

КРИТЕРИИ И МЕТОДИ ЗА СЕЛЕКТИРАНЕ НА ПРОЕКТ В ПРОЕКТНО ПОРТФОЛИО В СЪВРЕМЕННИТЕ БИЗНЕС УСЛОВИЯ

Антоанета Ангелова*

1. УВОД

Съвременната конкурентна среда поставя всички бизнес единици пред обстановка, която до сега в исторически план не е възниквала. Глобализацията отваря нови предизвикателства пред бизнес организациите – нови пазарни възможности, нови конкуренти – като се разкрива една непрекъсната и постоянно развиваща се среда. По този начин описаната среда предизвиква едно постоянно търсене на нестандартни начини за изпреварване на конкурентите – оригинална организационна култура, представяне на нови продукти на пазара, търсене на нови пазарни сегменти, непрекъснато създаване на иновации, стремеж към постоянно усъвършенстване на всеки един аспект от бизнеса.

Успехът на една компания в момента зависи най-вече от способността ѝ да се адаптира. Все по-често решение на тази проблемна ситуация мениджмънтът намира в осъществяването на подхода „управление чрез проекти“. Разбирането на ролята на проектите за постигане на стратегическите цели на организацията се увеличава значително през последните години. Въпреки това, все още загубата на ресурси чрез неадекватен подбор на проекти е огромна. Този фактор ограничава потенциала за растеж на организацията и подкопава неговата конкурентна позиция. За избягване на това предизвикателство, може да се използват техники, предложени в управлението на проектно портфолио. Въпреки че понякога се признава като друга методология за управление на проекти, в действителност това е нещо съвсем различно. Управлението на проектен портфейл надхвърля управлението на проекти, надгражда го и го усъвършенства. Целта е управлението на проектно портфолио да се свърже с визията на организацията и със стратегическите ѝ цели в процеса на подбор на проекти, тяхното изпълнение и ползата от техните предимства. Ключът към нов начин на управление на жизнения цикъл на проект е да се изберат правилните проекти в точното време.

* Антоанета Ангелова е редовен докторант по научна специалност „Социално управление“ (Управление на проекти) в катедра „Управление“ на УНСС, e-mail: a.al.angelova@gmail.com

Под проектно портфолио/проектен портфейл се има предвид цялата съвкупност от проекти, които организацията управлява към даден момент. Проектите, част от едно проектно портфолио, са групирани с цел ефективно управление и търсене на мултиплициран ефект от съвкупното им управление. Именно това различава проектно портфолио от управлението на няколко проекта.

Посочените аргументи определят **значението и актуалността** на разглежданата проблематика.

Настоящата студия има за **цел** да представи проведеното емпирично проучване сред експерти в областта на управлението на проекти, свързано с изследването на набор от критерии и методи и за селектиране на проект в проектно портфолио.

Обект на изследване е управлението на проектно портфолио в бизнес организации. **Предмет** представлява селектирането на проект в проектно портфолио.

От представените по този начин елементи могат да се изведат следните **задачи**, които си поставя авторът:

- Да се разгледа същността на проектно портфолио, процесът по селектиране на проект в него, показателите за подбор на проект в проектно портфолио.
- Да се проведе и осъществи експертна оценка на тесни специалисти от практиката в областта.
- Да се анализират получените резултати и да се изведат възможностите за селектиране на проект в проектно портфолио в съвременните бизнес условия.

Основно **ограничение** на студията е фактът, че анкетираните експерти и проведеният метод на експертите е осъществен с помощта на статистическия тип извадка на принципа на „отзовалите се“.

2. СЪЩНОСТ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТНОТО ПОРТФОЛИО

Проектите оказват дълбоко въздействие върху развитието на съвременната организация. Наблюдава се тенденция на значително увеличение през последните години на стремежа за разбирането на ролята и значението на проектите за постигане на стратегическите цели на организацията. Rodney Turner (2007) дефинира проекта като комплекс от усилия, чрез които човешките, материалните и финансовите ресурси са организирани по нов начин, с цел осъществяване на уникален набор от определен вид дейности, при наличие на ограничения на разходите и времето, така че да се постигне промяна, дефинируема в количествена и качествена форма. От това определение

специалистите обособяват шест основни характеристики на проекта като индивидуална и целенасочена дейност:

- 1) Проектът е уникален по характер.
- 2) Проектът се осъществява с помощта на иновативни процеси – не се използва напълно идентичен подход.
- 3) Проектът има временен характер – той има определени начало и край.
- 4) Проектът има собствена конкретна цел.
- 5) Проектът се реализира в рамките на определени разходи (бюджет на проекта).
- 6) Резултатът от проекта е с ясно дефинирани показатели и критерии за успех.

При непрекъснатия растеж на използването на проекти в бизнес сферата се наблюдава и използването на определен набор от проекти в една организация; на хоризонта се появява и проектното портфолио като събирателно за проектите на една организация към даден момент.

Управлението на проектно портфолио надхвърля необходимите ресурси и усилия за управление на отделни проекти. То се свързва с визията на организацията и със стратегическите цели, с процеса на подбор на проекти, тяхното изпълнение и необходимите ресурси. Ключът към управлението на портфолио от проекти е пряко обвързан със способността на организацията да избере правилните проекти в точното време (Alexandrova, 2007).

Проектното портфолио може да бъде дефинирано като „набор от програми, проекти или операции, които се управляват заедно с цел да се постигнат стратегическите цели на организацията“ (Project Management Institute, 2008). Подобно определение дават и Archer и Ghasemzadeh (1999): проектното портфолио е спонсорство от единични проекти и програми, които се провеждат в рамките на едно спонсорство и обикновено се конкурират за оскъдните ресурси. От друга страна, управлението на проектното портфолио представлява „координирано управление на портфолио от проекти с цел постигане на организационните стратегии и цели“ (Project Management Institute, 2008).

Соорег и колектив (2001) дефинират управлението на проектно портфолио като динамичен процес на решение, с чиято помощ се образува активен списък на проекти, който постоянно се актуализира и преработва. В този процес новите проекти се оценяват, избират и приоритизират; съществуващи проекти могат да бъдат ускорени, премахнати или деприоритизирани; ресурсите се разпределят и преразпределят на активните проекти. С други думи, тези определения поставят във фокуса на управлението на проектното портфолио стратегическите въпроси за организацията.

Управлението на портфейл от проекти се превръща в приоритет за много организации, което от своя страна, позволява значително да се подобри

практиката на управление на проекти през последните години. За да бъде успешна една компания, трябва правилно да управлява своите проекти. На първо място, целта на управлението на проектно портфолио е да избира и управлява правилните проекти. Съвременното предизвикателство пред организациите е да управляват потенциално разнообразна гама от проекти, като същевременно се гарантира, че са избрани подходящите проекти.

Управлението на проектно портфолио според Wysocki и McGary (2003) включва следните пет основни задачи:

- 1) формулиране на стратегия за инвестиции на проектно портфолио;
- 2) уточняване на видовете проекти, отговарящи на условията за целите на проектно портфолио;
- 3) оценка и приоритизиране на проекти, които са кандидати за проектно портфолио;
- 4) изграждане на балансирано проектно портфолио, което да отговаря на инвестиционните цели;
- 5) мониторинг на изпълнението на проектно портфолио и адаптиране на състава му, за да се постигне желаният резултат.

С други думи може да се направи изводът, че управлението на проектно портфолио следва да се определи като комплекс от управленски дейности, които се отнасят до:

- 1) първоначално преглеждане, избор и приоритизиране на проектни предложения,
- 2) едновременната промяна на приоритетите на проектите в проектно портфолио,
- 3) разпределение и преразпределение на ресурси за съвкупност от дадени проекти в съответствие с приоритетните им стойности и тежест в проектно портфолио.

По този начин във фокуса на управлението на проектно портфолио се поставят стратегическите въпроси за организацията и проектите се явяват инструментите, с които те ще бъдат постигнати (Alexandrova et al., 2016).

Gray и Larson (2008) подчертават, че всяка организация трябва да изгради своя собствена система за управление на проектно портфолио. Липсата на подобна система води до различни проблеми – например, липса на ясно определени приоритети; неефективно използване на ресурси; подбор на проекти, които допринасят малко за изпълнението на стратегията на компанията, но се поддържат от хора със силна позиция в организация; конфликти, произтичащи от конкуренцията за достъп до ограничени ресурси (фигура 1).



