

Офисът за управление на проекти като средство за повишаване на проектната култура

Цветелина Колева*

Резюме: Статията разглежда ключови въпроси, свързани с повишаването на проектната култура в организацията и подобряване на резултатите от проектното управление чрез формирането на Офис за управление на проекти. Приведени са редица свидетелства в тази насока, получени от проведено през периода декември 2024 г. – юли 2025 г. изследване, имащо за цел да установи валидността на утвърдените елементи на проектната култура и тяхното влияние върху резултатите от проектното управление. Основен фокус е поставен върху ефекта от формирането на офис за управление на проекти върху представянето на организацията при реализацията на проектната дейност. Резултатите от проучването показват, че създаването и функционирането на такъв Офис не само подобрява изпълнението на проектите, но и осигурява натрупване и трансфер на знание, развива познанията на проектните екипи относно методологията за управление на

проекти. Също така, проектният Офис се идентифицира като важен фактор за организационната ефективност, за изпълнението на стратегиите и за успешното постигане на целите на компанията.

Ключови думи: проектно управление, проектна култура, офис за управление на проекти, оценка на проектна култура, успех на проекта.

JEL: L22, O22, M10.

Въведение

В основата на успешното реализиране на всеки проект е равнището на зрялост на компанията в управлението на проекти при ключова роля на проектния екип. В практиката много компании възлагат проекти на различни екипи, обикновено комбиниращи членове с различен опит и познания в проектното управление. В същото време, нивото на компетенции на членовете на екипа за проектното управление се определя като един от елементите на проектната култура. В тази насока е особено важно да се познават ключовите елементи на проектната

* Цветелина Колева е докторант в катера „Управление“ на УНСС.

култура, като бъде направена оценка дали и в каква степен съответният елемент влияе върху резултатите от изпълнението на даден проект. Именно такъв елемент е Офисът за управление на проекти (ОУП) като специфична организационна структура в съвременното проектно управление.

Организациите имат различна зрялост в управлението на проекти, която най-общо зависи от множество фактори, като например какъв е размера на компанията; в коя браншова област оперира; колко сложни са проектите, които изпълнява; с какви бюджети се работи; каква част от екипа е ангажиран с реализирането на проектите (Александрова, 2015). От тази гледна точка ОУП може да има различен мащаб, компетенции и цели, но при всички случаи играе трансформираща за организацията роля.

Целта на настоящото изследване е да установи дали организирането на проектни дейности чрез ОУП води до подобрене на съответните операции в организацията, на положителни промени в нивото на проектната култура и в постиганите резултати от изпълняваните проекти. Поставена е задача да се проследи и изследва организационното развитие в рамките на една и съща голяма компания (с персонал от над 900 служители и портфолио от над 30 проекта), като се установи дали и как създаването в организационната структура на ОУП влияе върху проектите дейности.

Офис за управление на проекти: обща характеристика

В контекста на PMBOK® Guide (PMI, 2021), ОУП представлява управленска структура в организацията, която стандартизира свързаните с проекта процеси на управление, улеснява споделянето и управлението на ресурси, инструменти, методологии, техники. Функциите и целите на ОУП може да варират съществено между организациите като тази дефиниция очертава рамката на общи характеристики на отделните офиси за управление на проекти и начина, по който ОУП подкрепя работата по и изпълнението на проектите.

Според PMBOK® Guide организациите създават ОУП по различни причини, но следните основни ползи трябва да се вземат в предвид: подобрява се подхода в управлението на проекти по отношение на разходи, времеви графици, риск, качество (фигура 1).

ОУП имат роли в осигуряване на съответствие между работата по проектите със стратегическите цели; в ангажиране и сътрудничеството с заинтересованите страни, за развиването на талантите и екипа, и реализиране на добавена стойност от вложените инвестиции в проектите (PMI, 2021).

Флоркин (2025) в интернет публикация прави интересно сравнение между ОУП и диригент на голям оркестър, който трябва да осигури хармонията между изпълнители, ноти и ритъм. Това следва да направи и ОУП в



Фигура 1. Ключови ползи от внедряването на ОУП

Източник: PMBoK Guide

организацията – да гарантира, че проектът е в съответствие със стратегическите цели на организацията и че ще бъде завършен успешно.

