Основно ограничение на дисертационния труд е, че за да бъдат постигнати най-точни резултати, трябва да бъдат анкетирани много по-голям брой мениджъри, не само мениджъри от сферата на туризма, но и от други сфери на бизнеса, в които това управление е вече приложимо. Освен това, не е напълно ясно как точно мениджърите управляват организациите си – трябва да бъдат направени повече проучвания, свързани с начина на управление на мениджърите и как тяхното управление влияе върху цялостния успех на УПП. Всичко това ще даде още по-ясна картина за изграждането на единна рамка за УПП в туристическите организации.

Кратко изложение на дисертационния труд

Дисертационният труд е изложен в увод, три глави, заключение, списък на използваната литература и приложения.

Увод.

В уводната част са разгледани актуалността и научната значимост на темата, обекта на изследването, предмета на изследването, обхвата, целта и задачите на дисертационния труд, изследователската теза, и хипотези.

Първа глава. Теоретико-методологически аспекти на управлението на проектно портфолио.

В първа глава на дисертационния труд са разгледани теоретико-методологическите аспекти на управлението на проектно портфолио. Осъществен е детайлизиран литературен обзор на множество

емпирични изследвания, свързани с подхода за управление на проектно портфолио от различни сфери на индустрията. Разгледани са и различни идеи, методи, стратегии и инструменти при неговото приложение.

Заедно с това, внимание е отделено на анализа на различни елементи, свързани с предложението за проект. Акцентът е върху организационната култура, начина на съгласуване и синхронизиране на различни стратегии, като са оценени различни аспектите на проектното портфолио.

Важна част в първа глава заема „Теория на заинтересованите страни“, разгледани са различни аспекти относно начина на създаване на устойчив бизнес, проблемите и недостатъците при използването на УПП, важността на иновациите за организациите и методите за вземане на решения. Разгледана е темата за напрежението в организациите и как то влияе на управленския процес и жизнения цикъл в проектно-ориентираната организация.

Втора глава. Методологически аспекти на подхода за въвеждане на управление на проектно портфолио в сферата на туризма.

Втора глава на дисертационния труд разглежда методологически аспекти на подхода за въвеждане на управление на проектно портфолио в сферата на туризма, сравнени са проекти на „Мари Травъл“, – като представители на малка туристическа агенция и British Airways Holidays като представител на голяма туристическа организация. Разгледани са обхватът, методологията, инструментите и условия за събиране на информацията за провеждане на пилотното проучване, описани са участниците и метода за разработване на изследването. Изложена е подробно структурата на въпросника, описан е начина на подбор на респондентите.

Трета глава. Апробиране на подхода за внедряване на УПП в организации от сектора на туризма.

В трета глава е определена извадката на изследването, а именно представителна (случайна извадка). Приложен е принципа на рандомизация, който отговаря на две условия - всеки човек от съвкупността може да бъде избран и всеки човек има равни възможности да бъде анализиран. Направен е анализ на резултатите на емпиричното изследване, посочени са методите, с които са обработени резултатите. Също така е приложен авторов концептуален модел-рамка за вграждане на УПП в туристическите организации, изведени са резултатите, свързани с хипотезите и тезата на изследването, и са изведени общи изводи.

Заклучение

В заключението са обобщени изводите относно управлението на проектното портфолио като подход за приоритизиране на проектите в организациите. За успешното му въвеждане в управлението на организации в туристическия сектор са идентифицирани редица стъпки за осигуряване на ефективното му функциониране, в т.ч. определяне на „правилните“ проекти, тяхната оценка, селектиране в портфолиото от проекти, и регулярно балансиране и оптимизиране на портфолиото.

Съдържание на дисертационния труд

УВОД

Първа глава. Теоретико-методологически аспекти на управлението на проектното портфолио

1.1. Литературен обзор на източниците при въвеждането на УПП. Същност и характеристики на подхода за управление на проектен портфейл

- 1.2. Елементи на предложение на проект
- 1.3 Предимства при УПП
- 1.4. УПП в полза на екологията и създаване на устойчив бизнес
- 1.5. Казуси, свързани с УПП
- 1.6. Проблеми и недостатъци при използването на УПП
- 1.7. Ролята на УПП при вземане на решение при иновативни проекти
- 1.8. Ролята на УПП и създаване на напрежение при изпълнение на проекти
- 1.9. УПП и ролята му при управление на ползите
- 1.10. Ролята на УПП в организационния дизайн, програмите и жизнения цикъл
- 1.11. Приносът на УПП за фармацевтичните компании
- 1.12. Проектно-ориентирана организация и УПП
- 1.13. Методи за селектиране и етапи на управление в УПП
- 1.14. Ролята на УПП и затрудненията при внедряването му
- 1.15. Ролята на УПП и предимствата при внедряването му
- 1.16. Изводи от първа глава

Втора глава. Методологически аспекти при въвеждане на подхода за управление на проектно портфолио в сферата на туризма

- 2.1. Управление на проектното портфолио в сектора на туризма
- 2.2. Използване на софтуер за управление на проекти
- 2.3. Главни задачи при практическото внедряване на УПП в „Мари Травъл“
- 2.4. Управленска характеристика на „Мари Травъл“ и предмет на дейност
- 2.5. Ролята на човешките ресурси и организационната структура в „Мари Травъл“
- 2.6. Методи и етапи за селектиране на проект в портфолиото на „Мари Травъл“
- 2.7. British Airways – общ преглед на авиокомпанията

2.8. Предимствата на British Airways Holidays (голям туроператор) пред „Мари Травъл“ (малка туроператорска агенция)

2.9. Описание на участващите в проучването

2.10. Метод на провеждане на проучването. Пилотно и емпирично проучване

2.11. Структуриране на въпросите на анкетата-въпросник. Разработване на инструментариум на изследването

2.12. Изводи от втора глава

Трета глава. Апробиране на подхода за УПП в организации от сектора на туризма

3.1. Определяне на извадка на изследването

3.2. Анализ на резултатите на емпиричното изследване

3.3. Обработка на данните на емпиричното изследване

3.4. Дискусии за по-нататъшно развитие на емпиричното изследване

3.5. Възможностите за усъвършенстване на УПП в „Мари Травъл“

3.6. Основни резултати след въвеждането на УПП в „Мари Травъл“

3.7. Създаване на концептуален модел-рамка за вграждане на УПП в туристическите организации

3.8. Резултати, свързани с хипотезите и тезата на изследването

3.9. Изводи от трета глава

Списък на таблиците в дисертационния труд

Приложения

Списък на таблиците в дисертационния труд със статистическите резултати

Списък на фигурите в дисертационния труд

Първа глава. Теоретико-методологически аспекти на управлението на проектното портфолио

Една от съвременните дискусии в областта на проектното управление е темата за управлението на проектно портфолио. Въпреки многобройните публикации и трудове написани по тази въпрос, много организации и специалисти не разбират добре значението и практическото приложение на УПП.

В първа глава на дисертационния труд са разгледани теоретико-методологическите аспекти на управлението на проектно портфолио, направен е литературен обзор на множество емпирични изследвания, свързани с управление на проектното портфолио от различни сфери на индустрията, разгледани са различни идеи, методи, стратегии и инструменти при използването му. Също така са разгледани и анализирани различни елементи при предложението на проекти като е обърнато внимание на организационната култура, на съгласуването и синхронизацията при различните стратегии, оценени са аспектите на проектното портфолио. Важна част в първа глава заема „Теория на заинтересованите страни“, разгледани са различни аспекти за създаване на устойчив бизнес, проблемите и недостатъците при използването на УПП, иновациите и важноста при вземане на решения, напрежението в организациите и как то влияе на управленския процес, жизнения цикъл в проектно-ориентираната организация.