Фигура 1. Място на управлението на проектно портфолио

Управлението на портфейл от проекти се превръща в приоритет за много организации, което от своя страна им позволява значително да се подобри практиката на управление на проекти през последните години. За да бъде успешна една компания, трябва правилно да управлява своите проекти. На първо място, трябва да управлява правилните проекти. Това е целта на управлението на портфолиото: избор на подходящи проекти. Съвременното предизвикателство пред организациите е да управляват потенциално разнообразна гама от проекти, като същевременно се гарантира, че са избрани правилните проекти. Именно тези аргументи поставят на дневен ред актуалността и значимостта на темата за селектиране на проекти в проектно портфолио.

Селектирането на проект в проектно портфолио представлява периодична дейност, ангажирана с избор на проекти, които отговарят на поставените цели на организацията, без това да надвишава наличните ресурси или нарушава други ограничения. Някои от ключовите показатели (Schniederjans and Santhanam, 1993), които трябва да бъдат разгледани и взети предвид в този процес са целите на организацията, приоритетите, финансовите ползи, нематериалните ползи, наличността на ресурси, както и нивото на риск.

Трудностите (Archer and Ghasemzadeh, 2000), свързани с избора на проект в проектно портфолио, най-често се обединяват около няколко фактора: наличие на многобройни и често противоречащи си цели, част от целите са

определени като качествени, върху проектите може да повлияят несигурност и риск, може да се наложи избраният проект да бъде балансиран от гледна точка на риск, време до завършване и други фактори с ключово значение за изпълнението на проекта, някои проекти могат да бъдат взаимосвързани, броят на възможните проекти често е огромен и отнема много време при процеса на селектиране и други. В допълнение към тези затруднения, дължащи се на ресурсните ограничения, обикновено има и други ограничения, например финанси, работна сила и съоръжения или оборудване.

Съществуват много различни техники, инструменти, методи и методики, които могат да бъдат използвани, за да се оцени, остойности и избере проект за проектен портфейл. Някои от тези техники не са широко използвани, тъй като те се отнасят само за определени показатели. Други са доста сложни и изискват твърде много входни данни. Трети тип техники са трудни за разбиране и използване. Докато четвърти тип не могат да бъдат използвани във форма на организиран процес. Могат да бъдат посочени и някои недостатъци.

Всички посочени проблеми и недостатъци често произлизат от факта, че повечето инструменти са създадени за целите и оценяването на други икономически процеси. Но определени автори или колективи са сметнали за възможно и са ги адаптирали към процеса на селектиране на проект в проектно портфолио и за целите на ефективното управление на проектно портфолио.

Друга причина, която има фундаментален характер при определянето на инструменти и техники за избор на проект в проектен портфейл, е мястото и значението, които организацията придава на проектно портфолио. С други думи, за някои организации, в които проектно портфолио има основополагащо място за развитието на организацията, селектирането на проект в проектно им портфолио е важно и те биха избирали проект с помощта на многокритериална система, която разглежда голям набор от показатели и доказва, че проектът е подходящ за техния портфейл. От друга страна, организации, за които проектно портфолио не е важно за постигането на стратегическите им цели, не биха желали да отделят много ресурси в процеса за селектиране на проект и биха избрали по-малък набор от критерии.

В обобщение на гореизложеното може да се изведе **изследователската теза** на настоящата разработка, а именно, че за бизнес организациите е необходима собствена методика за селектиране на проекти в проектно портфолио. Тази методика би допринесла за повишаване на тяхната ефективност, ефикасност и към постигането на конкурентоспособност чрез реализирането на проекти.

3. ИНСТРУМЕНТИ И КРИТЕРИИ ЗА СЕЛЕКТИРАНЕ НА ПРОЕКТИ В ПРОЕКТНО ПОРТФОЛИО

Meredith и Mantel (2009) разделят инструментите за селектиране на проекти на две основни групи: количествени и качествени. Синтезирано, методите са описани в таблица 1.

Таблица 1. Количествени и качествени модели за избор на проект

Модел	Описание
Качествени модели	
<i>Конкурентна необходимост</i>	Изпълнение на проекти, които са свързани с поддържане на конкурентното предимство на организацията с помощта на модернизиране и осъвременяване.
<i>Операционна необходимост</i>	Когато необходимостта за създаването на този проект е видима и осезаема.
<i>Разширяване на продуктовата линия</i>	Проект, с помощта на който се допълва продуктова линия, подобряват се някои от съществуващите продукти и други действия, свързани с продуктовата линия.
<i>„Свещената крава“</i>	Проектът е инициран от ръководството и е пряко свързан със създаването на нещо ново – продукт, нова пазарна ниша и т.н.
<i>Сравнение на ползите</i>	Експерти определят кой от разглежданите проекти ще доведе до най-голяма полза за организацията. Често използвана техника при този вид модел за избор на проект е Q-сортирането.
Количествени модели	
<i>Вътрешна норма на възвръщаемост</i>	Вътрешната норма на възвръщаемост се изчислява чрез определяне на бъдещите доходи от проекта.
<i>Индекс на рентабилност</i>	Нетната настояща стойност представлява всички бъдещи очаквани парични потоци, разделени на първоначалната инвестиция в брой.
<i>Нетна настояща стойност</i>	Всички предизвикани от дадена инвестиция постъпления и плащания се олихвяват с определен лихвен процент (дисконтов фактор) към момента на изчисление – непосредствено преди инвестицията.
<i>Период на откупуване</i>	Срокът на откупуване на проекта е първоначалната фиксирана инвестиция в проекта, разделена на очакваните годишни нетни парични потоци от проекта.
<i>Непретеглен факторен модел</i>	Списък с набор от фактори, по които се оценяват проектите и се избира този с най-добър резултат.
<i>Претеглен факторен модел</i>	Към непретегления факторен модел се добавят рангове, които отразяват относителната важност на всеки отделен фактор.

Всеки един от посочените модели е изключително важен при избора на проект за организацията, но в съвременните условия на развитие на бизнеса е ясно, че не може да се разчита само на един от посочените методи. В тази връзка е необходимо да се организира изборът на проект като сравнение, което в себе си съчетава по-голямата част от посочените модели като критерии за избор. Такъв вид подбор би осигурил една по-задълбочена картина, която да елиминира недостатъците от използването само на един вид модел и да мултиплицира ефективностите им.

В научната литература съществуват методи и инструменти, които различни автори са обособили като такива за селектиране на проект в проектно портфолио. Особен интерес напоследък както за науката, така и все по-често за практиката, са тези инструменти, тъй като благодарение на тях се осигурява време, разходи, обем и качество на всеки проект. Забелязва се, че техниките за избор на проект в портфейл са организирани, така че да включват критерии за финансов анализ, стратегически анализ и анализ на риска. По този начин те успяват да изградят един по-задълбочен образ на проекта, да представят пред организацията същността му и да го съотнесат към стратегическите цели на компанията и на настоящото портфолио от проекти, така че да придобият пълна представа дали подлаганият на анализ проект е подходящ за тяхното портфолио. Накратко, разгледаните и обобщени методи са представени в таблица 2.

Таблица 2. Методи за селектиране на проект в проектно портфолио

Метод	Описание
1	2
<i>Аналитично йерархичен процес (АНР), Saaty (2008)</i>	Изборът на най-добрата алтернатива се основава на качествен и количествен подход (субективни и по двойки сравнения). Целта, критериите за оценка и подкритериите са посочени в йерархичната структура за класиране по ранг, алтернативи или варианти, сравнение по двойки и накрая се избира най-добрата алтернатива.
<i>Диаграми тип балон, Cooper (2001)</i>	При този тип диаграми едното измерение представлява интерес в качествен и количествен анализ на приходите по проекта и ползите, докато другото е свързано с разглеждането на несигурността и риска. В рамките на двете измерения има четири квадранта за разпределение на проекти. Балонът е разположен вътре в декартовата система и представлява проект. Размерът на балона представлява ресурсите, разпределени за всеки проект.

