

# Проблемни области при приложението на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип

Даниела Димитрова\*

**Резюме:** Познаването и прилагането на проектния подход е в основата на адаптирането на бизнес организациите към непрекъснато променящите се условия на външната среда. Целта на статията е на база на резултатите от анализа на извършеното емпирично проучване да се представят основните проблемни области при приложението на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип в България. В тази връзка се извеждат основни теоретични постановки, свързани с корпорациите и проектния подход на управление; представя се методологията на проведеното емпирично изследване; извеждат се проблемните области, свързани с приложението на проектния подход и факторите, които го обуславят.

**Ключови думи:** проектен подход, бизнес организации, корпоративно управление, методология PRINCE2.

**JEL:** L22, O22.

## Увод

Проектният подход е философия на управление на бизнес организациите, чието значение нараства в условията на динамично променяща се среда, налагаща адаптиране и непрекъснати промени. Тя се състои от конкретни подходи, принципи и методи, които разкриват неговия методологически инструментариум и съдържателна страна. Наблюдава се намаляване на значението на „традиционен“ подход на управление на проекти, наричан подход на „водопада (waterfall)“ проекти – при тях проектите се завършват като последователност от етапи. В същото време през последното десетилетие нараства значението на аджайл (agile) подхода на управление на проекти. Аджайл (гъвкавият) подход се осъществява на малки стъпки чрез формиране на мотивирани екипи, съобразени с характеристиката на проекта и на портфолиото от проекти (Courser, 2022; Burgan and Burgan, 2014).

На практика проектният подход се реализира чрез избора на конкретна методика. Приетата в настоящата статия е

\* Даниела Димитрова е докторант в катедра „Индустриален бизнес“ на УНСС.

PRINCE 2, като доказала се на практика методика, която отразява нарастващото значение на аджайл подхода на управление на проекти.

*Обект на внимание* в статията са публичните компании, като бизнес организации от корпоративен тип в България. Изборът им е обусловен от разбирането, че този тип компании се приближават в най-пълна степен до характеристиките, които са характерни за корпорациите като понятие. Това сравнение се налага от обстоятелството, че в българския правен мир не е регламентирана изрично корпорацията като юридическо лице. В същото време се изучават дисциплини като: корпоративен мениджмънт; корпоративно управление; корпоративни финанси; корпоративен риск мениджмънт и пр. В този смисъл е налице в научното изследване понятието корпоративни стратегии, което дава основание корпорациите по техния еквивалент да се приемат като обект на изследване.

Като сложни и големи *бизнес* организации развитието и растежът им са свързани с непрекъснатата промяна, във връзка с която се определя необходимостта от различни по големина, обхват и сложност проекти (Birkinshaw, Larsen, and Zhouttps, 2020). Това обуславя важността от ролята на проектния подход за постигане на успех на корпорациите. Проектният подход на управление е един от възможните подходи, които корпорациите могат да приложат. Той засяга всички области от дейността на корпорацията, включва възприемане на проекти като: правила, процедури, методи. За него в тази връзка следва да се познава и прилага концепция за управление на портфейл от проекти (Steyn, 2015).

*Предмет на внимание* е приложението на проектния подход на управление в корпорациите, като специфичен обект на управление. Представят се идентифицираните чрез анализа на данните от емпирично проучване проблемни области при приложението на проектния подход на управление и се извеждат факторите, които ги обуславят.

*Хипотезата*, която се потвърди чрез изследването, е, че са налице редица проблемни области, които възпрепятстват проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип.

### **Задачи, чрез които се постига основната цел, включват:**

- да се представят основните характеристики на бизнес организациите от корпоративен тип;
- да се разгледат основните понятия и характеристики, свързани с проектния мениджмънт;
- да се представи класификация на проектите и тяхното предназначение;
- да се представят идентифицираните проблемни области и факторите, които ги обуславят;

### **1. Теоретичен преглед на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип**

#### **1.1. Характеристики на бизнес организациите от корпоративен тип**

Историята на възникване на корпорацията като форма на бизнес организация на обществото е неразривно свързана с развитието на системата на общото право, която в най-пълна форма се формира в Англия и продължава да определя

## Управление на ресурси и разходи

правните системи на много страни, които по някакъв начин са попаднали под нейното влияние в минали периоди (Laski, 1917). Понастоящем в системата на общото право терминът „корпорация“ се използва много широко. Използва се винаги, когато се иска да се подчертае, че организацията, наречена с това име, се разглежда като цяло и може да действа като участник в гражданските дела (Кашанина, 1999, с. 149).