Определянето на факторите за ефективно УПП е цялостен подход за измерване на резултатите. Когато отделен проект сам по себе си може да бъде оценен въз основа на традиционните мерки за завършване в определените срокове и по бюджет и обхват, УПП помага при свързването на отделните проекти и показва как те влияят върху портфолиото за осъществяване на стратегическите цели на

организацията. Разбирането за ефективността на УПП все още е ограничено.

Ключовите факторите за стратегическа ефективност са:

1. Стратегическо привеждане в съответствие;
2. Адаптивност към вътрешни и външни промени;
3. Очакваната добавена стойност на проектния портфейл.

Наред с тях съществуват и фактори за ефективност на УПП, които са изведени в първа глава на дисертационния труд:

1. Сътрудничеството и взаимодействие между различните управленски роли в процеса на УПП;
2. Качествено разпределение на ресурсите в целия портфейл;
3. Информационност и прозрачност на обхвата на проектите в портфолиото.

Въз основа на проблемите, стратегиите, целите и идеите, разгледани в първа глава на дисертационния труд, се оформиха следните по-важни изводи:

- Управлението на проектното портфолио определя методологията за прогнозиране на потенциални проблеми, дава ясна и цялостна представа за напредъка на проектите според заложените цели в организациите и е подход за ефективно управлението на бюджета;

- Управление на проектно портфолио може да бъде въведено независимо от броя на служителите в организациите, но за тази цел трябва да се избират най-приоритетните проекти, свързани със стратегията на организацията, а мениджърите да имат съответния опит за въвеждането на такъв вид управление;

- Организациите, които използват УПП трябва да бъдат много гъвкави в процеса на управление, тъй като обхвата и хода на проектите могат да се променят много бързо. Ограничените ресурси

допълнително усложняват проектите, тъй като разходите са променят, а понякога са дори непредсказуеми;

- Риск в организациите винаги съществува, тъй като бизнесът се променя ежедневно. При използването на подхода за УПП, рискът е по-малък. Провалянето на един проект може да се дължи на лошото оценяване или неточното планиране, на неправилното разпределение на ресурсите или на липсата на видимост към данните от проекта;

- С УПП се намаляват разходите и се увеличава капитала на организациите, а работната сила се използва и управлява по по-ефективен начин. Свързването на проектите с мениджърите при използване на портфолио дава пряка връзка между управленска зрялост и избора на успешни практики;

- Изграждане на успешно УПП не се постига с разработването на индивидуални проекти. Индивидуалните проекти водят до застой. Проектите трябва непрекъснато да се подобряват, надграждат и да се използват многократно. Само по този начин може да се постигне конкурентно предимство;

- УПП повишава мотивацията на работа, тъй като мениджърите разглеждат, дискутират и анализират ключовите фактори за успех на проектите с техните екипи и по този начин мотивират в положителна насока работата и нейната ефективност;

- Въз основа на изведените в теорията и практиката специфики при управление на портфолио от проекти, стигнахме до заключение, че в световен мащаб, УПП е един от най-успешните подходи, чрез които компаниите успешно управляват множество от проекти, както и самоуправляват себе си като организации. Следователно горепосочените изложени факти водят до извода, че организациите трябва да бъдат проектно-ориентирани и да използват управление на проектно портфолио като подход на управление.

Процесът на УПП включва четири взаимосвързани управленски задачи:

1. Структуриране на портфолио;
2. Разпределение на ресурси;
3. Управление на портфолио;
4. Организационно оценка и обучение.

Структурирането на портфейла се занимава със задачи, които идентифицират желания проектен портфейл въз основа на стратегията на компанията. Разпределението на ресурси се отнася до разпределението на ресурсите в организацията и проектите въз основа на бизнес стратегията и структурата на портфейла. Разпределението на ресурсите също се отнася до конкуренция на ресурсите в организацията, за да се премине от фаза на структуриране към фаза на управление. Фазата на управление на портфейла е непрекъснат процес, при който портфейлът се оценява и преоценява, за да се определи дали ресурсите се вписват в структурата на портфейла. При тази фаза ресурсите могат да бъдат преразпределени въз основа на текущия портфейл или въз основа на промените в стратегията на организацията.

Втора глава. Методологически аспекти при въвеждане на подхода за управление на проектно портфолио в сферата на туризма

Втора глава на дисертационния труд разглежда методологически аспекти на модела за въвеждане на управление на проектно портфолио в сферата на туризма, сравнени са проекти на „Мари Травъл“, „Бохемия“, като представител на малки туристически агенции, и British Airways Holidays, като представител на голяма туристическа организация. Разгледани са обхватът, методологията,

инструментите и условия за събиране на информацията за провеждане на пилотното проучване, описани са участниците и метода за разработване на изследването. Изложена е подробно структурата на въпросника, описано е как са подбрани респондентите.

Успешното и ефективното управление на проектите в портфейла на една организация изисква разбиране на взаимната връзката между стратегическото развитие и стратегическите голове на компанията. Целта на избраното портфолио от проекти трябва да дава краен резултат, а именно, напредване и развитие на организацията във всеки един аспект на бизнеса. При изготвянето на портфолио от проекти се добива яснота и по този начин се вижда бъдещето на организацията. Това е и едно от основните преимущества на портфолиото – ако нямаме яснота на проектите, шансовете за развитие и престиж не са от най-големите. Само по-големите организации изпълняват своите стратегически планове чрез управление на проектно портфолио.

С използването УПП се дава възможност да се подобри качеството на проектите до най-високо ниво, да се преразгледат процесите на управление и да се даде приоритет на най-важните проекти. УПП намалява риска и увеличава възвръщаемостта в една организация. УПП централизирано управлява методите, процесите и технологиите използвани от ръководителите на проекти, анализира управлението на настоящи или предлагани проекти въз основа на многобройни ключови характеристики, които са от решаващо значение за осъществяването им.

Процесът на управление на проекти не е еднократна дейност, а е непрекъснатата дейност на компанията, която гарантира, че проектите в портфолиото на една организация са съгласувани с цялостната стратегия и с очакванията за възвръщаемост на инвестициите. Проектното портфолио е ефективно средство за постигането на

целите в една организация. Това е нова култура на управление и е практика в много световни организации, които реализират своите проекти чрез селектиране, анализиране и приоритизиране на проектите. Проектното портфолио е силно повлияно от динамичното развитие на бизнеса и организациите в световен мащаб, от непрекъснатия натиск на пазарната конкуренция и променящата се външна среда. В една организация не е достатъчно мениджърите да имат само знания в областта на мениджмънта, финансите или човешките ресурси, нужни са комплексни и глобални знания и умения, а също и адекватна реакция при вземане на решения.

Втора глава на дисертационния труд представя елементите на подхода на управление на проектно портфолио в областта на туризма. С навлизането на дигитализацията всички туристически организации използват проекти. На практика темата е свършено нова за туристическата индустрия. Досега проучвания в тази област почти не са правени.