Продължение

1	2
<i>Йерархичен процес за подбор в портфолио, Соопер (2005)</i>	Рамката на Купър за подбор в портфолио се състои от две нива. Първото ниво е свързано със стратегическите решения на портфейла, което е много важно за организацията, която иска да раздели проектите в подгрупи или категории. Второто ниво се нарича решение за тактически портфейл и всъщност представлява самият процес на подбор на проекти. В това ниво се използват различни техники и инструменти, за да се изберат правилните проекти във всяка подгрупа, еквивалентна на всяко стратегическо решение от ниво едно.
<i>Матрица на Бостънската консултантска група (BCG Matrix, 2007)</i>	В BCG матрицата портфейл от продукти се управлява въз основа на <i>две измерения</i> : пазарен дял и ръст на пазара; и <i>четири сегмента</i> : звезди (висок растеж, висок пазарен дял); доини крави (нисък растеж, висок пазарен дял); кучета (нисък растеж, висок пазарен дял); въпросителни знаци (висок растеж на пазарния дял). Четирите сегмента представляват жизнения цикъл на продукта.
<i>Ментален процес за вземане на решение за селектиране в портфолио, Englund и Graham (1999)</i>	Този процес изисква съществени усилия от страна на управленския екип, който притежава власт или е упълномощен да взема решения. Тези усилия са свързани с проекти, контрол на ресурсите и динамично взаимодействие между членовете на екипа. Четирите стъпки, които стоят в основата на процеса, са както следва: 1) Какво организацията би трябвало да прави; 2) Какво организацията може да прави; 3) Анализ и избор на проект; 4) Осъществяване на плана.
<i>Модел на Archer и Ghasemzadeh (1999)</i>	В същността си с този модел се твърди, че всеки проект трябва да бъде оценяван първо отделно, ако премине първоначалните критерии, то проектът може да отиде към следващите стъпки. По този начин се намаляват лошите предложения и усилията, положени от селекционната комисия по време на процеса на подбор. Моделът се състои от три фази на селекция: 1) отчитане на стратегическите насоки за формиране на проектното портфолио; 2) индивидуална оценка на проектите; 3) селекция на подходящи проекти в портфолиото.

Продължение

1	2
<i>Очаквана търговска стойност (ECV), Cooper (1997)</i>	Известен още като метод – <i>дърво на решенията</i> . Използва се, за да максимизира очакваната стойност на портфейла. Методът има предимство пред слабостта на нетната настояща стойност, тъй като успява да разгледа риска, вероятността за технически и търговски успех.
<i>Профил на финансовата оценка (FAP), Lefley (2000)</i>	Моделът се състои от три подмодела: профил на нетна настояща стойност (NPVP), профил на проектния риск (PRP) и стратегически индекс (SI). Според автора този модел е в състояние да оценява три основни атрибута на проектите: финансиране, риск и стратегически ползи.
<i>Сравнителни методи (Alexandrova, 2007)</i>	Същността на тези методи се основава на сравняване на отделни проекти. Създава се възможност за избор при определена приоритизация на базата на избрани критерии. Пример е “полярна диаграма”, с помощта на която може да се осъществи съпоставянето на две проектни предложения.
<i>Съотношение ползи-разходи и индекс на рентабилността, Frame (1994)</i>	Анализ на претеглени ползи срещу разходи, по-известно е като анализ ползи-разходи (B/C). Съотношението се изчислява, като се разделят оценките на ползите на оценките на разходите.

За всеки от разгледаните методи е синтезирана същностната му характеристика, като е посочено оригиналното му наименование и автора, който го е предложил. От таблицата може да се направи изводът, че съществуват много и разнообразни методи за избор на проект в портфолио на организацията. Всеки метод е организиран по различен начин, помагайки си с помощта на различни техники, но целта им е обща. В българската специализирана литература са разработени и подходи за внедряване на методики за по-ефективно управление на екипите, реализиращи проекти в рамките на проектното портфолио (Александрова, 2016; Ламбовска, 2013, 2014).

Обобщените методи са сред най-често срещаните в практиката. Разбира се, във всяка организация и всеки управленски екип може да се създаде собствена методика на действие и да се използва индивидуален метод за селектиране на проект в проектното портфолио. Авторите Archer и Ghasemzadeh (1999) отбелязват, че организациите могат да адаптират или

да разработят своя рамка на работа, при условие че тя отговаря на следните изисквания:

- да бъде гъвкава, така че потребителите на всеки етап да имат възможността да избират различни техники и инструменти, които са им удобни.
- да дава възможност за опростяване. Трябва да включва различни етапи, позволявайки на екипа, който взема решения, да се движи логично за интегрирано разглеждане на проектите, от които трябва да селектира правилните за портфолиото на организацията.
- Общите критерии, по които ще бъдат оценявани проектите, са избрани, така че да бъдат подходящи и приложими към конкретна организация по време на процеса на подбор на проекти в портфолио.
- В процеса на селекция на проекти в портфолио е необходимо и вече съществуващи проекти да се преоценят. Това е необходимо, тъй като може да са налични съществени разлики в ресурсите, може да са настъпили промени в стратегическата съсредоточеност на организация или на бизнес средата, в която оперира.

Във връзка с представения набор от различни методи и инструменти за селектиране на проектно портфолио е необходимо да се изведат критерии, с чиято помощ да се осъществи самото селектиране.

В научната литература може ясно да се различи класификация на критериите, използвани за оценка на портфейла от PMI (2008). Според него анализът на портфейла трябва да включва следните критерии:

- общи бизнес критерии;
- финансови критерии;
- критерии, свързани с риска;
- критерии за оценка на съответствието на проекта със законодателството;
- критерии за анализиране на проблемите на управлението на човешките ресурси;
- маркетингови критерии;
- технически критерии.

От друга страна Meredith и Mantel (2009) посочват, че критериите трябва да позволяват оценка на проектите в следните области: производство, търговия, финанси, персонал, администрация и други категории.

Представените по този начин инструменти и критерии за селектиране на проект в проектно портфолио дават основание и съответна база за развитие на собствена многокритериална адаптирана методика, която да гарантира избора на правилния проект към определено проектно портфолио.

4. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Методологията на настоящото изследване включва метода на експертните оценки. Този метод на експертните оценки по своята същност представлява съвкупност от дейности, при които набор от хора – специалисти в определена област, изразяват своето мнение по конкретно обособен проблем. Проблемът, който се изследва, често е такъв, за който няма налична или достъпна информация за сравнение. Експертите се позовават на своя опит, знания и интуитивност. На базата на посочените характеристики провеждането на подобно проучване следва да формира реалистична картина по изследвания проблем.

Целта на метода на експертните оценки се определя в съответствие с обекта, целите и задачите на неговото използване. Обикновено целта на метода на експертните оценки е ориентирана към получаване на информация, която да бъде използвана за последващ анализ и вземане на решение, най-често за оценяване. При провеждане на метода на експертните оценки не се получава крайно решение, а само основа за вземане на решение.

Фундаментално значение за този метод е изборът на експерти. За да може те да се изберат, се поставя въпросът за критериите, на които трябва да отговорят. Авторите Йонов и Ванев (1977) определят четири основни критерия при избор на експерти:

1. компетентност;
2. желание за участие;
3. деловитост;
4. обективност.

Под критерия за *компетентност* се разбира степента на квалификация в изследваната област на дадения експерт. За целите на настоящата разработка е необходимо да се открият експерти в областта на управлението на проектно портфолио. Също така биха могли и да участват специалисти, които се занимават с управлението на проекти, тъй като повечето от тях биха имали сериозни наблюдения и в областта на проектния портфейл. Критерият *желание за участие* намира своето отражение върху мотивацията на специалистите да участват в изследването, да бъдат съсредоточени и да посочват реални отговори на база личния им опит, професионализъм и интуиция. *Деловитостта* е свързана с хора, които са работливи, активни, трудолюбиви, т.е. хора, които обичат работата си и са високи професионалисти, защото насочват много от усилията си към нея. С други думи този критерий дава основание да търсим хора, които биха били пълни професионалисти при отговарянето на изпратените към тях въпроси.

Последният критерий е *обективност*. От философска гледна точка (Петров, 1965) обективното се отъждествява с обективната реалност, с други думи, с това, което може да бъде проверено и ще бъде правилно. От голямо

значение за изследването е експертите да бъдат обективни и да оценят избраните критерии безпристрастно и справедливо.