Първо, определенията за корпорация не са универсални (и не само по дефиниция), те имат чисто специфична интерпретация за различните системи за организация на пазарната икономика. Това се дължи на специфични исторически обстоятелства, преди всичко на различни подходи за изследване на корпорациите (използвани основни критерии за класификация от различни изследователи), включително различни разпоредби, които формират основата на корпоративното право.

Второ, многомерността на понятието „корпорация“ говори за сложността на обекта, който се определя, и относно неговото развиващо се съдържание. Може би официалната (законодателна) формулировка на това понятие губи смисъла си и се признава, че икономистите имат право да изяснят неговата концептуална рамка (Денева, 2013а).

Трето, икономическите и икономико-правните определения на дадена корпорация съвпадат като цяло. От икономическа гледна точка терминът „корпорация“ се използва като синоним на понятието „компания“ (този подход е широко използван в американската икономическа и правна система); по смисъла на икономически субект (юридическо лице), чийто

капитал се формира от дялово участие на няколко лица (юридически и/или физически лица); като интегрирана структура, то по същество това не е така, тъй като смисълът на корпорацията е да обединява корпоративна собственост и съвместните интереси на нейните участници за дейности под съвместно управление. В същото време в чуждестранното руско гражданско законодателство основателят на корпорация може да бъде едно физическо или юридическо лице (Денева, 2013б).

Корпоративното управление (на англ. *corporate governance*) е ключова научна и приложна област от съвременното знание, призвана да осигури регулиране на отношенията между акционери, мениджъри и всички останали заинтересовани икономически агенти в съвременната корпорация, за постигане на успешно функциониране на корпорацията в дългосрочен план, отчитащо интересите на всички групи (Dimitrov, Tchirev, Keremidchiev, Vakardjieva, 2014).

Трудно е да се посочи едно универсално определение за корпоративното управление, тъй като това е сложен, мултипарадигматичен и силно интердисциплинарен обект на изучаване (Kierczarek, 2017). Въпреки това, в общ смисъл, „корпоративното управление представлява системата, съгласно която корпорациите се управляват и контролират“ (Van Horne & Wachowicz, 2015). То определя ролите на борда на директорите при управлението на компания и поддържането на връзката с акционерите на компанията (Pass, 2004). Докато Blair (1995) определя корпоративното управление като „целият набор от правни, културни и институционални договорености, които

определят какво публичните корпорации могат да правят, кой ги контролира, как се упражнява този контрол и как рисковете и възвращаемостта от дейностите, които предприемат, се разпределят“.

## 1.2. Основни понятия и характеристики, свързани с проектния мениджмънт

Ключовите характеристики на съвременния бизнес са огромните възможности и заплахы, породени от външни събития, като ковидизацията на икономиката (Radev, 2021). Проектите се определят като сложни организационни дейности, еднократни процеси, ограничени от определен бюджет, строго планирани по време и ресурси, и насочени към постигане на набор от технически или експлоатационни спецификации, предназначени да отговорят на нуждите на клиента (Златев и Радев, 2014; Bahadur, 2020). Проектите възникват във връзка с определена проектна възможност, която може да бъде обусловена от факторите на външната среда или на вътрешните характеристики (Radev, 2013). Обикновено те изискват координирано участие на определен брой членове на организацията, или членове от различни отдели, или множество членове на една функционална област, които работят заедно (Хаджиев, Маринова, 2010). В зависимост от сложността на проекта се определят участниците в проектни екипи, извършва се планиране и се създава организация. Те са предназначени да изпълнят целта на проекта, и следователно са временни (Youker, 1978).