Въз основа на разгледаната проблематика се достигна до следните изводи:

- Подходът на изпълнение за вграждане на УПП се различава в зависимост от големината на организацията или от броя на проектите, които се управляват в организацията, но така или иначе процеса на вграждане е един и същ. Следователно процесите първо трябва да бъдат разработени, след което трябва да бъдат приложени, за да бъдат ангажирани и удовлетворени всички заинтересовани страни;
- Проекти, които нямат пряка връзка със стратегическите цели и плановете на организацията трябва да отпаднат;
- Проектите не трябва да бъдат еднократни, а да бъдат подобрявани и преразглеждани, тъй като всеки проект вече е преминал през етапи на планиране, идентификация, предложение, оценка и одобрение или отхвърляне на проекта;

- Бюджетът трябва да се планира за всеки проект поотделно, а при големи проекти да не се прехвърля отпуснатия бюджет на един проект за осъществяването на друг;
- УПП трябва да управлява зависимостта между избраните проекти и всички да бъдат придвижвани съвместно;
- УПП трябва да отчита напредъка на проекта чрез точна отчетност, проектите трябва да бъдат преразглеждани и променяни в случай на нужда;
- Избраните проекти трябва да бъдат постижими и приоритизирането им да не повишава опасността от риск;
- Напредъкът на проектите винаги трябва да се наблюдава спрямо основните цели на организацията;
- За всяка организация методите на управление на проектите в портфолиото са различни, тъй като всяка организация има различна структура;
- УПП е подход, който определя стратегията на организациите, но също така е начин за подобряване на финансовите резултати;
- Един от основните факторите, които намаляват ефективността на един проект е изменението на целите на проекта;
- Подкрепата на висшето ръководство е едни от основните компоненти за успешното приключване на проектите;
- Стратегическите цели в организациите и възвръщаемостта на инвестициите при избор на проекти са свързани един с друг и координацията между тях играе важна роля за успеха на проектите.

Трета глава. Апробиране на подхода за УПП в организации от сектора на туризма

В трета глава е определена извадката на изследването, направен е анализ на резултатите на емпиричното проучване, посочени са методите, с които са обработени резултатите. Също така е приложен авторов концептуален модел-рамка за вграждане на УПП в туристическите организации, изведени са резултатите, свързани с хипотезите и тезата на изследването и са изведени общи изводи.

С използването на УПП се дава възможност да се подобри качеството на проектите до най-високо ниво, да се преразгледат процесите на управление и да се даде приоритет на най-важните проекти. УПП намалява риска и увеличава възвръщаемостта в организациите, координира и контролира множество проекти със сходни стратегически цели. Проектното портфолио създава баланс и координация между много проекти с еднаква цел. Проектите са конкурентни един с друг и трябва да се разграничат като се даде приоритет на тези проекти, които са обвързани със стратегическите цели на организацията.

Използването на УПП от все повече и повече организации се дължи на прехода от традиционен начин на управление към проектно-ориентиран начин. Организациите от туристическия сектор реализират по-голяма част от дейността си чрез проекти.

Чрез цялата събрана информация, интервюта и анкети, проведеното пилотно и емпирично изследване, на базата на практиката и опита, на директно и индиректно наблюдение, са получени отговори на търсените въпросите. Като обобщение от цялото емпирично изследване бяха събрани доказателства, които сочат, че туристическите организации са заинтересовани от въвеждането на УПП като основен подход на управление в техните

организации. Като основна полза от въвеждането на УПП мениджърите виждат подобряване на финансовите резултати, намаляване на риска, подбиране на правилните за организацията проекти, баланс между проектите и бизнес стратегията.

Емпиричното изследване очертава ефективни перспективи за УПП в областта на туристическата индустрия, което доказва тезата, че УПП е подходящ подход на управление на организациите от туристическия сектор.

След направеното проучване стигнахме до следните изводи:

- Подходът за управление чрез проектно портфолио е подходящ и за туристическите организации. За това сочат следните данни:

- Повечето от анкетираните мениджъри работят в сектора на туризма (90 човека или 62,5%);

- Анкетираните лица имат висше образование в областта на туризма (47 човека или 32,6%);

- Респондентите притежават дългогодишен опит в управлението на организациите си (над 10 години – 87 човека или 60,4%, между 5 и 10 години – 30 човека или 20,7%);

- Респондентите имат опит в проектното управление между 1 и 5 години (65 човека или 45,1%, а 38 човека или 26,4% имат опит над 10 години);

- Повечето от анкетираните лица са собственици на туристически организации (66 човека или 45,8% са мениджър-собственици, следвани от мениджър-продажби и мениджъри на отдел с наети лица до 5 човека – 17 човека или 11,8%);

- Анкетираните лица имат опит в проектното управление между 1 и 5 години (65 човека или 45,1%);

- Участниците в проучването заемат мениджърски позиции над 10 години (80 човека или 55,6% от анкетираните), а между 5 и 10 години наетите лица са 34 на брой или 23,6%.

Опитът винаги води до търсенето на нови практики. Още повече когато решението за промяна на организационната структура и начина на управление зависи от тях, а допусканите грешки с времето стават все по-малко. Горепосочените данни показват, че проектите са вече приложима практика в повечето организации от сектора на туризма.

Мениджърите и управителите на туристическите организации биха искали да вградят подхода за управление на проектно портфолио. За това сочат следните данни:

- Най-голям процент от участниците в емпиричното изследване биха въвели УПП като основен подход за управление в техните организации (106 човека или 73,6%, а 28 човека или 19,4% биха го въвели частично);
- С въвеждането/използването на УПП ефективността на бизнеса ще се подобри (102 човека или 70,8%);
- Постигането на баланс в организацията се определя като ефективен резултат от 60 човека или 58,3%); Следователно УПП е успешен подход на управление и за туристическите организации, тъй като по този начин се постига ефективност и добавена стойност.
- С използването на УПП като подход на управление, рискът в организациите се намалява. За това сочат следните данни: с въвеждането/използването на проектно портфолио се намалява риска в организацията. 95 респондента или 66% считат, че това е така);
- Мениджърите от туристическия бизнес не познават в дълбочина подхода за УПП, въпреки желанието им да бъде

вграден в техните организации. За това сочат следните данни: по-голям процент от анкетираните лица посочват, че имат ограничени познания в областта на управлението на проектното портфолио (75 човека или 52,1%), но от друга страна осъзнават, че този подход е създаден за висшето ръководство на организациите (66 човека или 45,8%).

- Най-важният приоритет при селектиране на проекти е осигуряването на баланс между краткосрочни и дългосрочни проекти. За това сочат следните данни: 82 човека или 56,9% посочват този приоритет като най-важен;
- Най-важният ефект, който респондентите очакват след въвеждането на УПП е насочването на инвестициите към организацията (52 респондента или 36,1% посочват този ефект);
- Един от основните фактори, които намаляват ефективността на един проект е изменение на целите на проекта. Това са посочили като основен фактор 77 респондента или 53,5%;
- Определянето на приоритетните проекти е основната задача при въвеждането на УПП (47 от респондентите или 32,6% са дали този отговор);
- След въвеждането на УПП в организацията ефективността на работата ще бъде променена (94 респондента мислят така или 65,3%);
- Ежедневната отчетност при изпълнението на проект (при краткотрайни проекти до 1 месец) може да премахне риска от провал на проекта (с „Да, напълно“ са отговорили 57 респондента или 41,1%);
- Определянето на приоритетните проекти в организациите е основната задача при въвеждането на УПП (това са определили като най-важна задача 47 човека или 32,6%);

- Най-важната цел на мониторинга и контрола е разработването на цялостна система за мониторинг и контрол на проекта. Следователно с въвеждане на УПП в туристическия сектор ще бъде установена по-точна рамка за мониторинг и контрол на проектите. За това сочат следните данни: 76 човека или 52,8% считат, че това е най-важната цел на мониторинга и контрола;
- Ежедневната отчетност при изпълнението на проект (при краткотрайни проекти до 1 месец) може да премахне риска от провал на проекта (57 респондента или 41,1% считат, че това е така);
- Унифициран-базов план е достатъчен за контролирането на проекти (посочено от 48 респондента или 35,8%).

На базата на получените резултати може да се обобщи, че чрез УПП се постигат стратегическите цели в организациите, стимулират се иновациите, постига се баланс, управляват се ресурсите и бюджета. Управлението на компаниите чрез проекти става все по-популярно. По този начин проектите във всяка организация добиват яснота и стават по-качествени, намаляват риска от провал и допускане на грешки.