Експертите, които участват в настоящото изследване, са определени въз основа на опита, който притежават в дадената област. В социалната мрежа LinkedIn са подбрани специалисти в областта на управлението на проектно портфолио, като са им изпратени въпросниците. По този начин техниката за събиране на данни може да се определи като онлайн въпросник. Този вид въпросник предполага провеждане на самоанкета, което не изисква намесата на изследователя. Друго основно предимство на този метод е възможността на експерта да се предостави достатъчно време за обмисляне на отговорите. Като трето може да се посочи и спестяването на времеви ресурс и за изследователя, и за експерта, защото не е необходимо да се търси удобно време за среща и обсъждане на въпросника.

Необходимо и задължително условие за участието на експертите е да се отзоват на изпратената кореспонденция. Следователно може да се направи заключението, че експертите са „отзовали се“ респонденти (или т.нар. доброволци) за участие в изследването. Отзовалите се експерти имат желание за участие в подобно изследване, което удовлетворява един от посочените критерии за експертност (желание за участие).

Проверката на посочените критерии: компетентност, желание за участие, деловитост и обективност, на които трябва да отговорят експертите, се осъществява с помощта на първия блок от изпратения въпросник. Целта е да се определи кои лица са подходящи за включването им в изследването.

Първият въпрос е свързан с демографските характеристики на желаещите да участват в изследването – тяхната възраст. Въпросът, свързан с възрастта, се състои от пет възможни отговора в съответен диапазон. Минималният възможен праг за отговор е под 30 години, тъй като в академичните среди е необходимо определено ниво на образование, което изисква време за придобиване. Следващите три отговора са в диапазон от тридесет години на десетгодишни интервали, а последният възможен отговор е за лицата над 60 години. Важно е да се отбележи, че възрастовите характеристики нямат пряко отношение по изследователската тема, а имат обобщаващ характер за участниците в изследването.

Следващите два въпроса от въпросника са пряко свързани с критерия компетентност. Както е описано по-горе, компетентността се свързва с квалификацията на изследваните лица. Въпросът за вида на образователно-квалификационната степен на респондентите има за цел да посочи нивото на компетентност на участниците, спрямо образователния им ценз. Възможните отговори са пет, от които има четири различни степени на образование. Въпросът е от полуотворен-полузатворен тип, тъй като последният вариант за отговор дава възможност на анкетирувания собственооръчно да въведе своя

отговор, защото в сферата на управлението на проекти и управлението на проектно портфолио има голям набор от различни сертификати, които респондентите може да желаят да посочат като свое образование.

Въпрос номер три е от фундаментално значение за провеждането на избрания метод на експертните оценки, защото освен за компетентност е показател и за непротиворечивост на мисленето спрямо областите, за която се провежда изследването. При този въпрос се определя конкретната област, в която работят участниците. При него отново се използва такъв от полуотворен-полузатворен тип. Възможностите са четири: изпълнение на проекти, проектно управление, управление на проектно портфолио, а последната възможност е свързана с дописване на областта, в която се реализират респондентите. Разбира се, в този смисъл въпросът се явява филтриращ и всички, които не се занимават в областта на проекти и проектно портфолио няма да вземат участие в изследването.

Следващият въпрос е насочен към опита на изследваните лица в посочената област. Възможните отговора са пет, като първите два показват, че анкетиранияте специалисти не попадат в търсената група за провеждане на изследването, тъй като имат по-малко от две години опит. Въпросът е от затворен тип, тъй като има определени възможни отговори и лицата трябва да се самоопределят посредством тях. Посочените отговори са в диапазон, така че обхванатите да могат лесно да се самоопределят. В този въпрос се приключва първият блок от анкетната карта и се преминава към втория, който е свързан с организацията, за която работят изследваните лица.

Въпрос номер пет задълбава в областта, в която се развиват респондентите. Посочени са десет възможни отговора, от които девет са длъжности, свързани с управлението на проекти и проектно портфолио, а последният отговор е възможност изследваните лица сами да посочат своята роля в организацията.

Следващият въпрос е свързан с важността на проектното портфолио за организацията. При този въпрос изследваните лица трябва да оценяват по петстепенна Ликертова скала от *много важно* до *изобщо не е важно*.

Осмият въпрос пита за количеството проекти, от които се състои портфолиото на организацията. Възможните отговори са пет, като дават възможността да се избира в различен диапазон от количество проекти.

Въпрос номер девет идентифицира страната, в която оперира организацията. Възможността за отговор е празно пространство, така че респондентите да го попълнят сами. С този въпрос завършва и вторият блок въпроси.

Последният блок от въпроси е свързан с изследването и оценяването на набор от различни елементи като фактори, методи и инструменти, свързани с управлението на проектно портфолио. Този блок има фундаментален характер за изследването, тъй като останалите въпроси до този момент имат опознавателен, филтриращ и демографски характер. В този блок влизат 9 въпроса.

- *Въпрос номер десет* изисква от респондентите да оценят въз основа на собствения си опит и своята гледна точка по петстепенна Ликер-

това скала осем избрани методи за измерване на ползите на проект в проектно портфолио. Възможните отговори са, както следва:

- Полза съотношение / цена;
- Икономически модел (икономическа добавена стойност);
- Период на откупуване;
- Точков модел;
- Дисконтиран паричен поток;
- Нетна настояща стойност;
- Алтернативна цена;
- Вътрешна норма на възвръщаемост.

Следващият въпрос представлява допълнение към горния и те са взаимно допълващи се, като при него респондентите се питат дали се сещат за друг подобен инструмент. Този въпрос няма задължителен характер и може да не бъде попълван. С него се цели да се разшири подбраният кръг от методи.

Дванадесетият въпрос изисква от изследваните лица да оценят методи, подходящи за избор на проект в проектно портфолио, като тази група е свързана с методи за оптимизация:

- Линеино програмиране,
- Нелинейно програмиране,
- Програмиране с цели числа,
- Динамично програмиране,
- Многовариантно програмиране.

Тринадесетият въпрос отново представлява допълнение към горния и те са взаимно допълващи се, като и при него респондентите се питат дали се сещат за друг подобен инструмент. Този въпрос няма задължителен характер и може да не бъде попълван. С него се цели да се разшири подбраният кръг от методи.

Следващият въпрос от анкетната карта изисква респондентите да оценят методи, подходящи за избор на проект в проектно портфолио. Възможните отговори кореспондират с посочените и разгледаните в таблица 2 от настоящата разработка, но са в съкратен вариант спрямо най-популярните:

- Аналитично йерархичен процес (АНП), Saaty;
- Профил на финансовата оценка (FAP), Lefley;
- Очаквана търговска стойност (ECV), Cooper;
- Съотношение ползи-разходи и индекс на рентабилността, Frame;
- Матрица на Бостънската консултантска група (BCG Matrix);
- Диаграми тип балон, Cooper.

Петнадесетият въпрос отново е допълнение към горния и те са взаимно допълващи се, като при него на респондентите се питат дали се сещат за друг подобен метод, който могат да посочат. Този въпрос няма задължителен характер и може да не бъде попълван. С негова помощ се цели да се разшири подбраният кръг от методи.

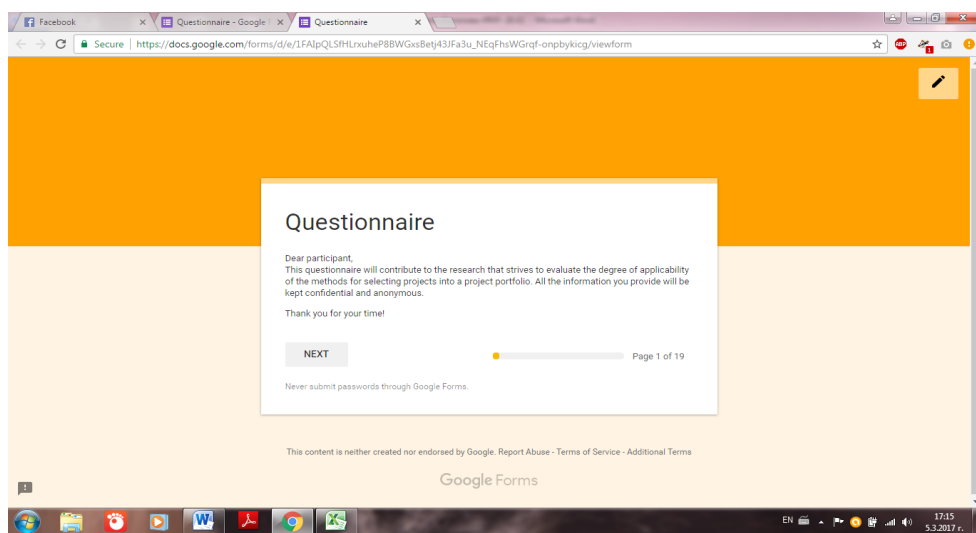
Въпрос номер шестнадесет стеснява още малко кръга от елементи и на преден план представя конкретни критерии, които респондентите трябва да оценят отново по петстепенна скала:

- общи критерии;
- финансови критерии;
- критерии, свързани с риска;
- критерии за оценка на съответствието на проекта със законодателството;
- критерии за анализиране на проблемите на управлението на човешките ресурси;
- маркетингови критерии;
- технически критерии;
- диверсификация на портфолиото;
- връзка между отделните проекти.

