

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНО ПОРТФОЛИО: ЕФЕКТИВНОСТ НА ПРИЛАГАНЕ В БЪЛГАРСКИ СТОПАНСКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Матилда Александрова
Университет за национално и световно стопанство, София

Резюме

В условия на турбулентна бизнес среда и глобализирана икономика все повече български мениджъри съсредоточават своето внимание и усилия върху проектното управление. Целта на статията е да представи особеностите на управлението на проектно портфолио като съвременен подход, подпомагащ реализирането на организационната стратегия, и някои насоки за повишаване на ефективността от неговото прилагане в стопанските организации. Този подход вече има някои приложения и в България от гледна точка на управлението на организациите в мултипроектна среда. Статията представя резултати от проведено емпирично проучване, свързани с възможностите за оценка на нивото на ефективност на прилагането на подхода в български проектно-ориентирани организации. В резултат на проведеня анализ е оценени измеренията на ефективното прилагане на управлението на проектно портфолио в българските проектно-ориентирани организации.

Ключови думи: проектно-ориентирани организации, проектно портфолио, управление на проектно портфолио, ефективност.

Key words: project-oriented organizations, project portfolio, management of project portfolio, effectiveness.

JEL: M19, O22.

Увод

През последното десетилетие проблематиката, свързана с управлението на проектно портфолио, заема водещо място в литературата и изследванията в областта на проектното управление в световен мащаб. Тази роля нараства и в резултат на осъзнатата необходимост от постигане на организационна гъвкавост при реализацията на проектите, диверсификация и специализация на резултатите от проектната дейност и нарастващата динамика и сложност на бизнес средата, в която функционират проектно-ориентирани организации. Все повече мениджъри, включително и в България, фокусират своите усилия в процеса на проектно управление върху дейности и решения, които не толкова ще доведат до успеха на отделния проект, а по-скоро ще подобрят резултатите на организацията като цяло. Това се прави с ясното разбиране, че използването на подхода за управление на портфолио от проекти е мощно средство за изпълнение на организационната стратегия и източник на конкурентоспособност [3].

Управлението на проектно портфолио излиза извън рамките на традиционното управление на проекти, като радикално променя начина, по който се разбира и прилага проектното управление. През последните години управлението на проектно портфолио заема ключово място в специализираната литература и научно-приложните изследванията в областта на проектното управление, организационното развитие и съвременните управленски практики. Тази проблематика е особено актуална за България доколкото ролята на проектното управление

става все по-значима в резултат на идентифицираната необходимост от постигане на организационна ефективност и свързаните с нея оптимизация, гъвкавост и адаптивност при прилагането на модерни управленски методи и подходи.

Целта на статията е да представи особеностите на управлението на проектно портфолио като съвременен подход, подпомагащ реализирането на организационната стратегия, и някои насоки за повишаване на ефективността от неговото прилагане в стопанските организации. Този подход вече има някои приложения и в България от гледна точка на управлението на организациите в мултипроектна среда.

1. Управление на проектно портфолио: същност и особености

Проектното портфолио представлява група проекти, които се изпълняват съвместно и паралелно от дадена организация [6]. Тъй като обикновено организациите не разполагат с необходимите ресурси за реализацията на всички проектни предложения, отделните проекти се конкурират за своето ресурсно осигуряване (човешки, финансови, материални, информационни). Управлението на портфолио от проекти е комплексна дейност, изискваща оценка, селектиране и синхронно изпълнение на проекти, насочени към реализацията на цялостната организационна стратегия. В сравнение с оперативните организационни решения, които по-често са свързани с управлението на отделни проекти, управлението на портфолиото от проекти се разглежда като част от стратегическото управление.

Управлението на проектното портфолио има за основен предмет координацията и контрола на множество проекти, ориентирани към едни и същи стратегически цели. Същевременно те се конкурират за привличането на ограничените организационни ресурси, което налага мениджърите да осъществяват процес на „приоритизиране“ на проектите от гледна точка на постигане на стратегически ползи за организацията [11].