Проектният мениджмънт е инструмент за реализиране на вътрешни цели за ефективност и печалба. Също така той се налага, поради общото изискване

за по-добра нетна настояща стойност (NPV) от инвестициите (Walker, 2015). В условията на динамично променяща се среда корпорациите не разполагат за време за бездействие; те трябва да действат бързо и гъвкаво когато видят възможност. Това означава по-голяма нужда от аджайл подхода на управление на проекта за сметка на традиционния подход (Svejvig, Andersen, 2015). С течение на времето, докато някои характеристики (креативност, ресурси, и несигурността) започват да намаляват, други елементи (интерес на клиента и залог на проекта) придобиват значение. Балансирането на изискванията към тези елементи в жизнения цикъл на проекта е само едно от многото изисквания към проектния екип (Kerzner, 2003). На база на извършеното литературно проучване може да се изведе следната дефиниция за проектен мениджмънт: това е планирането, организирането, ръководството и контрола на организационните ресурси за постигане на относително краткосрочна цел, свързана с реализиране на проектна възможност (Hytinen, 2017). Наред с това, проектният мениджмънт използва системният подход към управлението, като разполага с функционален персонал (вертикална йерархия), присвоявайки конкретен проект (хоризонталната йерархия) (Gareis, Huemann, 2000).

Проектният подход на управление включва развитието на концепцията за управление на портфолио от проекти. В нея се съдържа разбирането, че поради прилагането на аджайл подхода на управление, бизнес организациите реализират множество различни проекти в рамките на определен период от време. Това изисква координацията им по време,

## Управление на ресурси и разходи

ресурси, усилия и приоритети. При управлението на портфолио от проекти са приложими, след съответното адаптиране, концепциите за продуктово-пазарния профил (Александрова, 2015). То способства за рентабилното управление на приходите чрез реализиране на четирите базови промени, обуславяни от влиянието на външната среда и реализиране на стратегическите решения (Radev and Yankova, 2022; Radev and Alexandrov, 2021).

### 1.3. Кратко описание на методологията PRINCE

Името на методологията за управление на проекти *PRINCE* е акроним от изрази **PR**ojects **I**N **C**ontrolled **E**nvironments, които се превежда „Проекти в управляема околна среда“. Методологията е разработена и приложена на практика за пръв път през 1989 година от ССТА (Central Computer and Telecommunications Agency) на Великобритания. *PRINCE* се оказва много по-усъвършенстван вариант на съществуващата дотогава методология *PROMPT* и я замества при управлението на проекти на британското правителство. По-късно тя започва да се използва в частния сектор във Великобритания, а след това и в други страни. *PRINCE* е запазена марка на ССТА, но е обществено достъпна (ССТА, 2009). По тази методология се реализират самостоятелни проекти и проекти, които са част от комплексни програми. Методологията *PRINCE* съдържа подходи, принципи и методи, които определят минималните изисквания за правилно протичане и ефективно управление на даден проект. За успешното прилагане на *PRINCE* е необходимо да се отчита спецификата на

конкретния проект и влиянието на околната среда. Чрез *PRINCE* управлението на проекта се фокусира върху постигането на ясно определен продукт. В *PRINCE* се отчитат и решенията, които са взети на по-високо йерархично ниво – стратегически планове и средносрочни и дългосрочни програми (Pagev, 2018).

Agile методологията е от семейство гъвкави итеративно-инкрементални методи за управление на проекти. Според този подход проектът не се разделя на последователни фази, а на малки подпроекти, които след това се „сглобяват“ в краен продукт (Shahin, Jamshidian, 2006).

Agile не е нито методология, нито стандарт. Той е набор от принципи и ценности. Слабото му място е, че всеки екип ще трябва самостоятелно да състави своя собствена система за управление, водена от принципите на Agile. Това е труден и отнемаш време процес, който изисква промени в цялата организация, от процедури до основни ценности. Най-голямата му сила е неговата гъвкавост и адаптивност. Той може да се адаптира към практически всяка среда и процеси на организацията. Това са характеристиките, които определят текущата му популярност (Sharma, Sarkar, Gupta, 2012).