Следващият въпрос отново е насочен към допълване към горния, като при него респондентите се питат дали се сещат за друг подобен критерий, който могат да посочат. Този въпрос няма задължителен характер и може да не бъде попълван.

Последният въпрос от анкетната карта дава възможност на респондентите да оставят своите контакти. Въпросът отново не е задължителен, но информацията от него може да послужи при осъществяване на последващи изследвания.

Дизайнът на изработения онлайн въпросник е представен на фигура 2.



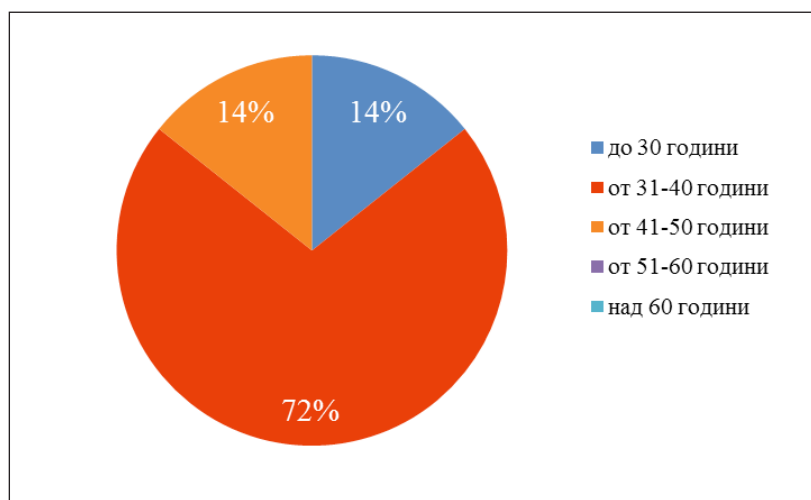
Фигура 2. Изглед от онлайн въпросника

Въпросникът е направен в приложението на Google – Google Docs, което предоставя възможност за създаване на онлайн формуляри.

5. АНАЛИЗ НА ПОЛУЧЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

Проучването е проведено в рамките на една седмица, като са получени седем отговора от лица, отговарящи на необходимите условия. В изложението по-долу са представени обобщените резултати от експертните оценки.

Демографският профил на експертите е представен на фигура 3.

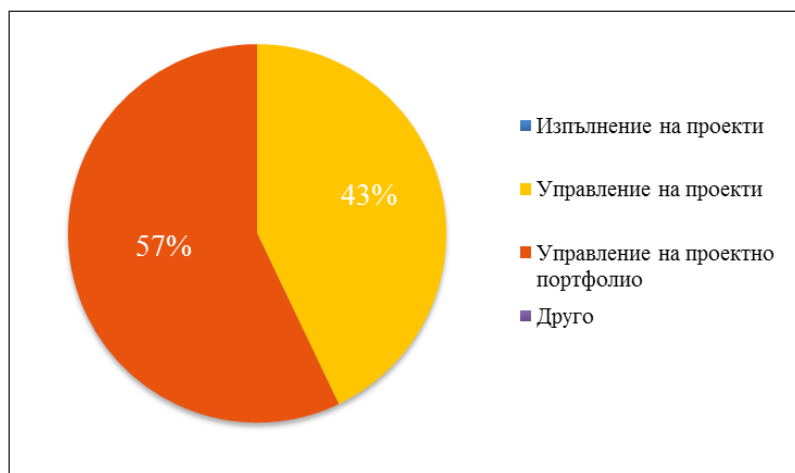


Фигура 3. Възраст на експертите

Фигурата илюстрира, че възрастта на по-голямата част от експертите е в диапазона от 31 до 40 години. Посочените отговори са три от възможните пет и имат разпределение, видимо на фигурата: от 31 до 40 години – 4 експерта, от 41 до 50 години 1 експерт и до 30 години – 1 експерт. В процентно съотношение отговорите са както следва: от 31 до 40 години – 71,4%, от 41 до 50 години 14,3% и до 30 години – 14,3%. Това разпределение показва, че най-многобройни са експертите на възраст от 31 до 40 години или това е т.нар. мода.

Друга основна характеристика на експертите е образователната им степен. Участващите в експертната оценка специалисти са висококвалифицирани – всички те (100%) имат образователна степен „магистър“.

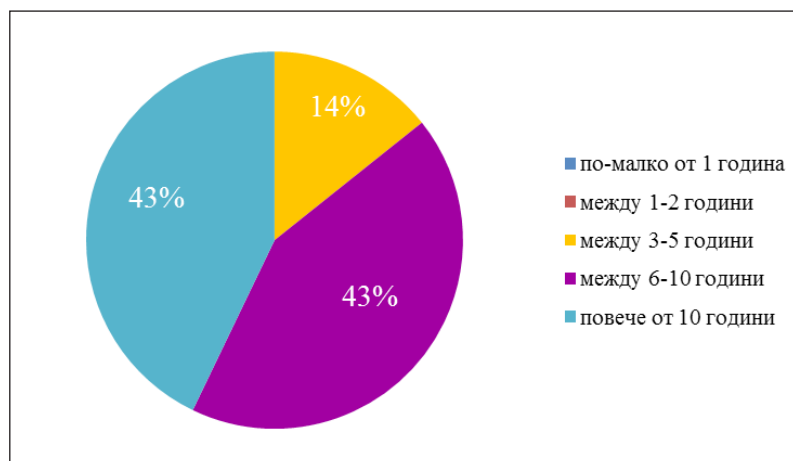
Третият въпрос, който може да се счита за филтриращ, тъй като изследва областта, в която се развиват експертите, би могъл да бъде представен по следния начин:



Фигура 4. Област на развитие

Фигура 4 показва, че изследваните лица се развиват в области, свързани с управлението на проекти и управлението на проектно портфолио. Тези данни потвърждават, че седемте респонденти, които са взели участие във въпросника, могат да дадат значими и полезни данни за целите на изследването.

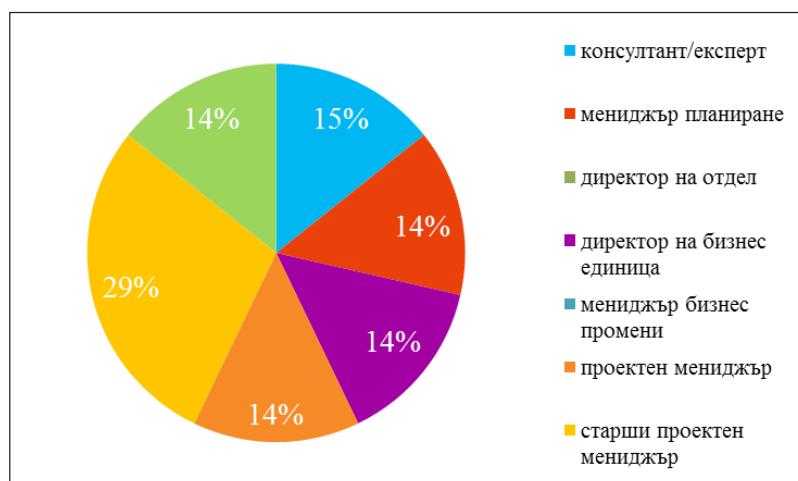
Със следващия въпрос се затвърждава образът на респондентите, като се представя опитът им в областта. Отговорите са обобщени в числови диапазони (фигура 5).



Фигура 5. Опит на експертите

От фигура 5 ясно се очертава, че респондентите, които са посочили, че притежават опит повече от 10 години, и респондентите, които са посочили, че притежават опит между 6 и 10 години, са с еднакъв брой – 3 (или 42,9%). Един от респондентите притежава опит между 3 и 5 години. Тези данни показват, че изследваната съвкупност притежава достатъчно опит в областта, за да се счита, че посочените от тях данни са подходящи за целите на изследването. От такава гледна точка на този въпрос също би могло да се каже, че се явява с филтриращ характер.