Ключови възможности, роли на ОУП

Реализирането на който и да е проект в организациите цели създаването на възможности, на добавена стойност, на продукт. Съгласно Стандартите за управление на проекти, ОУП имат три ключови приноса, които поддържат осигуряването, предоставянето на стойност (PMI, 2021):

- **Подсилва способностите за управление на проект** – гарантира, че всички участници разбират и прилагат необходимите умения и компетенции. Постава се фокус върху необходимите процеси, управление, ресурси в зависимост от уникалността на всеки проект, за да се осигури високо качествен резултат, постигнат бързо, ефективно и ефикасно.
- **Пази перспективата на „голямата картина“** – следва ясно дефинираните

цели на проекта, което е ключово за успеха на същия. Държи информирани заинтересованите страни; предоставя насоки и решения, съобразени с актуалните информация, факти и състояние на развитието.

- **Непрекъснато търсене на подобрения, трансфер на знания** и важни изводи от натрупаната практика в организацията, **управление на промените**.

Със сигурност към днешна дата, към така дефинираните роли, трябва да се добави и създаването и повлияването на културата за промяна в организациите. Динамиката на промени в процесите, системите, регулациите, организацията е много по-голяма в сравнение с преди 10 г. Навлизането на Изкуствения интелект и свързаните с това промени в организациите – в ИТ системите, Маркетинговите инструменти, процесите в Центровете за споделени услуги (Сървис центровете), които стават в голяма степен автоматизирани, поставя пред много големи изпитания времевите графици

и качеството на промяната в организацията. ОУП има и роля да управлява съпротивата на членовете от екипа/служители в организацията, които противостоят на промените – не оказват съдействие, не проявяват инициатива, не споделят натрупано знание за съответния процес, система и така реално застрашават реализацията на проекта и навременното доставяне на очакваните от него резултати/от имплементацията на новите ИТ системи и решения.

В „Многостранните роли на ОУП“ (Флоркин, 2025) авторът представя различните роли, които се покриват от ОУП, „всяка от които е критична за оркестрацията на успешните проекти“:

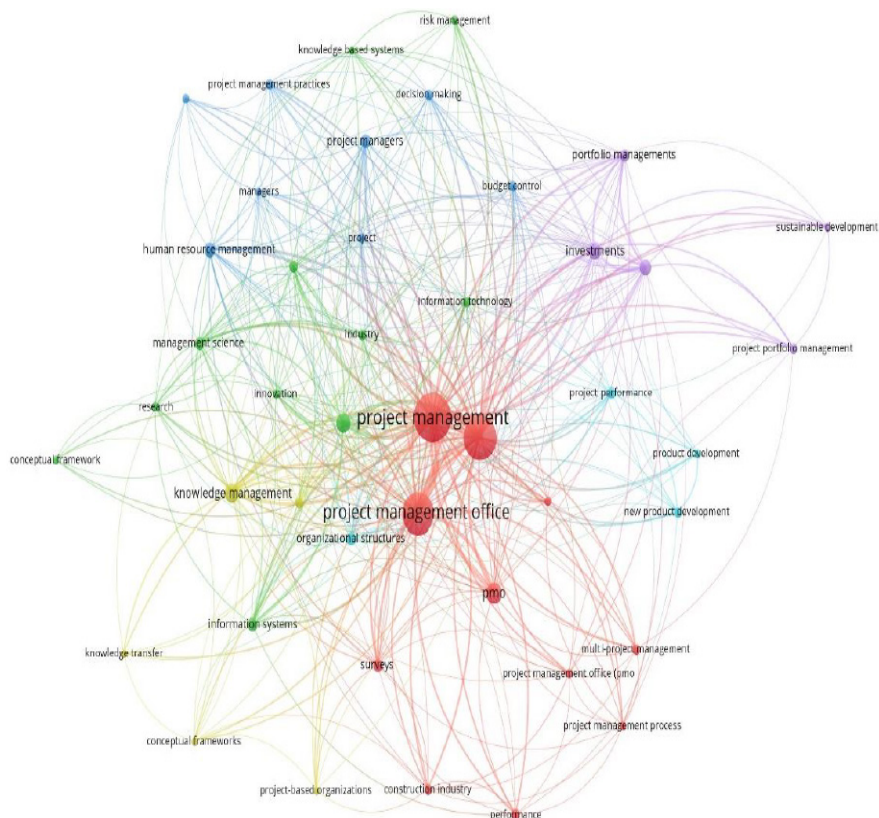
- Стандартизация и методология
- Управление – на риска, на качеството, на ресурсите, на времето и т.н.
- Стратегическо управление – да се осигури съответствие с краткосрочната/ средносрочната/дългосрочната стратегия на организацията
- Бюджети, разходи
- Резултати и тяхното измерване.