### 2. Методика на емпиричното изследване на приложението на проектния подход

Целта на емпиричното изследване е да се проследи приложимостта на управлението на проекти и по-конкретно на методологията *PRINCE2* в България. Тази цел се осъществява чрез проучване на мнението на финансови мениджъри и други професионалисти.

Анкетата, чрез която се осъществява проучването, е насочена към финансови мениджъри (директори) и други професионалисти в досег с изучаваната област. Проучването ще допринесе за подобряване на прилаганите бизнес практики в дейността на корпорациите в България.

Потенциалните положителни резултати от проучването зависят от откровеността, с която се отговаря на въпросите, пряко или опосредствано.

Това е една анонимна анкета. Не се искват никакви идентификационни данни. Не се събира лична информация за анкетирания или предприятието/организацията, за която работи той. Всички данни се третират конфиденциално и ще бъдат използвани единствено за целите на това проучване, други научни публикации или учебно-преподавателска дейност. Ако предоставената информация се публикува, няма да бъдат посочени конкретни данни и факти, сочещи връзката между отговорите, лицето и предприятието, за което се отнасят, тъй като данните ще бъдат обобщени преди представянето им. Списък на изследваните субекти и обекти може да бъде представен отделно и независимо от отговорите им само за целите на потвърждаване автентичността на изследването.

В анкетата участват 40 човека – мъже, заемащи различни ръководни длъжности. Въпросите в анкетата изследват приложимостта на управлението на проекти и по-конкретно на методологията PRINCE2 в България.

### 2.1. Индекс на относителна значимост

Инструментът за индекс на относителна значимост се използва за оценка на очакваното въздействие на участниците върху прилагането на PRINCE2 или с други думи, за класиране на факторите според тяхната относителна важност. Въз основа на математическото уравнение (1), резултатите от факторите са представени в таблица 1 (2).

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

Където:

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

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

N - Общият брой на анкетираните.

Според индекса на относителната значимост, резултатът, представен в таблица 2, показва, че използваните в проучването фактори имат силно средно

Таблица 1. Влияние на факторите

S/No.	Фактори	RII	Ранг	Стойност
1	Организационна структура	0.710	1	H-M
2	Управление на комуникациите	0.708	2	H-M
3	Специфициране	0.698	3	H-M
4	Компетентност на екипа	0.602	4	H-M
5	Управление на риска	0.524	5	M

Източник: собствена разработка

## Управление на ресурси и разходи

Въздействие върху изпълнението със стойност между 0,602 и 0,710. Организационната структура има силно въздействие върху PRINCE2 в сравнение с останалите фактори със стойност на RII 0.710. Комуникациите имат въздействие, близко до организационната структура, със стойност на RII 0,708. От факторите, избрани за това проучване, управлението на риска има най-малко въздействие върху изпълнението на PRINCE2. И накрая, проучването е установило, че четирите от избраните фактори отчитат значимо влияние върху прилагането на PRINCE2. Управлението на риска се счита за незначително със стойност на RII пог 0,599.

### 3. Анализ на проблемните области и факторите, които ги обуславят

#### 3.1. Предизвикателства на PRINCE2

Всеки проект е изправен пред различни предизвикателства, докато се изпълнява. Направен е бил опит да се идентифицират предизвикателствата, пред които е бил изправен екипът на проекта по време на изпълнението. Въз основа на това участниците са били попитани дали имат адекватен опит относно PRINCE2. Събраната информация показва, че 44% от тях посочват, че имат достатъчно опит. Това предполага, че има сериозна разлика в опита. Освен това, разликата в опита може да повлияе на изпълнението на проекта.

Подкрепата на висшето ръководство е от решаващо значение за успешното изпълнение на проекти. Според оценката само 43% от участниците вярват, че в проекта има силна подкрепа от висшия

менеджмънт. Освен това 32% от анкетиранияте отговарят, че липсва подкрепа от висшия менеджмънт. Това предполага липса на ангажимент на висшето ръководство да осигури необходимата подкрепа на екипа по проекта. Друго предизвикателство за участниците е наличието на ресурси, необходими за изпълнението на проекта. Само половината от участниците отговарят, че необходимите ресурси са предоставени на проекта. Това показва, че ресурсът, предоставен на проекта, не е достатъчен, така че проектите могат да бъдат завършени съгласно спецификацията.