Управлението на проектно портфолио си извоюва стабилна позиция както в практиката, така и в изследователската работа по отношение на проектите за развитие на нови технологии, въвеждане на нови продукти и навлизане на нови пазари. То придобива и глобални измерения във връзка с утвърждаването на глобални стандарти за управление на проектно портфолио [12], както и наръчници за практическо приложение на подхода, подпомагащи организациите да изградят и внедрят собствен модел за такъв тип проектно управление.

Напоследък значение придобива и рамката за оценяване и прилагане на специфични критерии за вземане на решения за включване на нови проекти в дадено портфолио, както и прилагане на процедури за оценка и контрол на проектното портфолио [5]. Специален акцент се поставя и върху използването на високопродуктивен софтуер за управление на проектно портфолио, което налага формализация на цялостния процес на управление на проектите в дадена организация [2].

Процесът на управление на проектното портфолио зависи и от вида на включените проекти. В проектно-ориентирани организации типично се срещат следните два основни вида проекти [10]:

1. Проекти, чиито резултат е предназначен за външен клиент. Основната полза за организацията е доходът (печалба). Като съпътстващи ползи могат да се открият: ефективно използване на ресурси, увеличаване на репутацията, придобиване на опит и нови знания. Като примери могат да се посочат архитектурни проекти и проекти в областта на строителството, проектирането, консултирането, професионалните услуги за организациите и др.
2. Проекти, чиито резултат е предназначен за изпълняващата ги организация. Основната полза тук е утвърждаване на възможности за ефективно опериране на целевия си пазар или за неговото разширяване. Като примери могат да се посочат: вътрешните технологични и информационни проекти, проектите за подоб-

ряване на производствените процеси или за тяхното модернизиране.

Управлението на проекти в неговия традиционен смисъл в най-общи линии представлява процес, при който всеки отделен проект се одобрява и управлява независимо [1]. В този случай фокусът пада върху три ограничения при изпълнението на проекта – обхват, време и разходи – необходими само за неговата реализация, независимо от другите проекти. Логично, ръководителят на проекта е отговорен за неговото изпълнение. В зависимост от важността на проекта той може да бъде разглеждан и оценяван и от висшето ръководство, но това отново се случва независимо от други проекти (фиг. 1).



Източник: [9].

Фиг. 1. Позициониране на проектното портфолио в дейността на проектно-ориентираната организация

При управлението на портфолио от проекти е тъкмо обратното – налице е предварителен процес на селектиране, както и единен процес за оценяване на техния евентуален успех и постигане на заложените индикатори. Решенията за избор и периодичните оценки се правят съобразно целите на организацията и цялостната ѝ стратегия. Вътрешната оценка на проектите се провежда регулярно и се базира на стандартизираните процедури, като се поставя основен акцент върху това дали отделните проекти биха допринесли за успеха на организацията като цяло. Всеки отделен проект в портфолиото е необходимо да следва организационните цели, дори това да доведе до сериозни промени в процеса на неговото изпълнение.

Управлението на портфолио от проекти е концепция, приложима в широк диапазон от стопански сектори [4]. Този подход е приложим

при разработването и внедряването на нови продукти, усъвършенстването на процеси, строителството, фундаменталните изследвания и др. Управлението на проектно портфолио се определя и като динамичен процес на вземане на решения, при който комплексът от налични проекти в организацията непрекъснато се оценява и актуализира [7]. При този процес иницирираните нови проекти се оценяват, избират и приоритизират, а изпълняваните могат да бъдат ускорени, прекратени или „деприоритизирани“, като ресурсите им се пренасочат към новите приоритетни проекти [12]. Алтернативна дефиниция на управлението на проектно портфолио го определя като „управление на група проекти, които споделят обща цел“. В допълнение към тази дефиниция са включени и програми, в чиито състав проектите са групирани заедно с цел да улеснят техния мениджмънт за постигане на стратегическите цели на организацията.

2. Методически аспекти на емпиричното изследване на управлението на проектно портфолио.