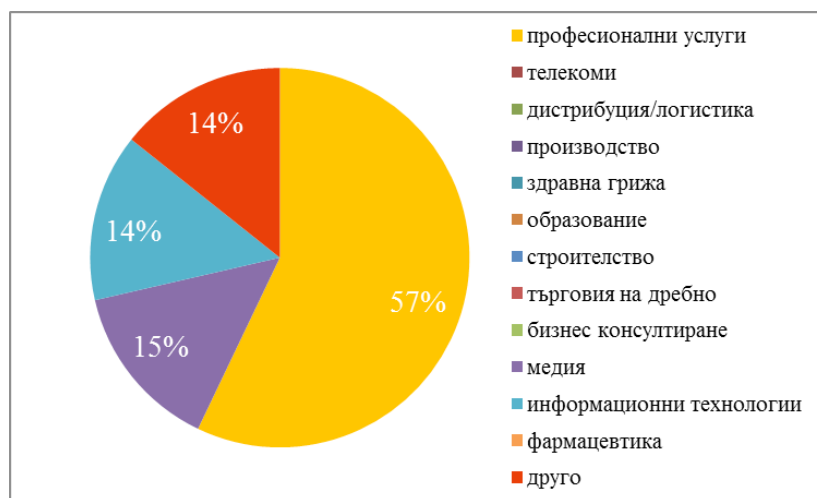
Въпрос номер пет изисква от респондентите да опишат тяхната роля в организацията. На фигура 6 графично е представено разпределението на отговорите по този въпрос.



Фигура 6. Роля в организацията на изследваните лица

Фигура 6 илюстрира, че изследваните лица заемат сериозни и отговорни позиции в организациите, за които работят. Сред отговорилите има двама старши проектни мениджъри и по един консултант/експерт, мениджър планиране, директор на бизнес единица, проектен мениджър, портфолио мениджър. Тези данни още веднъж затвърждават достигнатия извод, а именно, че изследваните лица са подходящи за целите на разработката. Посочените оценки от тези лица имат значение.

Следващият въпрос е свързан със сектора, в който се развива организацията, за която работят изследваните лица. Получените данни са представени във фигура 7.

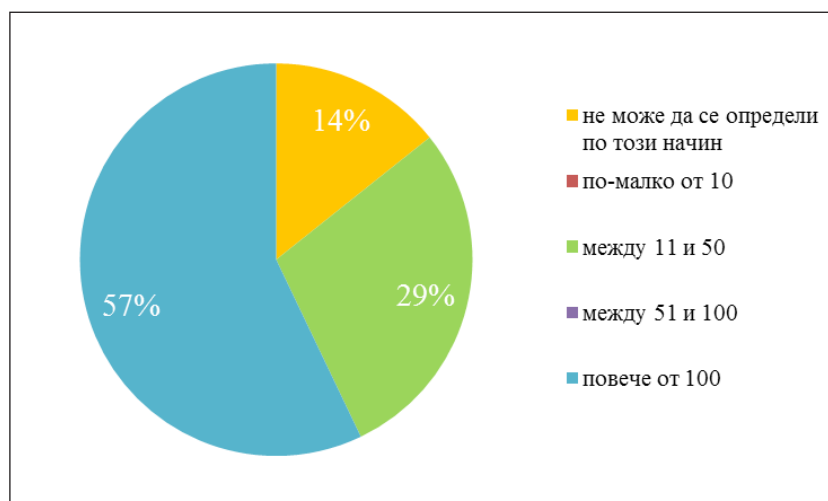


Фигура 7. Сектор, в който оперира организацията на изследваните лица

57,1% или 4 от изследваните лица работят в сектора с професионални услуги. Това се дължи на факта, че управлението на проекти, респективно управлението на проектното портфолио, е все още най-разпространено в този бранш, но в нашето съвремие все повече навлизат във всички сектори. Останалите респонденти, както е показано на фигурата, са в разнообразни области, които също са типични за управлението на проекти: медия, информационни технологии и един от респондентите е посочил друго, като е добавил ПР и маркетингови услуги, което от своя страна би могло да се причисли и към първата категория.

Въпрос номер седем се интересува от важността на проектното портфолио за организацията, в която работят изследваните лица. Всички респонденти посочват, че проектното портфолио е много важно за организациите, в които работят. Именно това самоопределяне дава основание да се направи изводът, че проектното портфолио е важно за големите организации и за организациите, които го развиват като част от съществуването си. С други думи проектното портфолио е управленски инструмент, който повече организации, които са се докоснали до него и са го приложили, го признават и налагат като важна част от съществуването на организацията.

Осмият въпрос е свързан с броя проекти, които се съдържат в проектното портфолио, и е представен във фигура 8.



Фигура 8. Брой проекти в проектното портфолио

Този въпрос показва, че проектното портфолио на организациите, в които работят изследваните лица, е многообразно. Един от респондентите посочва, че не може да се определят по този начин, двама посочват, че са в диапазона от 11 до 50 проекта, докато останалите четирима посочват, че проектите са повече от 100.

Този въпрос дава възможност да се направи кростаблица между броя на изпълняваните проекти и сектора, в който оперира организацията на изследваните лица (таблица 3).

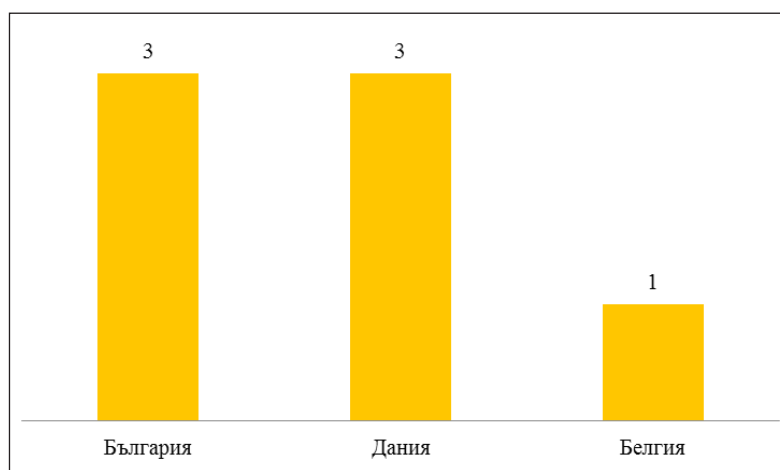
Таблица 3. Кростаблица между сектора, в който оперира организацията на изследваните лица, и броя проекти в проектното им портфолио

В кой сектор оперира Вашата организация?	Колко проекта съдържа проектното портфолио в организацията Ви?			Общо
	а. Не е приложимо;	с. между 11 и 50;	е. Повече от 100.	
Професионални услуги;	1	0	3	4
Медия;	0	0	1	1
Информационни технологии;	0	1	0	1
ПР	0	1	0	1
Общо	1	2	4	7

Таблицата показва, че именно професионалните услуги най-често имат над 100 проекта в проектното си портфолио и сектори като информационни технологии и специализирани услуги (като ПР) имат между 11 и 50 проекта.

Тези данни дават основание да се направи изводът, че организации в областта на професионалните услуги имат най-голямо портфолио от проекти.

Въпрос номер девет от въпросника изследва в коя страна се намира организацията. Разпределението на тези отговори е представено във фигура 9.



Фигура 9. Страната, в която се намира организацията

Фигура 9 показва, че изследваните лица са както следва: трима от България, трима от Дания и един от Белгия.

След разглеждането и анализирането на първи и втори блок от анкетната карта може да се обобщи, че изследваните лица са магистри, с богат опит в областта на проектното управление и на управлението на проектно портфолио, оперират в организации, за които проектното портфолио е важно.

Следващият блок от анкетната карта е свързан с оценяването на избраните методи, техники и критерии в петстепенна скала от страна на експертите в областта на проектното управление и управлението на проектно портфолио.

Въпрос номер десет изисква от респондентите да оценят от едно до пет набор от методи. Разпределението на отговорите на този въпрос е представено на фигура 10.