Организационната структура играе важна роля за осъществяването на ефективно изпълнение на проекта. Събраната информация обаче показва, че само 32 % от участниците вярват, че организационната структура е подходяща за ефективно изпълнение на проекта. Това предполага, че организационната структура не осигурява среда за ефективно изпълнение на проекта. Другото предизвикателство, което е идентифицирано, е липсата на ефективна комуникация между заинтересованите страни. Когато има ефективна комуникация между страните, изпълнението на проекта може да бъде ефективно. Според данните обаче само 32% участниците вярват, че има ефективна комуникация между заинтересованите страни.

Същото се отнася и за съществуващите ефективни методи за приспособяване на рамката в проектната среда. Само 32% от участниците вярват, че има ефективен метод. Това показва, че има сериозен пропуск в приспособяването на методологията. Другото предизвикателство, пред което е изправен екипът на

проекта, е липсата на необходимо обучение по управление на проекти. Събраните данни показват, че само 53% вярват, че се провежда необходимото обучение за повишаване на тяхната компетентност. Това предполага, че има пропуск в знанията сред екипа по проекта и това може да доведе до лошо изпълнение на управлението на проекта.

Следващо предизвикателство са интегрирането на екипа при изпълнението на проекта. Събраните данни показват, че само 48% от участниците вярват, че има ефективна интеграция на екипа при изпълнението на проекта. Това предполага, че има пропуск в интеграцията на екипа, което също може да повлияе на графика на проекта и управлението на разходите. Последното предизвикателство са уроците, които не са научени от предишните проекти. Въз основа на събраните данни само 53% от респондентите вярват, че е взета важна поука от предишни проекти.

Следващите въпроси се отнасят до факторите, които могат да повлияят на изпълнението на PRINCE2 и изпълнението на проекта. Има различни променливи, които могат да повлияят на изпълнението на проекта и изпълнението на PRINCE2. За това проучване обаче са избрани пет фактора, които да бъдат тествани при изпълнението на проекта.

Направена е оценка на влиянието на всеки фактор върху прилагането на PRINCE2. Тази оценка е проведена, като

се използват резултатите от пет фактора за всеки избран проект. Таблица 2 описва връзката на факторите и прилагането на PRINCE2. Респондентите на проектния екип са били помолени да посочат степенята, до която избраните фактори отговарят за изпълнението на PRINCE2 по петстепенна скала (Където: 1 = категорично несъгласен, 2 = Несъгласен, 3 = Неутрален, 4 = Съгласен, 5 = силно съгласен). Съответно средната стойност между 1 и 1,49 предполага силно несъгласие, средната стойност по-голяма от 1,49 и по-малка от 2,49 показва несъгласие, средната стойност по-голяма от 2,5 и по-малка от 3,49 показва неутралност, средната стойност по-голяма от 3,5 и по-малка от 4,49 означава съгласие, средна стойност по-голяма от 4,5 и по-малка от 5 показва силно съгласие за избраните фактори.

Изпълнението на управлението на риска в избраните проекти е представено в горната таблица. Според резултата, управлението на риска е с недостатъчна ефективност със средна стойност 2,97. Комуникациите имат по-добри резултати в сравнение с управлението на риска, но въпреки това се показва, че има разлика в ефективността. Резултатът за ефективността на организационната структура се доближава до управлението на комуникацията. Средната стойност 3.38 показва, че ефективността на организационната структура е над средната. Въпреки това, цялостното изпълнение има

Таблица 2. Фактори за изпълнение на PRINCE2

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

Източник: собствена разработка



## Управление на ресурси и разходи

пропуск, който трябва да се подобри, за да се подобри изпълнението на проекта. Според резултата използването на ефективен метод за специфициране в проектите е под очакванията. Пълният резултат показва, че има пропуск в избора и използването на правилна методология за приспособяване при интегриране на рамката PRINCE2 в средата на проекта. Спецификацията е един от основните фактори, които правят методологията за управление на проекти ефективна, подобрявайки успеха на проекта.