В статията „Ролята на проектния офис в управлението на проектното портфолио“, Александрова, Станкова, Гелеменов (2015) посочват, че „поставено в организационния контекст, управлението на портфолиото от проекти може да се извършва по различни

начини, сред които най-иновативният и високоефективен е създаването на Офис за управление на проекти“. Авторът споделя разбирането, изложено в горепосочената статия, че с въвеждането на РМО проектно ориентирани организации на практика въвеждат стратегията за управление на компанията чрез проекти. В допълнение, Александрова, Станкова, Гелеменов (2015) извеждат като роли на ОУП:

- централно звено за контрол и организация, свързващо висшето ръководство с управлението на проекти в рамките на организационната структура;
- Център за развитие и координация, който свързва стратегическите цели на организацията с очакваните резултати от проектите, чрез механизмите за управление на проектното портфолио.

Според Таатнен et al. (2022), груга много важна роля на ОУП е неговото ангажиране с ролята на организатор, посредник за управление на потока от знания между проектите. В статия на тема „Развиващата се роля на ОУП в съвременното управление на проекти“ (Wegrecka-Chudzik, Janowski & Duda, 2025) авторите провеждат изследване с цел да проучат развиващата се роля на ОУП с акцент върху липсата на изчерпателна литература за възможните ОУП модели и особено – за тяхното въздействие върху организационната ефективност.



Фигура 2. Концепции, свързани с ОУП, базирани на база данни Scopus
Източник: Wegrecka-Chudzik, Jankowski & Duda (2025)

Фигура 2 онаглеждава многообразието от роли, задачи и цели, с които в практиката се свързва ОУП. След анализ на литературата авторите „не откриват ясен отговор на въпроса дали ОУП в организацията са полезни или по-скоро се създават от необходимост от допълнителни усилия в управлението на проекти“ (Wegrecka-Chudzik, Jankowski & Duda, 2025).

Тук авторът на настоящата статия иска да акцентира върху асоциацията с:

- организационната структура (нейното влияние), което се визуализира

съвсем близо до ОУП (областта в червено).

- информационните системи, иновациите и изследванията (зелената област)
- управлението на човешките ресурси, взимането на решения и бюджетния контрол (синята област)
- инвестициите (лилавата област)

Това са области, които се асоциират с ОУП, но в същото време те са на първо място области, които зависят от и се определят от управленския подход на висшия мениджмънт на организацията.

Влияние на ОУП върху резултатите от проекта

В свое изследване El Yacoubi & Jahidi (2024) представят резултати, които потвърждават, че ОУП чрез своите функции и роли допринася както за организационната ефективност, така и за зрелостта на управлението на проектите. Потвърждава се и съществена връзка между зрелостта на управлението на проекта и цялостното организационно представяне, конкретно: подобрената зрялост води преди всичко до подобрена производителност в работата по проектите.

На база резултатите от емпирично изследване в една организация (Александрова, Станкова и Гелеменов, 2015), проведено чрез задълбочени интервюта със служителите, работещи по проекти, авторите правят заключение, че въвеждането на ОУП води до оптимизация на управлението на проекти в организацията.

Статията „Влиянието на ОУП върху управлението на знанието: систематично проучване“ (Taamneh et al., 2022) разкрива, че ОУП има влияние и много голяма роля в повишаване на ползността на информацията от проектите, чрез споделянето на точните знания с правилните хора от екипа в точното време. Също така, ОУП на практика организира и поддържа хранилище от данни – информация, знания, които са генерирани от проектите по различна форма – научени уроци, обновени и надградени методологии за управление на проекти, индивидуално

обучение на членове на екипа, което се превръща в едно систематично организационно обучение.

Еволюцията на ОУП води до изместване на фокуса към управлението на знанията и трансфера на знанията вътре в организацията, като например чрез координиране на системата за управление на информацията и документите, действайки като модератор и медиатор на техническа информация и знания за проектите (Chadwick, 2025).

В „Разбирането на успеха на ОУП“ (Kaul & Joslin, 2018) авторите идентифицират кои са факторите, допринасящи за успеха на ОУП:

- постигнати вътрешни етапи на развитие на ОУП, например брой услуги, достигнато ниво на зрялост;
- отделни резултати от успеха на проекта; успех на проекта;
- постигната производителност по време на текущи оценки на ОУП представянето.

Постигнатите резултати могат да се разбират като ползи, предоставяни от ОУП. Те допринасят за стойността на ОУП – колкото повече ползи са постигнати успешно в организацията, толкова по-висока е стойността на ОУП в тази организация.