С въвеждането на УПП се намират правилните решения за управление на проектите, намалява се риска и се увеличава възвръщаемостта на инвестициите. Използването на УПП неминуемо води до повишаване на конкурентоспособността на организацията и до нови бъдещи успехи. Изследването допринася и за по-нататъшното развитие на УПП в областта на туризма, тъй като до момента такива проучвания не са правени.

Като бъдеща насока за изследователска работа може да се посочи събирането на още данни и разработването на по-точна рамка – формула за успешно прилагане на УПП в областта на туризма. Това може да стане с повече изследвания за стратегиите и действащите

механизми в организациите, а по отношение на данните – чрез увеличение на броя на анкетиранияте.

Резултатите от дисертационния труд могат да бъдат използвани като възможности за усъвършенстване на УПП в „Мари Травъл“. Управлението на проектното портфолио на „Мари Травъл“ може да бъде подобро ако:

- Мениджърите на отделите получат необходимото бизнес обучение и най-вече в областта на управлението на проекти. По този начин те ще подобрят знанията си и по-успешно ще управляват организацията;
- Използването на съответните софтуери за управление на проекти ще даде голямо конкурентно предимство пред всички останали туристически агенции;
- Относно бюджета – да бъде отделен определен бюджет за конкретен проект и в много редки случаи един бюджет да припокрива друг проект;
- Старите проекти да бъдат усъвършенствани в детайли и същия модел да бъде използван за нови проекти.

УПП не е лесна задача за внедряване в една организация. Резултатите от изпълнението на УПП обаче имат дългосрочни ползи за организациите. Ползите от внедряването на УПП са отговорите на ключовите въпроси, свързани с проектите. „Инвестираме ли в подходящата област?“, „Разполагаме ли с необходимите ресурси?“, „Трябва ли да отменим проекта, да продължим с изпълнението му или да го забавим?“

След въвеждане на УПП в „Мари Травъл“, организацията стана много по-гъвкава, а стартираните проекти са преразглеждани на ежеседмична база. Като основен метод беше избран метода за „Управление чрез цели“ (Management by Objectives). Организацията

получи сигурност и стабилност, като служителите започнаха да участват активно в осъществяването на проектите и като цяло това даде тласък на дейността.

Като краен резултат разходите бяха минимизирани, а също така и йерархията в организацията бе редуцирана, което се отрази позитивно за мотивацията на целия екип. По този начин се постигна намаляване на конфликтите между служителите и избягването на „фиктивното присъствие“ на работното място – всички започнаха да работят целеустремено, ефективно и с голяма мотивация за бъдещ успех в сектора.

Също така, „Мари Травъл“ получи ясна видимост над всеки проект в портфолиото. След въвеждането на УПП започна правилното приоритизиране на проектите, а веднъж завършен, един успешен проект става модел за нови дестинации. Гъвкавостта на проектите стана значима и в съответствие с конкурентните организации на пазара. Всичко това като цяло даде много по-голяма ефективност на всички процеси и доведе до много по-добри финансови резултати. Като краен резултат „Мари Травъл“ стана иновативна агенция, творчески и стратегически ориентирана, мотивирана и креативна.

Основни резултати от емпиричното изследване

| <p><i>Фактори, които оказват влияние върху УПП според различни показатели</i></p> | <p><i>Мнението на респондентите (в брой и проценти) относно различни показатели</i></p> |
|---|---|
| <p>Ефективност на работата</p> | <p>Ефективността на един проект се променя поради изменение на целите на проекта. (77 респондента или 53,5%)</p> |
| <p>Ежедневна отчетност</p> | <p>Ежедневната отчетност при изпълнението на проект (при краткотрайни проекти до 1 месец) може да премахне риска от провал на проекта. (57 респондента или 41,1%)</p> |

| <i>Фактори, които оказват влияние върху УПП според различни показатели)</i> | <i>Мнението на респондентите (в брой и проценти) относно различни показатели</i> |
|---|---|
| Постигането на баланс | Постигането на баланс в организацията се определя като ефективен резултат от 60 респондента или 58,3%) |
| Определяне на приоритетните проекти | Определянето на приоритетните проекти е основната задача при въвеждането на УПП (47 от респондентите или 32,6% са дали този отговор); |

Основни резултати след въвеждането на УПП в „Мари Травъл“

| <i>Фактори, влияещи на промените след въвеждане на УПП</i> | <i>Очаквани резултати в организацията след УПП</i> | <i>Постигнати резултати</i> |
|--|--|-----------------------------|
| 1. Гъвкавост при изпълнение на проектите; | √√ | √√√√ |
| 2. Яснота при вземане на решения; | √√√ | √√√√√ |
| 3. Правилно приоритизиране на проектите; | √√√ | √√√√√√ |
| 4. Ефективност на работата; | √√√ | √√√√√√ |
| 5. Подобвени финансови резултати; | √√√ | √√√√ |
| 6. Мотивация на екипа; | √√√√ | √√√√√√ |
| 7. Доверие от страна на екипа; | √√√ | √√√√ |
| 8. Постигане на желаната организационна визия. | √√√√ | √√√√√√ |

Приноси на дисертационния труд

В дисертационния труд могат да се посочат следните основни приноси:

- Въз основа на детайлизирано проучване на специализирани публикации в областта на управление на проектното портфолио в различни сектори от икономиката, са систематизирани подходящи методи за управление на УПП в сферата на туризма.
- Разработен е авторов концептуален модел за интегриране на УПП в туристическия сектор. Подходът е апробиран в организации от туристическия сектор в България и Великобритания.
- На база на получените резултати от авторското емпирично изследване са изведени препоръки за внедряването на УПП в организации от туристическия сектор.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението на проектното портфолио приоритизира и привежда в съответствие проектите в организациите. За да се вгради в туристическия сектор е нужно преминаването чрез редица стъпки преди да започне да функционира ефективно. За тази цел трябва да бъдат определени „правилните“ проекти, методите за селектиране, оценка, балансиране и оптимизиране на портфолиото. УПП все още не се използва в туристическите организации, въпреки че по-голяма част от тях използват проекти. Начинът, по който проблемът може да бъде разрешен е един. Да има по-глобално разглеждане на

съвременните бизнес тенденции, да бъдат разгледани и съответно усвоени световни бизнес модели, методи, стратегии и подходи. Един от подходите е именно подхода за управление на проектно портфолио.

Тенденциите в развитието на изследвания процес са обещаващи, тъй като това е едно от първите проучвания за УПП в областта на туризма. Това е една голяма ниша, която тепърва предстои да бъде изследвана и разработвана.

Ефективното управление на портфолиото е важно за постигането на целите и стратегиите на организациите. Управлението на проектното портфолио позволява да се придобие повишена видимост и отчетност над всички проекти и да се постигне конкурентно предимство. Чрез управление на портфейла се вземат значително по-бързо решения, спестяват се време и грешки.

Данните и информацията са от решаващо значение за вземане на стратегически решения и за разпределяне на ресурсите в компаниите. Ето защо трябва да бъдат правени повече проучвания в тази област и да насърчаваме организациите от туристическия сектор да преминават към такъв вид управление.

Списък на публикациите по дисертационния труд

М. Дарли. (2021). Оценяване на аспектите на проектното портфолио на българските стопански организации. Двадесета научна конференция. *Членството на България в Европейския съюз: четиринадесет години по-късно*. (с. 250-262). София. Издателски комплекс – УНСС.

Darley, M. (2022). The importance of project portfolio evaluation aspects in business organisations. *Knowledge – International Journal*, Vol. 53 (1), pp. 17-21.