Проведеното през периода април-декември 2016 г. емпирично изследване осигурява детайлна информация относно ключови елементи на процеса на управление на проектно портфолио (УПП) в български проектно-ориентирани организации. Събирането на първичната информация е осъществено чрез анкетиране на представители на проектно-ориентирани организации, вкл. на висше ръководство, ръководители на проектно портфолио, проектни мениджъри, експерти в проектни офиси и членове на проектни екипи. Използван е методът на индивидуалната анкета.

Поради специфичния характер на тези организации извадката е формирана по метода на целевия подбор (purposive sampling), като са използвани възможностите на Интернет-комуникациите (професионалните мрежи по проектен мениджмънт и управление на проектно портфолио) и специализирана информация от Българската асоциация за управление на проекти (БАУП). По-голямата част от респондентите са пряко отговорни и добре информирани относно управлението в мултипроектна среда, като някои от тях имат ключова роля в управлението на проектно портфолио в техните организации. Част от респондентите са анкетираны по метода „лице в лице“ (28 бр.), а останалите (77 бр.) са предоставили мненията си чрез електронно попълване на анкетната карта (общо 105 респонденти).

Анкетната карта е структурирана в съответствие с целите и задачите на изследването, като включва 15 въпроса, представляващи комбина-

ция от открити и закрити въпроси, структурирани в три раздела – опит и квалификация на респондента; фактори на ефективното УПП; процеси за ефективно УПП. Структурираното интервю обхваща предварително определени въпроси, които се задават на всички респонденти в изследването по един и същ начин, в една и съща последователност. Типичното тук е предоставянето на скали с варианти на отговори, между които респондентът избира валидния за него отговор. Използвани са 3-степенна и 5-степенна форма на Ликертова (ординална) скала.

Дескриптивният (описателен) анализ осигурява основна ориентация в характерните особености на събраните чрез анкетното проучване данни. Този първоначален анализ дава възможност по-пълноценно да се премине към анализа на зависимости, които са от определен интерес. За да се представят данните по отделни променливи се използват следните методи и измерители:

- честотни величини, които показват броя на случаите от различни категории респонденти, формирани по даден изследван признак;
- относителни дялове, които измерват в процентна форма теглото на отделните категории респонденти;
- измерители за средно равнище, които дават представа за цялата съвкупност от измерени стойности по променливата;
- измерители за вариация, които предоставят количествена характеристика на различията между изследваните единици по даден признак.

3. Основни резултати относно ефективността на управлението на проектно портфолио.

За целите на емпиричното изследване ефективността на УПП е операционализирана чрез 5 измерения, отчитащи комплексно постигането на целите при оптимално използване на ресурсите на проектно-ориентираната организация. Тези измерения са:

1. портфолиото от проекти е насочено към генериране на устойчив финансов резултат;
2. портфолиото от проекти отговаря пряко на стратегическите цели на организацията;
3. организационната стратегия е пряко интегрирана в проектното портфолио;
4. разпределението на ресурси между отделните проекти е подчинено на стратегическите приоритети;
5. анализът на проектното портфолио подпомага стратегическата насока за действие в организацията като цяло.

Табл. 1. Резултати от приложението на метода „Алфа на Кронбах” за оценяване на съгласуваност на първичните измерители

Измерител	Алфа при елиминирани
Портфолиото от проекти е насочено към генериране на устойчив финансов резултат	0,843
Портфолиото от проекти отговаря пряко на стратегическите цели на организацията	0,835
Организационната стратегия е пряко интегрирана в проектното портфолио	0,855
Разпределението на ресурси между отделните проекти е подчинено на стратегическите приоритети	0,827
Анализът на проектното портфолио подпомага стратегическата насока за действие в организацията като цяло	0,853
Алфа при участие на 5-те измерителя	0,871

Всеки респондент е поставил оценка за всяко измерение по скалата от 1 до 5 (1 – не; 2 – по-скоро не; 3 – не мога да преценя; 4 – по-скоро да; 5 – да). За да послужат надеждно за целите на извличане на обобщен измерител на ефективността на УПП в проучваните организации, отговорите на въпросите по тези измерения трябва да имат висока степен на съгласуваност. Това качество на групата въпроси се установява чрез измерител за вътрешна съгласуваност „алфа на Кронбах” [8], който оценява степента на взаимна корелираност между ординалните променливи. Табл. 1 съдържа резултатите от проведенния анализ на съгласуваността.