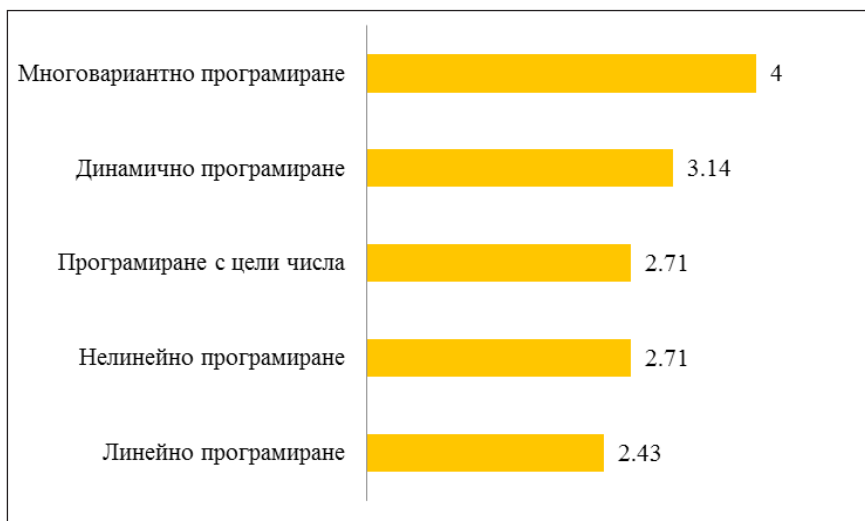


Фигура 10. Ранжирани средни оценки на посочените методи за измерване на ползите

На фигурата 10 са представени осемте метода за измерване на ползите, които експертите са оценили в петстепенна скала. С помощта на дескриптивна статистика са обобщени отговорите и са представени със своята средна аритметична оценка, като са посочени до два знака след запетаята. В същото време представените обобщени данни са ранжирани, като най-отгоре са поставени методите, които са оценени с най-ниска оценка, след това последователно са изброени методите с по-висока оценка и най-отдолу е поставен методът с най-висока оценка. По този начин данните са представени с помощта на градивно ранжиране. Фигурата показва, че най-ниска оценка заема методът дисконтиран паричен поток с оценка 2,57, следван от метода нетна настояща стойност с оценка 3,00. С най-висока оценка 4,14 се оценява точковият метод. От представената фигура може да се направи обобщение, че изключая метода дисконтиран паричен поток всички останали методи са оценени със средни (3,00) и над средните оценки, което дава основание да се заключи, че посочените методи са важни според изследваните експерти. Именно това заключение дава основание да се направи и изводът, че всички посочени методи са важни за оценяването на даден проект за селектирането му в проектно портфолио.

Следващият въпрос, който е пряко обвързан с предходния, не е задължителен и има един единствен посочен отговор, а именно „бизнес драйвъри“ – разбирано като източник, процес или състояние, което е от съществено значение за по-нататъшния успех и растеж на бизнеса.

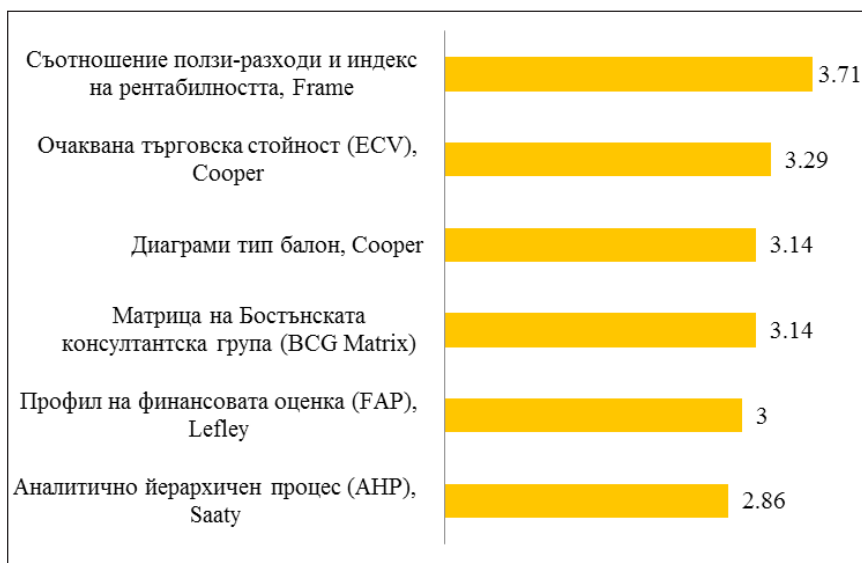
Дванадесетият въпрос от въпросника изисква експертите да оценят методи за оптимизация. Получените данни са представени на фигура 11.



Фигура 11. Ранжирани средни оценки на посочените методи за оптимизация

При тези методи средните аритметични оценки са значително по-ниски от предходната група методи. При този въпрос над средните оценки са многовариантно програмиране със средна оценка 4,00 и динамично програмиране със средна оценка 3,14, всички останали имат средна оценка под 3,00, което от своя страна дава основание да се направи изводът, че тази група от методи не е толкова важна според изследваните респонденти. Вероятно това се дължи на факта, че програмирането и изследването на само няколко параметъра в съвременния свят не е достатъчно; може би именно поради тази причина многовариантно програмиране да е оценено с най-висока оценка и според получените данни има смисъл да бъде разглеждан като метод за селектиране на проект в проектно портфолио.

Въпрос номер четиринадесет е свързан с оценяването на част от посочените методи за селектиране на проект в проектно портфолио в таблица 2. Графичното представяне на този въпрос е направено във фигура 12.



Фигура 12. Ранжирани средни оценки на посочените методи за селектиране на проект в проектно портфолио

Експертите са оценили тези техники с оценки около средното равнище. Това явление вероятно се дължи на факта, че по-големите организации, както и повече организации, които са специализирани в областта на проектно портфолио, имат собствена методика, с която оперират при селектирането на проект в проектно портфолио. Фигура 14 показва, че най-високо са оценени методите „съотношение ползи-разходи“ и „индекс на рентабилността“ – със средна оценка 3,71, следвани от „очаквана търговска стойност (ECV)“ със средна оценка 3,29. Най-ниската средна оценка 2,86 е за „аналитично йерархичен процес (АНР)“. На база на проведеното изследване бих могла да направя препратка към оценките на методите за приходи и разходи и фигура 12, където отново елементите на тези методи са оценени с подобни оценки. В тази връзка може да се направи заключението, че в хода на своята работа експертите са по-съсредоточени в ползите и позитивите, които един проект ще донесе, а не в приходите и разходите.

Въпрос номер шестнадесет е свързан с оценяването на критериите, на които трябва да отговаря един проект, за да бъде селектиран в конкретно проектно портфолио. Получените данни са представени на фигура 13.



Фигура 13. Ранжирани средни оценки на критериите за селектиране на проект в проектно портфолио

Най-високата оценка е 4,00 и е дадена на „обща бизнес критери“, на второ място е подредена „диверсификация на портфолиото“ с оценка равна на 3,86; следващото място се заема от следните три критерия: „финансови“, „технически“ и „връзка между отделните проекти“, с оценка 3,57. Четвърто място е за „маркетингови критери“, с оценка 3,43, следван от критериите, свързани с риска и критериите за оценка на съответствието на проекта със законодателството с оценка от 3,14. На последно място са подредени „критериите за анализиране на проблемите на управлението на човешките ресурси“ с оценка под средната 2,86.

Представените по този начин оценки дават основание да се направи изводът, че е необходим по-задълбочен поглед върху набора от критери, които биха могли да изградят модел, по който да бъдат избирани проекти в проектно портфолио. Тази задълбоченост може да бъде насочена към разглеждане на балансираната карта като източник на критери за подбор на проекти в проектно портфолио, както и към търсене на съвременни методи на консултантски организации в областта. Също така използваните

експерти в настоящото изследване могат да бъдат полезни, като бъдат проучени мненията им чрез интервюта в други конкретни области по темата.

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Получените резултати от изследването дават основание да се обобща, че методът на експертните оценки може успешно да се приложи при избор на подходящи критерии и инструментариум за селектиране на проекти в проектно портфолио. Това се потвърждава от участващите респонденти, които отговарят на поставените критерии за експертност (притежават необходимия опит в изследваната област). Получените оценки дават основание да се направи заключението, че организациите, които прилагат управлението на проектно портфолио, имат собствена методика, с чиято помощ селектират своите проекти, както и собствен набор от критерии, които използват.