Darley, M. (2022). How to evaluate company motivation in a travel organisation using project portfolio management. *Knowledge – International Journal*, Vol. 52 (1), pp. 101-106.



University of National and World Economy
Sofia, Bulgaria
Department of Management

ABSTRACT

of a thesis on:

**IMPLEMENTATION OF THE PROJECT PORTFOLIO
MANAGEMENT APPROACH (ON THE EXAMPLE OF
ORGANIZATIONS IN THE TOURISM SECTOR)**

for the awarding of an educational and scientific degree ‘Doctor’ in the
scientific specialty Management
3.7. Administration and Management

Author: Mariana Yordanova Darley

Research Supervisor: Prof. Dr. Matilda Alexandrova

Sofia, Bulgaria, 2023

CONTENTS

| | |
|---|----|
| Introduction | 3 |
| Brief presentation of the thesis' research | 8 |
| Content of the thesis | 11 |
| First chapter. Theoretical-methodological aspects of project portfolio management | 13 |
| Second chapter. Methodological aspects of the approach to introducing project portfolio management in the field of tourism | 16 |
| Third chapter. Testing the PPM approach in organizations from the tourism sector..... | 20 |
| Main results of the empirical research..... | 27 |
| Main results after the introduction of PPM in Mari Travel | 28 |
| List of publications | 30 |

The thesis on the topic ‘Implementation of the project portfolio approach (on the example of organizations in the tourism sector)’ consists of 172 pages, of which 149 pages are main text.

The thesis contains 28 figures and 36 tables. 166 sources were used in the development of the work, of which 18 are in Bulgarian and the rest in English.

The author of the thesis is a doctoral student of independent training at the Management Department of the UNWE, Sofia, Bulgaria.

The author published two scientific articles and one report at a scientific conference, the subject of which is related to the management of a project portfolio in the field of tourism, which is new for the management processes in this industry.

Introduction

Actuality and scientific significance of the topic

The project portfolio management process is not a one-time activity, but an ongoing company activity that ensures the projects in an organization's portfolio are aligned with the overall strategy and ROI expectations. The project portfolio is an effective tool for achieving goals in organizations. This is a new management culture and is a practice in many global companies that realize their projects by selecting, analyzing and prioritizing.

The project portfolio is strongly influenced by the dynamic development of businesses and organizations worldwide, by the continuous pressure of market competition and the changing external environment. In an organization, it is not enough for managers to only have knowledge in the field of management, finance or human resources, complex and global

knowledge and skills are also needed, as well as an adequate response in decision-making based on complex skills.

Successful and effective project management in an organization's portfolio requires an understanding of the interrelationship between strategic development and strategy execution within the company. The purpose of the selected portfolio of projects must provide a final result, namely - progress and development of the organization in every aspect of the business. When preparing a portfolio of projects, clarity is gained and thus the future of the organization can be seen.

Project portfolio management is a relevant, interesting and modern topic, as this approach is a novelty in the management of organizations from the tourism sector. There are many studies on project portfolio management in other industries, but not in tourism. As digitalization advances, this management approach is also beginning to develop in the tourism industry. The introduction of PPM will give a new and comprehensive approach to management in tourism organizations and this will generally improve their strategic goals and facilitate the selection and prioritization of projects. This leads to the idea of building a more precise and strategic framework for the use and targeting of projects in the tourism sector as well. Project management is the one that manages the efforts to develop this specific way of management by supporting the goals of portfolio management and ultimately realizing the strategic goals of the organization in the best possible way. The interest of the topic is also determined by the fact that there is almost no available literature on the topic and this work should add and fill this lack. No research has been done so far in the field of project portfolio management in the field of tourism.

Object of the study

The object of the research in the thesis are tourist organizations whose activities are based in Bulgaria and Great Britain.

Subject of the study

The subject of research is the process of implementing the project portfolio management approach in the tourism industry and the methods associated with its application.

Scope of the study

In the conducted survey, 144 respondents who filled in the created questionnaire were covered - senior managers from various organizations on the territory of Bulgaria and Great Britain. Additionally, 11 managers were interviewed face-to-face. The survey was conducted in two countries - Bulgaria and Great Britain, and the respondents filled out a questionnaire-survey of 36 questions in Bulgarian or in English.

Research method

Different methods were used in the thesis' research - method of observation, method of comparison, method of analysis and synthesis. The main research methods are based on case studies of proven global practices and own research based on 'personal experience'. Projects in a large and a small tourist organization are compared. Based on the case studies and empirical research conducted, a combination of qualitative and quantitative research methods was applied.

Objective of the thesis

The aim of the thesis' research is to develop and approve a framework for project portfolio management (PPM), which will contribute to the creation of a successful approach in the management of tourism organizations. This objective was accomplished by: (a) a comparative analysis of the projects of the tourism department of British Airways Holidays (as a representative of a large travel organisation) and those of travel agencies Mari Travel and

Bohemia (as representatives of small travel agencies); (b) empirical research among representatives of the tourism industry.

Tasks of the study

To achieve the goal, the following tasks are set:

- 1) To find out to what extent the managers of organizations in the tourism sector (in Bulgaria and in Great Britain) manage their organizations through projects, whether PPM is a practice in their organizations and if it is not, whether they would incorporate PPM as a management approach.
- 2) To analyze the methods of introducing project portfolio management in the tourism sector and their rational use.
- 3) By considering already established practices in global organizations, to revise the criteria for selecting and prioritizing projects.
- 4) To analyze the obtained results in order to emphasize the importance of introducing PPM in the tourism sector.
- 5) The developed framework should be approved and officially introduced in tourism organizations as an approach to their management.

The Problematic Topic in the research

The thesis of the research is that PPM is a suitable approach for managing organizations from the tourism sector and its use /introduction in this sector/ will expand the range of different methodological approaches and bring organizations enormous benefits in every aspect of business.

Research questions and hypotheses

The research conducted in the field of project portfolio management in the tourism sector and based on the conducted survey aims to test the following working hypotheses:

First research question:

Does the PPM approach affect work efficiency? (questions 14 and 16 of the developed questionnaire, Block B were used).

A hypothesis:

There is a relationship between project portfolio management and performance in organizations.

Second research question:

Is a project portfolio management approach associated with successfully targeting investments in organizations and is senior management support important to individual project completion? (questions 20, 21 of the developed questionnaire, Block B were used).

A hypothesis:

There is a relationship between project portfolio management and performance in organizations.

Third research question:

Is a single-use baseline sufficient for the project portfolio management approach? (questions 13 and 34 of the developed questionnaire, Block B were used).

A hypothesis:

A unified baseline is sufficient when using project portfolio management for the day-to-day control of a project/s.

Fourth research question:

Is coordination important when using a project portfolio management approach to achieve strategic goals in organizations and is it related to achieving a balance between short-term and long-term goals in

project selection? (questions 17 and 19 of the developed questionnaire, Block B were used).

A hypothesis:

There is a relationship between the project portfolio management approach, the achievement of strategic goals in organizations and the achievement of a balance between short-term and long-term goals when selecting projects.

Fifth research question:

Is a project portfolio management approach associated with reducing risk in organizations and is risk assessment important in project implementation? (questions 18 and 22 of the developed questionnaire, Block B were used).

A hypothesis:

There is a relationship between the project portfolio management approach, risk and its assessment in project execution.

Limitations

A major limitation of the thesis is that in order to achieve the most accurate results, a much larger number of managers should be surveyed, not only managers from the tourism sector, but also from other business sectors where this management is already applicable. Furthermore, it is not entirely clear how exactly managers manage their organizations – more research needs to be done related to how managers manage and how their management affects the overall success of PPM. All this will give an even clearer picture of the construction of a unified framework for PPM in tourism organizations.