Последният фактор е компетентността на управлението на проекти, която включва знания, умения и опит в управлението на проекти. Резултатът предполага, че компетентността на проекта е под очакваното равнище. Общият резултат от нивото на компетентност на екипа показва, че има реална разлика в знанията и опита в управлението на проекти, по-специално в рамките на PRINCE2, което може да повлияе отрицателно на изпълнението на PRINCE2, в резултат на което може да се навреди на изпълнението. Резултатът също показва, че има пропуск в компетентността за ефективно прилагане на рамката.

### Заклучение

Бизнес организациите от корпоративен тип се проявяват като особен обект на управление, който се характеризира с големина, сложност и със специфична форма на управление. Корпоративното управление е ключова научна и приложна област. Тя се състои от развиващо се знание, призвано да осигури регулиране на отношенията между различните заинтересовани групи от дейността ѝ. Ключов

аспект на изследване при корпорациите е проектният подход на управление

Проектният подход на управление се очертава като необходима предпоставка за изпълнение на стратегията на бизнес организациите от корпоративен тип. В условията на непрекъснато нарастваща конкуренция и динамичност на глобалния пазар жизнеспособността на организацията се определя от нейната възможност да предлага на пазара по-голям брой и по-качествени продукти, усъвършенстване на вътрешните процеси и извършване на стратегически промени.

Познаването и прилагането на подходяща методология е в основата на успешното приложение на проектния подход на управление. Въпреки наличието на множество различни методологии, като безспорна и общоприета в световен мащаб се налага PRINCE1 и нейната еволюционна форма PRINCE2. Тя съдържа в себе си традиционния каскаден подход на управление на проекти и нарастващата необходимост от прилагането на аджайл подхода.

PRINCE методологията е в основата на разработената и приложена методическа рамка на изследване на приложението на проектния подход в бизнес организациите от корпоративен тип в България. Чрез извършеното изследване се идентифицираха множество проблемни области и фактори, които ги обуславят. Тяхното преодоляване разкрива възможности за подобряване на приложението на проектния подход в изследваните бизнес организации.

**Цитирани източници (References):**

Александрова, М., 2015. Възможности за внедряване на подхода за управление на проектно портфолио в стопанските организации, В. Тодоров, Ф., (ред.), Логистика – Възможности и предизвикателства. София, Издателски комплекс – УНСС, с. 132 – 142.

(Aleksandrova, M., 2015. Vazmozhnosti za vnedryvane na podhoda za upravlenie na proektno portfolio v stopanskite organizatsii, V. Todorov, F., (red.), Logistika – Vazmozhnosti i predizvikatelstva. Sofia, Izdatelski kompleks – UNSS, s. 132 – 142)

Денева, А., СА „Д.А. Ценов“ – Свищов (2014). СЪВРЕМЕННИТЕ ИЗМЕРЕНИЯ НА КОРПОРАТИВНИЯ МЕНИДЖМЪНТ. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/349456271> (10.11.2022).

(Deneva, A., SA „D.A. Tsenov“ – Svishtov (2014). SAVREMENNITE IZMERENIA NA KORPORATIVNIA MENIDZHMENT. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/349456271> (10.11.2022)

Златев, З., Р. Радев, 2011. Въведение в управлението на проекти. София, УИ „Стопанство“.

(Zlatev, Z., R. Radev, 2011. Vavedenie v upravlenieto na projekti. Sofia, UI „Stopanstvo“)

Радев, Р., 2018. Характеристики на бизнес планирането в зависимост от големината на индустриалните фирми. Международна научно-приложна конференция по повод 70-годишнината от създаване на специалност „Индустриален Бизнес Предприемачество“: „Индустриален бизнес и предприемачество – иновации в науката и практиката“, 16 ноември, 2018. Сборник с доклади от международна научно-практическа конференция, Варна, ИУ – Варна, с. 212 – 224.