Установява се много висока степен на съгласуваност между първичните измерители (ал-

фа=0,87). Ако бъде отстранен всеки един от тях, то по данни за останалите четири е изчислена нова стойност на „алфа” (поставена във втората колона на табл. 1). Отстраняването на даден първичен измерител би било оправдано, ако за останалите в анализа компоненти се получи повишение на общата им „алфа”. Всички тези стойности обаче са по-малки от 0,87, поради което няма основание да бъде отстранен който и да е от петте първични измерители. На тяхна основа е конструиран обобщен измерител на ефективността на УПП чрез осредняване на поставените бални оценки по скалата от 1 до 5 от всички пет първични измерителя. Разпределението на отговорите на респондентите по всеки от тях е представено в табл. 2.

Табл. 2. Разпределение на респондентите според мненията им относно ефективността на УПП в организациите

№	Твърдения относно УПП в организацията	Не	По-скоро не	Не мога да преценя	По-скоро да	Да	Общо
1	Портфолиото от проекти е насочено към генериране на устойчив финансов резултат	11,4	14,3	–	31,4	42,9	100,0
2	Портфолиото от проекти отговаря пряко на стратегическите цели на организацията	17,1	47,6	14,3	21,0	–	100,0
3	Организационната стратегия е пряко интегрирана в проектното портфолио	16,2	43,8	31,4	8,6	–	100,0
4	Разпределението на ресурси между отделните проекти е подчинено на стратегическите приоритети	16,2	19,0	33,3	31,4	–	100,0
5	Анализът на проектното портфолио подпомага стратегическата насока за действие в организацията като цяло	21,0	41,9	17,1	20,0	–	100,0

В най-голяма степен УПП в проучените проектно-ориентирани организации е свързано с две характеристики: (1) целева насоченост на портфолиото от проекти към генериране на устойчив финансов резултат, и (2) известна съподчиненост на разпределението на ресурсите между отделните проекти на стратегическите приоритети на организацията.

Като цяло, оценките за ориентацията на УПП към генериране на устойчив финансов резултат са положителни (74%), като това е единственото твърдение, за което липсват респонденти без

определено мнение. Само една четвърт от анкетираните считат, че такава ориентация липсва в техните организации (от които само 11% дават категорично отрицателно мнение). Същевременно значителен дял от респондентите (43%) са категорични относно насочеността на УПП към генериране на устойчив финансов резултат в тяхната организация. Анкетираните не са обаче така категорични относно съподчинеността на разпределението на ресурсите по отделните проекти към стратегическите приоритети на организацията. Все пак, близо една трета от тях

характеризират положително политиката на разпределение на ресурсите в организациите, които представляват. Приблизително толкова са обаче и тези, които дават негативни оценки относно този аспект.

По отношение на другите три измерения резултатите са по-категорични в полза на отрицателните мнения и становища. Така например, близо две трети от анкетираните (63%) посочват, че анализът на проектното портфолио не подпомага стратегическата насока за действие в организацията (а всеки пети дава ясно отрицателно мнение по този въпрос). Това свидетелства за все още ниската организационна зрялост на проектното управление в българските организации и ограниченото прилагане на аналитични инструменти, обвързващи проектното портфолио с реализирането на организационната стратегия.

Следващите две характеристики на УПП са свързани и определят степента на интегрираност и взаимна свързаност между проектното портфолио и организационната стратегия. Може да се направи извод, че липсата на такава взаимна обвързаност определено е слаба страна на ефективността на УПП в проучените български проектно-ориентирани организации. Така например, 65% от анкетираните не считат, че проектното портфолио отговаря пряко на стратегическите цели на тяхната организация (тук всеки шести изразява категорично отрицателно мнение). В обратната посока резултатът е аналогичен – отново болшинството от респондентите (60%) не са съгласни с твърдението, че се полагат усилия организационната стратегия да бъде пряко интегрирана при формирането и реализацията на проектното портфолио в съответната организация.