Brief presentation of the thesis

The thesis is presented in an introduction, three chapters, a conclusion, a list of the used literature and appendices.

Introduction

the introduction presents: the topicality and scientific significance of the chosen topic, the object of the research, the subject of the research, the scope, the purpose and tasks of the thesis research, and the hypotheses are considered.

First chapter. Theoretical-methodological aspects of project portfolio management

In the first chapter of the thesis, the theoretical-methodological aspects of project portfolio management are discussed. A detailed literature review of numerous empirical studies related to the project portfolio management approach from various industry sectors has been carried out. Various ideas, methods, strategies and tools in its application are also discussed.

Along with this, attention is paid to the analysis of various elements related to the project proposal. The emphasis is on the organizational culture, how different strategies are aligned and synchronized, and different aspects of the project portfolio are evaluated.

An important part in the first chapter is occupied by 'Stakeholder Theory', various aspects of how to create a sustainable business, the problems and disadvantages of using PPM, the importance of innovation for organizations and decision-making methods are discussed. The topic of tension in organizations and how it affects the management process and life cycle in a project-oriented organization is discussed.

Second chapter. Methodological aspects of the approach to introducing project portfolio management in the field of tourism

The second chapter of the thesis examines methodological aspects of the approach to introducing project portfolio management in the field of tourism, the projects of Mari Travel, as representatives of a small travel agency and British Airways Holidays as a representative of a large travel organization, are compared. The scope, methodology, tools and conditions for collecting the information for conducting the pilot study are discussed, the participants and the method for developing the study are described. The structure of the questionnaire is explained in detail, the method of selecting the respondents is described.

Third chapter. Approving the approach to implementing PPM in organizations from the tourism sector

In the third chapter, the research sample is defined, namely a representative (random sample). The principle of randomization was applied, which meets two conditions - each person from the population can be selected, and each person has an equal opportunity to be analysed. An analysis of the results of the empirical research was made, the methods with which the results were processed are indicated. Also, the author's conceptual model-framework for embedding PPM in tourism organizations is applied, the results related to the hypotheses of the study are presented, and general conclusions are drawn.

Conclusion

The conclusion summarizes the findings regarding project portfolio management as an approach to prioritizing projects in organizations. For its successful introduction in the management of organizations in the tourism sector, a number of steps have been identified to ensure its effective functioning, including determining the 'right' projects, their

evaluation, selection in the portfolio of projects, and regular balancing and optimization of the portfolio.

Content of the thesis' research

INTRODUCTION

First chapter. Theoretical-methodological aspects of project portfolio management

1.1. Review of the sources in the introduction of PPM. Nature and characteristics of the project portfolio management approach

1.2. Elements of a project proposal

1.3 Advantages of PPM

1.4. PPM in favour of ecology and the creation of a sustainable business

1.5. Case studies related to PPM

1.6. Problems and disadvantages when using PPM

1.7. The role of PPM in decision-making in innovative projects

1.8. The role of PPM and creating tension in project implementation

1.9. PPM and its role in benefits management

1.10. The role of PPM in organizational design, programs and life cycle

1.11. The contribution of PPM to pharmaceutical companies

1.12. Project-oriented organization and PPM

1.13. Selection methods and stages of management in PPM

1.14. The role of PPM and difficulties in its implementation

1.15. The role of PPM and the advantages of its implementation

1.16. Conclusions from the first chapter

Second chapter. Methodological aspects in introducing the project portfolio management approach in the field of tourism

2.1. Project portfolio management in the tourism sector

2.2. Using project management software

2.3. Main tasks in the practical implementation of PPM in Mari Travel

- 2.4. Management characteristics of Mari Travel and subject of activity
- 2.5. The Role of Human Resources and Organizational Structure at Mari Travel
- 2.6. Methods and stages for selecting a project in the Mari Travel portfolio
- 2.7. British Airways - Airline Overview
- 2.8. The advantages of British Airways Holidays (large tour operator) over Mari Travel (small tour operator agency)
- 2.9. Description of study participants
- 2.10. Method of conducting the survey. A pilot and empirical study
- 2.11. Structuring the questions of the survey-questionnaire. Development of research tools
- 2.12. Conclusions from the second chapter

Third chapter. Approving the PPM approach in organizations from the tourism sector

- 3.1. Determining the study sample
- 3.2. Analysis of the results of the empirical study
- 3.3. Data processing of the empirical study
- 3.4. Discussions on further development of the empirical study
- 3.5. The opportunities to improve PPM in Marie Travel
- 3.6. Main results after the implementation of PPM in Mari Travel
- 3.7. Creation of a conceptual model-framework for embedding PPM in tourist organizations
- 3.8. Results related to research hypotheses and thesis
- 3.9. Conclusions from the third chapter

Applications

List of tables in the thesis' research with the statistical results

List of figures in the thesis

First chapter. Theoretical-methodological aspects of project portfolio management

One of the current discussions in the field of project management is the topic of project portfolio management. Despite the numerous publications and works written on this subject, many organizations and professionals do not fully understand the meaning and practical application of PPM.

In the first chapter of the thesis, the theoretical-methodological aspects of project portfolio management are examined, a literature review of numerous empirical studies is made, related to project portfolio management from different fields of industry, various ideas, methods, strategies and tools in its use are discussed. Various elements of the project proposal have also been examined and analysed, paying attention to the organizational culture, the coordination and synchronization of the different strategies, the aspects of the project portfolio have been evaluated. An important part in the first chapter is occupied by Stakeholder theory, various aspects of creating a sustainable business, the problems and disadvantages of using PPM, innovation and the importance of decision-making, tension in organizations and how it affects the management process are discussed, the life cycle in the project-oriented organization. Determining the factors for effective PPM is a comprehensive approach to measuring results. Where an individual project alone can be evaluated based on traditional measures of completion on time and on budget and scope, the PPM helps link the individual projects and shows how they impact the portfolio to meet the organization's strategic goals. Understanding of the effectiveness of PPM is still limited.

The key factors for strategic effectiveness are:

1. Strategic alignment
2. Adaptability to internal and external changes
3. The expected added value of the project portfolio

Along with them, there are also factors for the effectiveness of the PPM, which are presented in the first chapter of the thesis:

1. The cooperation and interaction between the different management roles in the PPM process.
2. Qualitative allocation of resources throughout the portfolio.
3. Informativeness and transparency of the scope of projects in the portfolio.

Based on the problems, strategies, goals and ideas discussed in the first chapter of the thesis, the following more important conclusions were formed:

- Project portfolio management defines the methodology for forecasting potential problems, provides a clear and comprehensive view of the progress of projects according to the goals set in the organizations and is an approach for effective budget management.
- Project portfolio management can be introduced regardless of the number of employees in the organizations, but for this purpose, the most priority projects related to the organization's strategy should be selected, and the managers should have the relevant experience for the introduction of this type of management.
- Organizations that use PPM must be very flexible in the management process, as the scope and progress of projects can change very quickly. Limited resources further complicate projects as costs are variable and sometimes even unpredictable.
- Risk in organizations always exists as business changes daily. When using the PPM approach, the risk is lower. A project's failure can be due to poor estimation or inaccurate planning, the misallocation of resources, or a lack of visibility into project data.

- PPM reduces costs and increases the capital of organizations, and the workforce is used and managed in a more efficient way. Linking projects to managers using a portfolio provides a direct link between managerial maturity and the selection of successful practices.
- Building a successful PPM is not achieved by developing individual projects. Individual projects lead to stagnation. Projects must be continuously improved, upgraded and reused. Only in this way can a competitive advantage be achieved.
- PPM increases work motivation, as managers consider, discuss and analyse the key success factors of projects with their teams and thus motivate in a positive direction the work and its efficiency.
- Based on the specifics of project portfolio management brought out in theory and practice, we came to the conclusion that globally, PPM is one of the most successful approaches through which companies successfully manage multiple projects, as well as self-manage as organizations. Therefore, the above stated facts lead to the conclusion that organizations should be project-oriented and use project portfolio management as a management approach.