(Radev, R., 2018. Harakteristiki na biznes planiraneto v zavisimost ot goleminata na industrialnite firmi. Mezhdunarodna nauchno-prilozhna konferentsia po povod 70-godishninata ot sazdavane na spetsialnost „Industrialen Biznes Predpriemachestvo“: „Industrialen biznes i predpriemachestvo – inovatsii v naukata i praktikatata“, 16 noemvri, 2018. Sbornik s dokladi ot mezhdunarodna nauchno-prakticheska konferentsia, Varna, IU – Varna, s. 212 – 224)

Радев, Р., 2014. Изследване на продуктово-пазарния профил в сектора за производство на млечни продукти. *Научни трудове на УНСС*, 41-186, Том 2.

(Radev, R., 2014. Izsledvane na produktovo-pazarnia profil v sektora za proizvodstvo na mlechni produkti. *Nauchni trudove na UNSS*, 41-186, Tom 2)

Хаджиев, К. и Н. Маринова, 2010. НБУ ПРОЕКТНО ОСИГУРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС. Available at: [http://eprints.nbu.bg/id/eprint/1285/1/e-statia\\_sp.Dialog.pdf](http://eprints.nbu.bg/id/eprint/1285/1/e-statia_sp.Dialog.pdf) (10.11.2022)

(Hadjiev, K. i N. Marinova, 2010. NBU PROEKTNO OSIGURYAVANE NA UPRAVLENSKIA PROTSES. Available at: [http://eprints.nbu.bg/id/eprint/1285/1/e-statia\\_sp.Dialog.pdf](http://eprints.nbu.bg/id/eprint/1285/1/e-statia_sp.Dialog.pdf) (10.11.2022)

Кашанина, Т.В. Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ). М. : Норма — Инфра-М, 1999. С. 149.

(Kashanina, T.V. Korporativnoe pravo (pravo hozyaystvennykh tovarishtestv i obshtestv). M. : Norma — Infra-M, 1999. S. 149)

- Bahadur KC, M., 2020. Project definition, Lifecycle and role of Project Managers. April 2020. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/340544935\\_Project\\_definition\\_Lifecycle\\_and\\_role\\_of\\_Project\\_Managers](https://www.researchgate.net/publication/340544935_Project_definition_Lifecycle_and_role_of_Project_Managers) (9.11.2022).
- Birkinshaw, J., M.M. Larsen, and Y.M. Zhouttps, 2020. Complexity And Multinationals. GSJ. *Special Issue Call For Papers*. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/pb-assets/GSJ%20Special%20Issue%20Call%20for%20SI%20Papers%2004%2015%2020.pdf> (9.11.2022).
- Blair, M., 1995. Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century. Brookings Institution, Washington DC.
- Burgan, S.C. and D.S. Burgan, 2014. One size does not fit all: Choosing the right project approach. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA.
- Coursera, 2022. Types of Project Management: Methodologies, Industries, and More.
- Dimitrov, M. and P.D. Tchipev, and S. Keremidchiev, and R. Bakardjieva, 2014. Contemporary State of Corporate Governance in Bulgaria. Available at: <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/62343/> (10.11.2022).
- Gareis, R., M. Huemann, 2000. PM-Competences in the Project-oriented Organization in: The Gower Handbook of Project Management, JR Turner, SJ Simister (ed.), Gower, Aldershot., p. 709-721.
- Hyttinen, K., 2017. PROJECT MANAGEMENT HANDBOOK. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/320101542> (10.11.2022).
- Kerzner, H., 2003. Project management, A systems approach to planning, scheduling and controlling. New York: John Wiley and Sons.
- Klepczarek, E., 2017. Corporate Governance Theories in the New Institutional Economics Perspective: The Classification of Theoretical Concepts. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, t.CV, 243-257. DOI: 10.26485/SPE/2017/105/14
- Pass, C.L., 2004. Corporate Governance and the Role of Non-executive Directors in Large UK Companies: An Empirical Study. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 4(2), 52-63. DOI: 10.1108/14720700410534976
- Laski, H.J., 1917. The Early History of the Corporation in England. *Harvard Law Review*, Apr., 1917, Vol. 30, No. 6 (Apr., 1917), pp. 561-588. Available at: <https://www.jstor.org/stable/pdf/1326990.pdf> (9.11.2022).
- Managing Successful Projects with PRINCE2, CCTA, 2009.
- PMI. What is Project Management. Available at: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> (9.11.2022).
- Project Management Institute. Available at: <https://www.pmi.org/learning/library/choosing-right-project-approach-9346> (9.11.2022).