Тези характеристики на УПП в проучените организации идентифицират редица зони на дефицит на съвременни практики на едно ефективно УПП в проектно-ориентирани български организации. Те дават насока и за едно бъдещо изследване на равнището на организационна зрялост при формиране и изпълнение на проектно портфолио – балансирайки ефективност и ефикасност, оптимално разпределение на ресурсите – постигайки синергия при съвкупните резултати на проектното портфолио.

Заклучение

За ефективното управление на проектните дейности не е достатъчно проектите да бъдат завършени в срок, в границите на определения бюджет и при постигане на изискванията за качество. Необходим е стратегически подход, при който един конкретен модел за управление на даден проект не може да се приложи за всички

проекти в рамките на портфолиото – необходим е комплексен и динамичен механизъм за управление на проектно портфолио и изграждане на неговите елементи в рамките на проектен офис (стратегия, процеси, организация, инструменти, култура). Този механизъм трябва да е съобразен с организационните приоритети и различните конкурентни предимства, например високо качество на продукта, навременна доставка, ниски разходи и др. Като определяща роля тук имат стратегическите инструменти в мениджмънта на портфолиото от проекти като основен процес за осъществяване на връзка и взаимодействие между управлението на проекти и бизнес стратегията на организацията..

Литература

1. Александрова, М. *Управление на портфолио от проекти: методи и възможности за приложение*. Научни трудове на УНСС. т. 1. 2007. стр. 80–104.
2. Александрова, М. *Проектно управление: проектно мислене и проектно действие*. Изд. „Везни-4“. София. 2015.
3. Alexandrova, M. *Project portfolio management processes: Survey evidence from Bulgarian project-oriented organizations*. Yearbook of UNWE. Issue 1. 2017. pp. 73–85.
4. Alexandrova, M., Stankova, L., Mladenova, M. *The role of Project Portfolio Management for corporate strategy implementation*. KSI Transactions on Knowledge Society. vol. 9 (3). 2016. pp. 24–28.
5. Alexandrova, M. *Project Portfolio Management success: preliminary results for evaluation of KPI in Bulgarian project-oriented organizations*. In: International Academic Conference on Management, Economics and Marketing. Conference Proceedings, Czech Institute of Academic Education & Czech Technical University in Prague. 2016. pp. 117–125.
6. Archer, N., Ghasemzadeh, F. *An Integrated Framework for Project Portfolio Selection*. International Journal of Project Management. vol. 17 (4). 1999. pp. 207–216.
7. Cooper, R., Edgett, S., Kleinschmidt, E. *Portfolio management for new product development: results of an industry practices study*. R&D Management. vol. 31 (4). 2001. pp. 361–380.
8. DeVellis, R. *Scale Development*. Sage Publications Inc. CA. 2012.
9. Levin, G., Rad, P. *Project Portfolio Management Tools & Techniques*. ILL Publishing. NY. 2006.
10. Mahajan, A. *Portfolio Management: Theoretical & Empirical Studies*. Global India Publication Pvt Ltd. 2009.
11. Sanwal, A. *Optimizing Corporate Portfolio Management: Aligning Investment Proposals with Organizational Strategy*. Hoboken. J.Wiley & Sons. NJ. 2007.
12. PMI. *The Standard for Portfolio Management*. Newton Square. Project Management Institute. PA. 2013.

PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT: EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTATION IN BULGARIAN BUSINESS ORGANIZATIONS

Matilda Alexandrova
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

Abstract

In conditions of turbulent business environment and globalized economy, more Bulgarian managers focus their attention and efforts on project management area. At the current stage of its development, it is of particular importance to adapt to a multi-project environment where a major factor that facilitates the achievement of competitiveness is the implementation of project portfolio management approach. The goal of the article is to present the characteristics of project portfolio management as a contemporary approach supporting the realization of the organizational strategy through particular directions to enhance the effectiveness of its implementation in business organizations. This approach has already some applications in Bulgaria in the aspect of project management in a multi-project environment. The article presents selected results from an empirical study of the options to assess the level of effectiveness of the implementation of this approach in Bulgarian project-oriented organizations. An assessment of major dimensions of the effective implementation of project portfolio management in Bulgarian project oriented organizations is accomplished.