The PPM process involves four interrelated management tasks:

1. Portfolio structuring
2. Allocation of resources
3. Portfolio management
4. Organizational assessment and training

Portfolio structuring deals with tasks that identify the desired project portfolio based on the company's strategy. Resource allocation refers to the allocation of resources across the organization and projects based on the business strategy and portfolio structure.

Resource allocation refers to the allocation of resources across the organization and projects based on the business strategy and portfolio structure. Resource allocation also refers to the competition of resources in the organization to move from the structuring phase to the management phase. The portfolio management phase is an ongoing process where the portfolio is evaluated and re-evaluated to determine if the resources fit into the portfolio structure. In this phase, resources can be reallocated based on the current portfolio or based on changes in the organization's strategy.

Second chapter. Methodological aspects in introducing the project portfolio management approach in the field of tourism

The second chapter of the thesis examines methodological aspects of the model for introducing project portfolio management in the field of tourism, comparing the projects of Mari Travel, Bohemia, as a representative of small travel agencies, and British Airways Holidays, as a representative of a large tourist organization. The scope, methodology, tools and conditions for collecting the information for conducting the pilot study are discussed, the participants and the method for developing the study are described. The structure of the questionnaire is explained in detail, and how the respondents were selected is described.

Successful and effective management of an organization's portfolio projects requires an understanding of the interrelationship between strategic development and the company's strategic goals. The purpose of the selected portfolio of projects should provide an end result, namely, advancement and development of the organization in every single aspect of the business. In preparing a portfolio of projects, clarity is gained and thus the future of the organization is seen. This is also one of the main advantages of the portfolio - if we do not have clarity on the projects, the chances of development and prestige are not the greatest. Only larger

organizations execute their strategic plans through project portfolio management.

By using PPM it is possible to improve the quality of the projects to the highest level, to review the management processes and to give priority to the most important projects. PPM reduces risk and increases returns in an organization. PPM centrally manages the methods, processes and technologies used by project managers, analyses the management of current or proposed projects based on numerous key characteristics that are critical to their implementation.

The project management process is not a one-time activity, but an ongoing company activity that ensures that the projects in an organization's portfolio are aligned with the overall strategy and ROI expectations. A project portfolio is an effective tool for achieving goals in an organization. This is a new management culture and is a practice in many global organizations that realize their projects by selecting, analysing and prioritizing the projects. The project portfolio is strongly influenced by the dynamic development of businesses and organizations worldwide, by the continuous pressure of market competition and the changing external environment. In an organization, it is not enough for managers to only have knowledge in the field of management, finance or human resources, complex and global knowledge and skills are needed, as well as an adequate reaction when making decisions.

The second chapter of the thesis presents the elements of the project portfolio management approach in the field of tourism.

With the advent of digitalization, all tourism organizations use projects. In fact, the topic is completely new to the travel industry. So far, almost no research has been done in this area.

Based on the examined issues, the following conclusions were reached:

- The implementation approach to embedding a PPM differs depending on the size of the organization or the number of projects being managed in the organization, but either way the embedding process is the same. Therefore, processes must first be developed, then implemented to engage and satisfy all stakeholders.
- Projects that do not have a direct relationship with the strategic goals and plans of the organization should be dropped.
- Projects should not be one-off, but improved and revised, as each project has already gone through stages of planning, identification, proposal, evaluation and approval or rejection of the project.
- The budget must be planned for each project separately, and in the case of large projects, the allocated budget of one project must not be transferred for the implementation of another.
- PPM must manage the dependency between the selected projects and all be moved together.
- PPM must report project progress through accurate reporting, projects must be reviewed and modified as needed.
- The selected projects must be achievable and their prioritization should not increase the danger of risk.
- The progress of the projects should always be monitored against the main objectives of the organization.
- For each organization, the methods of managing projects in the portfolio are different, since each organization has a different structure.
- PPM is an approach that determines the strategy of organizations, but it is also a way to improve financial results.
- One of the main factors that reduce the effectiveness of a project is the change of project objectives.

- The support of senior management is one of the main components for the successful completion of projects.
- Strategic goals in organizations and ROI in project selection are related to each other, and coordination between them plays an important role in project success.

Third chapter. Approving the PPM approach in organizations from the tourism sector

In the third chapter, the sample of the study is determined, the results of the empirical study are analysed, the methods used to process the results are indicated. Also, the author's conceptual model-framework for embedding PPM in tourism organizations is applied, the results related to the hypotheses of the study are presented, and general conclusions are drawn.

With the use of PPM, it is possible to improve the quality of the projects to the highest level, to review the management processes and to give priority to the most important projects. PPM reduces risk and increases return of investment in organizations, coordinates and controls multiple projects with similar strategic objectives. A project portfolio creates balance and coordination among many projects with the same goal. Projects are competitive with each other and must be differentiated by giving priority to those projects that are tied to the organization's strategic goals.

The use of PPM by more and more organizations is due to the transition from a traditional way of management to a project-oriented way. Organizations from the tourism sector realize a greater part of their activity through projects.

Through all the collected information, interviews and surveys, conducted pilot and empirical research, based on practice and experience, direct and indirect observation, answers to the sought questions were obtained.

As a summary, evidence was gathered from all the empirical research that indicates that tourism organizations are interested in implementing PPM as a core management approach in their organizations. Managers see the improvement of financial results, reduction of risk, selection of the right projects for the organization, balance between projects and business strategy as the main benefit of implementing the PPM.

Empirical research outlines effective perspectives for PPM in the tourism industry, which proves the thesis that PPM is an appropriate management approach for organizations in the tourism sector.

After the research we have come to the following conclusions:

- The project portfolio management approach is also suitable for tourism organizations. The following data indicate this:
- Most of the surveyed managers work in the tourism sector (90 people or 62.5%).
- The interviewed persons have higher education in the field of tourism (47 people or 32.6%).
- The respondents have many years of experience in managing their organizations (over 10 years – 87 people or 60.4%, between 5 and 10 years – 30 people or 20.7%).
- Respondents have experience in project management between 1 and 5 years (65 people or 45.1%, and 38 people or 26.4% have experience over 10 years).
- Most of the people surveyed are owners of tourist organizations (66 people or 45.8% are owner-managers, followed by sales managers and department managers with up to 5 employees – 17 people or 11.8%).
- Respondents have between 1 and 5 years experience in project management (65 people or 45.1%).

- The participants in the survey have held managerial positions for more than 10 years (80 people or 55.6% of the respondents), and between 5 and 10 years there are 34 persons employed or 23.6%).

Experience always leads to the search for new practices. Even more so when the decision to change the organizational structure and the way of management depends on them, and the mistakes made become less and less over time. The above data show that projects are already an applicable practice in most organizations in the tourism sector.

Managers and managers of tourism organizations would like to incorporate the project portfolio management approach. The following data indicate this:

- The largest percentage of the participants in the empirical study would introduce PPM as the main management approach in their organizations (106 people or 73.6%, and 28 people or 19.4% would partially introduce it).
- With the introduction/use of PPM, business efficiency will improve (102 people or 70.8%).
- Achieving balance in the organization is defined as an effective result of 60 people or 58.3%); Therefore, PPM is a successful management approach for tourism organizations as well, as it achieves efficiency and added value.
- By using PPM as a management approach, risk in organizations is reduced. This is indicated by the following data: with the introduction/use of a project portfolio, the risk in the organization is reduced. 95 respondents or 66% believe that this is the case).
- Tourism business managers do not have an in-depth understanding of the PPM approach, despite their desire for it to be embedded in their organizations. This is indicated by the following data: a larger

percentage of respondents indicate that they have limited knowledge in the field of project portfolio management (75 people or 52.1%), but on the other hand, they realize that this approach is designed for senior management of organizations (66 people or 45.8%).