Radev, R., 2021. Identifying Strategies as a Ploy for Overcoming Negative Effects of COVIDization of Economy. *Economic Alternatives*, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, issue 4, pp. 489-503. Available at: <https://www.jstor.org/stable/2630633?origin=JSTOR-pdf> (11.07.2022)

Онлайн запис: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57680924900>

(Radev, R., 2021. Identifying Strategies as a Ploy for Overcoming Negative Effects of COVIDization of Economy. *Economic Alternatives*, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, issue 4, pp. 489-503. Available at: <https://www.jstor.org/stable/2630633?origin=JSTOR-pdf> (11.07.2022)

Onlayn zapis: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57680924900>

Radev, R. and A. Naidenov, 2021. AD HOC approach of cost management during the time of COVIDization of the economy, SHS Web Conf. Volume 120, Sixth International Scientific Conference, Trakia University, "Business and Regional Development", Available at: <https://doi.org/10.1051/shsconf/2021120020> (09.11.2022).

Radev, R. and V. Yankova, 2022. Revenue management during the COVIDization of the economy. *Transnational Marketing Journal*. London, UK, 10(1), pp. 119–138, doi:10.33182/tmj.v10i1.2090.

Shahin, A., M. Jamshidian, 2006. Critical success factors in project management: a comprehensive review. In: Proceedings of 1st International Project Management Conference, pp. 1–14 (2006).

Sheetal Sharma, Darothi Sarkar, Divya Gupta, 2012. Agile Processes and Methodologies: A Conceptual Study May 2012, Available at: [https://www.researchgate.net/publication/267706023\\_Agile\\_Processes\\_and\\_Methodologies\\_A\\_Conceptual\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/267706023_Agile_Processes_and_Methodologies_A_Conceptual_Study) (10.11.2022).

Steyn, H., 2015. Corporate Strategy And Projects – Mind The Gap. International Association for Management of Technology, IAMOT 2015 Conference Proceedings. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/279039321\\_CORPORATE\\_STRATEGY\\_AND\\_PROJECTS\\_-\\_MIND\\_THE\\_GAP](https://www.researchgate.net/publication/279039321_CORPORATE_STRATEGY_AND_PROJECTS_-_MIND_THE_GAP) (9.11.2022).

Svejvig, P., P. Andersen, 2015. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, Volume 33, Issue 2, 2015, Pages 278-290, ISSN 0263-7863, Updated on Apr 21, 2022. Available at: <https://www.coursera.org/articles/types-of-project-management> (9.11.2022).

Van Horne, J.C., & Wachowicz, J.M., 2015. Fundamentals of Financial Management. India: PHI Learning Private Limited, p. 8.

Walker, A., 2015. Project Management in Construction. John Wiley & Sons.

Youker, R., 1978. Literature review. *Project Management Quarterly*, 9(2), 12–13.

## Challenging Issues in the Application of the Project Management Approach in Corporate-Type Business Organizations

Daniela Dimitrova

---

**Abstract:** The knowledge and application of the project approach is the basis of the adaptation of business organizations to the constantly changing conditions of the external environment. The purpose of the article is, based on the results of the analysis of the conducted empirical study, to present the main challenges in the application of the project management approach in corporate-type business organizations in Bulgaria.

In this regard, basic theoretical propositions related to corporations and the project management approach are derived; the methodology of the conducted empirical research is presented; the challenges related to the adoption of the project approach and the factors that determine them are brought out.

**Key words:** project management, business organizations, corporate management, PRINCE2 methodology.

**JEL:** L22, O22.