В условия на нарастваща сложност на технологиите и глобализацията на пазарите много от организациите се принуждават да разчитат на проекти, като източник на стратегия за дългосрочен растеж. В така създалата се ситуация мениджърите трябва да управляват проекти много по-ефективно, отколкото в миналото. Дори нещо повече, управляват се проектни портфолия в търсене на мултиплициращ ефект. Авторът на разработката счита, че в съвременните бизнес условия от изключителна важност за мениджмънта на една организация е да развие и внедри динамичен и непрекъснат процес на управление на проектното си портфолио, за да може да се осигури успеваемост на стратегическите цели и да се постигне търсеният мултиплициран ефект.

В изложението на студията са представени резултати от проведено проучване сред група експерти в областта на проектното управление и управлението на проектно портфолио. Осигурени са минималните изисквания за експертност на респондентите. Потърсено е тяхното мнение и оценка относно изведените (на базата на систематичния преглед на литературата) критерии и методи за избор на проект в проектно портфолио. В обобщение от проведеното изследване може да се направи изводът, че важна стъпка за организациите по пътя на повишаване на тяхната ефективност и ефикасност при реализирането на проекти е да адаптират и развият собствена методика за селектиране на проекти. Критерии като приходи и разходи вече не могат да се определят като приоритет, а по-скоро заемат важно място след критерии като стратегическа бизнес ориентация и диверсификация на проектното портфолио.

Референции:

Александрова, М. (2007), Управление на портфолио от проекти: Методи и възможности за приложение, Научни трудове на УНСС, том I, С., с. 80-104. (Alexandrova, M. (2007), Upravlenie na portfolio ot proekti: Metodi i vazmozhnosti za prilozhenie. Nauchni trudove na UNSS I, Sofia, pp.80-104.)

Йонов, К., Ванев, И. (1977), Експертни оценки. Държавно издателство „Техника“, София

(Yonov, K., Vanev, I. (1977), Ekspertni otsenki. Darzhavno izdatelstvo “Tehnika”, Sofia)

Ламбовска, М. (2014), Механизъм за контрол върху представянето на екипи. Научни трудове на УНСС, том 2, УИ “Стопанство”, С., с. 7-62.

(Lambovska, M. (2014), Mehanizam za control varhu predstavyaneto na ekipi. Nauchni trudove na UNSS II, Sofia, pp. 7-62)

Ламбовска, М. (2013), Концепция за екипа и екипните характеристики, сп. *Бизнес посоки*, бр.1, ЦИУН, БСУ, с. 5-16.

(Lambovska, M. (2013), Konsepciya za ekipa i ekipnite harakteristiki. *Biznes posoki*, No.1, Burgas Free University, pp.5-16).

Петров, С. (1965), Понятие за обективно и субективно, София, с. 44.

(Petrov, S. (1965), Ponyatie za obektivno i subektivno, Sofia, p. 44)

Alexandrova, M. (2016), Project Portfolio Management Success: Preliminary Results for Evaluation of KPI in Bulgarian Project-Oriented Organizations, International Academic Conference on Management, Economics and Marketing Conference Proceedings, Czech Institute of Academic Education & Czech Technical University in Prague, pp. 117-125.

Alexandrova, M., Stankova, L. and Mladenova, M. (2016), The Role of Project Portfolio Management for Corporate Strategy Implementation. KSI Transactions on Knowledge Society, Vol. 9, Issue 3, pp. 24-28.

Archer, N., Ghasemzadeh, F. (2000), Project portfolio selection through decision support. *Decision Support Systems*, Vol. 29, pp. 73-88.

Archer, N., Ghasemzadeh, F. (1999), An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, pp. 207-216.

BCG (2007), *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group, Inc.

Cooper, R. G. (2005), Portfolio Management for Product Innovation. In Levine, H. A. (eds.) *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios and Maximizing Benefit*, pp. 318-354.

Cooper, R. G., Edgett, J., Kleinschmidt, J. (1997), Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders — I., *Research Technology Management*, pp. 16-28.

- Cooper, R. G., Edgett, J., Kleinschmidt, J. (2001), Portfolio Management in New Product Development: Results of an Industry Practices Study. *R & D Management*, pp. 361-381.
- Cooper, R., S. Edgett, and E. Kleinschmidt, (2001), Portfolio Management for New Products. Basic Books, New York
- Englund, L., Graham, J. (1999), From Experience: Linking Projects to Strategy. *Journal of Production and Innovation Management*, pp. 52-64.
- Frame, J. D. (1994), Selecting Projects that Will Lead to Success, West Chester, PA: Center for Business Practices, pp. 169-181.
- Gray, C. F., Larson, E. W. (2008), Project Management: the Managerial Process, 4th ed. McGraw-Hill/Irwin, New York
- Lefley, F. (2000), "The FAP Model of Investment Appraisal" *Management Accounting*, pp. 28-31.
- Meredith, J., Mantel, S. (2009), Project management. A managerial approach, Seventh Edition, John Wiley & Sons, Inc., pp. 44-58.
- Project Management Institute, (2008), A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guides), 4th ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA
- Saaty, T. (2008), Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors The Analytic Hierarchy/Network Process, RACSAM, Rev. R. Acad. Cien. Serie A. Mat., pp. 251-318.
- Schniederjans, M., Santhanam, R. (1993), A multi-objective constrained resource information system project selection method, *European Journal of Operational Research* 70, pp. 244-253, 0377-2217(93)90042-L
- Turner, R. (2007), A handbook for project management practitioners. In: Turner, J. Rodney, (ed.) *Gower handbook of project management*. 4th ed. Farnham, U.K.: Gower Publishing Limited. pp. 1-19.
- Wysocki, R. K., McGary, R. (2003), *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*. 3rd ed. Wiley.

КРИТЕРИИ И МЕТОДИ ЗА СЕЛЕКТИРАНЕ НА ПРОЕКТ В ПРОЕКТНО ПОРТФОЛИО В СЪВРЕМЕННИТЕ БИЗНЕС УСЛОВИЯ

Резюме:

Разбирането на ролята на проектното управление за постигане на стратегическите цели на организацията се увеличава значително през последните години. Тази роля е ключова от гледна точка на потенциала за растеж на организацията и засилването на конкурентните ѝ позиции. В духа на това предизвикателство в съвременните условия все по-често се използват методи за управление на проектно портфолио. Настоящата студия има за цел да представи проведеното емпирично проучване сред експерти в областта на управлението на проекти, свързано с изследването на набор от критерии и методи и за селектиране на проект в проектно портфолио. Разработен е оригинален авторов въпросник и е приложена методология на експертната оценка, като са обобщени мненията на тесни специалисти от практиката в тази област. Една от основните задачи на разработката е представянето на основните понятия, свързани със същността на проектното портфолио, неговото управление и селектирането на проекти в него. Показани са различен набор от инструменти и методи за избор на проект и определен набор от подходящи критерии, които биха били от полза в процеса на селектиране на проект в проектно портфолио. Осъществен е анализ на получените резултати и са изведени възможностите за селектиране на проект в проектно портфолио в съвременните бизнес условия. Ограничения: извадката отговоря на принципа на „отзовалите се“.

Ключови думи: селектиране на проект, проектно портфолио, управление на проекти, методи за селектиране на проект, критерии за селектиране на проект, експертна оценка.

JEL: M19, O22.

CRITERIA AND METHODS FOR SELECTING A PROJECT IN A PROJECT PORTFOLIO IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

Abstract:

In recent years, understanding the role of project management in achieving the organization's strategic goals has increased significantly. This role is key in terms of the growth potential of the organization and the strengthening of its competitive position. In the spirit of this challenge, in modern times, methods of managing the project portfolio are increasingly used. This paper aims to present the conducted empirical study among experts in the field of project management. The study elements are techniques, methods and criteria for selecting a project in a project portfolio. An original questionnaire is developed and the methodology of the expert assessment is applied, summarizing the opinions of practitioners in this field. One of the main tasks of the project is the presentation of the basic concepts related to the nature of the project portfolio, project portfolio management and selection of project in the project portfolio. There is a different set of project selection tools and methods and a set of appropriate criteria that would be useful for the project selection process in a project portfolio. An analysis of the results obtained is carried out and the possibilities of project selection in project portfolio in the contemporary business conditions are presented. Limitations: the sample is on principle "respondents".

Key words: selection of project, project portfolio, project management, project selection methods, project selection criteria, expert evaluation.

JEL: M19, O22.