- The most important priority in selecting projects is ensuring a balance between short-term and long-term projects. The following data indicate this: 82 people or 56.9% indicate this priority as the most important.
- The most important effect that the respondents expect after the introduction of PPM is the directing of investments to the organization (52 respondents or 36.1% indicated this effect).
- One of the main factors that reduce the effectiveness of a project is a change in project objectives. This was indicated as the main factor by 77 respondents or 53.5%.
- Determining the priority projects is the main task in the introduction of PPM (47 of the respondents or 32.6% gave this answer).
- After the implementation of PPM in the organization, work efficiency will be changed (94 respondents think so or 65.3%).
- Daily reporting during project implementation (for short-term projects up to 1 month) can eliminate the risk of project failure (57 respondents or 41.1% answered 'Yes, completely').
- Determining the priority projects in the organizations is the main task in the introduction of PPM (this was defined as the most important task by 47 people or 32.6%).
- The most important goal of monitoring and control is the development of a comprehensive project monitoring and control system. Therefore, with the introduction of PPM in the tourism sector, a more accurate framework for project monitoring and control will be established. The following data indicate this: 76

people or 52.8% believe that this is the most important goal of monitoring and control.

- Daily reporting during project implementation (for short-term projects up to 1 month) can eliminate the risk of project failure (57 respondents or 41.1% believe that this is the case).
- A unified baseline plan is sufficient to control projects (indicated by 48 respondents or 35.8%).

On the basis of the obtained results, it can be summarized that strategic goals in organizations are achieved through PPM, innovations are stimulated, balance is achieved, resources and budget are managed. Managing companies through projects is becoming more and more popular. In this way, projects in any organization gain clarity and become better, reduce the risk of failure and making mistakes.

With the introduction of PPM, the right project management solutions are found, risk is reduced and ROI is increased. The use of PPM inevitably leads to an increase in the competitiveness of the organization and to new future successes. The study also contributes to the further development of PPM in the field of tourism, since such studies have not been done so far. The collection of more data and the development of a more accurate framework - a formula for the successful implementation of PPM in the field of tourism can be indicated as a future direction for research work. This can be done with more research on strategies and operating mechanisms in organizations, and in terms of data – by increasing the number of respondents.

The results of the thesis' research can be used as the opportunities for improvement of PPM in Mari Travel. Mari Travel's project portfolio management can be improved if:

- Department managers receive the necessary business training, especially in the field of project management. In this way, they will improve their knowledge and manage the organization more successfully.
- The use of relevant project management software will give a great competitive advantage over all other travel agencies.
- Regarding the budget – a specific budget should be set aside for a specific project and in very rare cases one budget may overlap another project.
- Old projects to be refined in detail and the same model to be used for new projects.

PPM is not an easy task to implement in an organization. However, the results of the implementation of PPM have long-term benefits for organizations. The benefits of implementing a PPM are the answers to the key questions related to the projects. ‘Are we investing in the right area?’, ‘Do we have the necessary resources?’, ‘Should we cancel the project, continue with it, or delay it?’

After implementing PPM in Mari Travel, the organization has become much more flexible, and the launched projects are reviewed on a weekly basis. The ‘Management by Objectives’ method was chosen as the main method. The organization gained security and stability, as the employees began to actively participate in the implementation of the projects and, in general, this gave an impetus to the activity.

As a final result, costs were minimized and also the hierarchy in the organization was reduced, which had a positive effect on the motivation of the entire team. In this way, the reduction of conflicts between employees and the avoidance of ‘fictitious presence’ at the workplace was achieved - everyone began to work purposefully, efficiently and with great motivation for future success in the sector.

Also, Mari Travel established clear visibility in every project in the portfolio. After the introduction of PPM, the proper prioritization of projects began, and once completed, a successful project becomes a model for new destinations. The flexibility of the projects has become significant and in line with the competitive organizations in the market. All this generally gave much greater efficiency to all processes and led to much better financial results. As a final result, Mari Travel has become an innovative agency, creatively and strategically oriented, motivated and creative.

Main results of the empirical study

| <i>Factors affecting UPR according to various indicators</i> | <i>Respondents' opinion (in numbers and percentages) on various indicators</i> |
|--|---|
| Work efficiency | The effectiveness of a project changes due to a change in project objectives. (77 respondents or 53.5%) |
| Achieving balance | Achieving balance in the organization is defined as an effective result by 60 respondents or 58.3%) |
| Daily reporting | Daily reporting on project execution (for short-term projects up to 1 month) can eliminate the risk of project failure. (57 respondents or 41.1%) |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Determining the priority projects | Determining the priority projects is the main task in the introduction of UPP (47 of the respondents or 32.6% gave this answer) |
|-----------------------------------|---|

Main results after the implementation of PPM in Mari Travel

| Factors affecting changes after the introduction of PPM | Expected results in the organization after PPM |
|---|--|
| 1. Flexibility in project implementation | √√ |
| 2. Clarity in decision-making | √√√ |
| 3. Proper prioritization of projects; | √√√ |
| 4. Work efficiency; | √√√ |
| 5. Improved financial results; | √√√ |
| 6. Team motivation; | √√√√ |
| 7. Trust on the part of the team; | √√√ |
| 8. Achieving the desired organizational vision. | √√√√ |

Thesis' research contributions

The following main contributions can be mentioned in the thesis:

- Based on a detailed study of specialized publications in the field of project portfolio management in various sectors of the economy, appropriate methods for management of PPM in the field of tourism have been systematized.
- An author's conceptual model for the integration of PPM in the tourism sector was developed. The approach has been tested in organizations from the tourism sector in Bulgaria and Great Britain.
- Based on the results obtained from the author's empirical research, recommendations have been made for the implementation of PPM in organizations from the tourism sector.

CONCLUSION

Project portfolio management prioritizes and aligns projects across organizations. In order to be embedded in the tourism sector, it is necessary to go through a number of steps before it begins to function effectively. For this purpose, the 'right' projects, the methods of selection, evaluation, balancing and optimization of the portfolio must be determined. PPM is not yet used in tourism organizations, although most of them use projects. There is only one way the problem can be solved. To have a more global consideration of modern business trends, to examine and accordingly assimilate global business models, methods, strategies and approaches. One of the approaches is precisely the project portfolio management approach.

The trends in the development of the research process are promising, as this is one of the first studies on PPM in the field of tourism. This is a large niche that has yet to be explored and developed.

Effective portfolio management is important to achieving organizations' goals and strategies. Project portfolio management allows gaining increased visibility and accountability over all projects and achieving a competitive advantage. By managing the portfolio, decisions are made much faster, saving time and errors.

Data and information are critical for strategic decision-making and resource allocation in companies. Therefore, more research should be done in this area and we should encourage organizations in the tourism sector to move to this type of management.

List of publications

М. Дарли. (2021). Оценяване на аспектите на проектното портфолио на българските стопански организации. Двадесета научна конференция. *Членството на България в Европейския съюз: четиринадесет години по-късно*. (с. 250-262). София. Издателски комплекс – УНСС.

Darley, M. (2022). The importance of project portfolio evaluation aspects in business organizations. *Knowledge - International Journal*, Vol. 53 (1), pp. 17-21.

Darley, M. (2022). How to evaluate company motivation in a travel organization using project portfolio management. *Knowledge - International Journal*, Vol. 52 (1), pp. 101-106.