В изследване на реален казус (Висеро, 2021) се прави проучване на реалния статус към конкретен момент за това как компанията подкрепя управлението на проектите. Резултатите показват, че компанията няма цялостна визия за управлението на портфолиото от проекти, налице е недостиг на знания, липсва проектна култура, не

се идентифицират рискове, липсва последователен подход (методология за управление на сложни проекти), липсва спонсорство, ясна отговорност, изоставане на проектните дейности от планираните срокове. Като решение за тази ситуация се предлага изграждане на ОУП.

Авторът на настоящата статия подкрепя разбирането, изложено в статията на Висеро (2021), че изграждането на ОУП не е „лекарство“ за всички слабости и болести на организацията. В обхвата на задачите на ОУП не трябва да попадат оперативни дейности и не трябва да се включват задачи и цели, които се изпълняват (трябва да се изпълняват) понастоящем от мениджърските позиции или други управленски функции в организацията. *„Проектният офис трябва да бъде водеща структура за всички инициативи на управление на проекта: текущо управление на рисковете; организиране, улесняване реализирането на форуми за управлението на проектите; създаване на обучителни и коучинг програми, менторство по управление на проекти“* (Висеро 2021).

В своята статия за повишаване на ефективността на ОУП Ogunbukola (2025) разглежда взаимовръзката между различни методологии за управление на проекти (LEAN, Six Sigma, Agile, Waterfall, Hybrid) и ОУП. Организациите вече са възприели различни гъвкави методологии за управление на проекти, често се използва микс от методологии и теории, което изисква и налага необходимостта ОУП да става все по-гъвкав и адаптивен. *„Ефективно*

структурираният ОУП трябва да улесни безпроблемната интеграция на тези методологии, за да осигури последователност, ефективност и успех на проекта, като същевременно поддържа гъвкавостта, необходима в днешната динамична бизнес среда“ (Ogunbukola, 2025). Аргументирани са добри практики, които максимизират ефективността от ОУП в среда с множество методологии, като (но не само):

- утвърждаване на гъвкави и адаптивни структури за управление;
- имплементиране на хибридни подходи за управление на проекти;
- използване на технологии за проследяване и докладване в реално време;
- стандартизирани показатели за измерване на постигнатото в рамките на микса от използвани методологии;
- подпомагане на управлението на промяната;
- подобряване на комуникациите между заинтересованите страни и тяхната ангажираност.

Авторът на настоящата статия напълно подкрепя разбиранията и тенденциите, изложени от Ogunbukola (2025) – в настоящата динамика и буквално ежедневно променящата се бизнес среда, в т.ч. изненадващи и бързи регулаторни промени, трябва да се насърчава и прилага използването на гъвкави и адаптивни ОУП и методологии. Чрез гъвкави структури (включително проектно ориентирани модели) за управление, адаптивни методологии и механизми за проследяване на развитието и резултатите, организациите могат да използват да се справят с множество

методологии, като подобряят резултатите от изпълняваните проекти.

Чрез проучване сред 210 участници, с фокус върху служители на ОУП, Qaddoura (2025) проверява хипотези за влиянието на измеренията на ОУП върху организационното представяне. Резултатите показват, че трите елемента с най-значително положително въздействие върху организационното представяне са: (1) управление и мониторинг; (2) управление на ресурсите; (3) управление на риска. Sousa & Barbalhob (2025) правят изследване за ролята на ОУП при мониторинга на проектите във финансова организация, за да се определи въздействието на проектния офис върху тях. Акцентира се върху изпълнението на обхвата и времето за изпълнение на проектното портфолио. Извършените от тези автори и количествени и качествени анализи извеждат и допълват един и същ резултат – потвърждаване на положителното въздействие на ОУП. Приведените свидетелства удостоверяват значително по-добри постижения на проектите по отношение на планираните обхват и срокове.

От направения преглед на специализираната литература авторът прави извода, че не се откриват систематизирани и дефинирани количествени и/или качествени индикатори, които да служат за оценка на ефективността на ОУП и за влиянието му върху различните фази в изпълнението на проекта и резултатите от него, и върху организационното развитие като цяло. Възниква и въпросът дали това е

възможно, предвид налагането на максимално гъвкави и адаптивни ОУП и интегрирани методологии?

Възможности и предизвикателства

По темата за ОУП могат да бъдат открити редица изследвания, свързани с ролята на ОУП, мястото в организационната структура, типа на ОУП, компетенции и други. Настоящото изследване се фокусира върху ефекта от създаването на ОУП в една организация върху проектната култура и резултатите от работата по проектите. Темата е актуална, особено за практиката, защото все повече организации заменят йерархичното управление с проектно-базираното управление. Вече се използва и терминът „проективизация“ на бизнеса. Работи се едновременно по много проекти, в проектните екипи се включват служители от различни звена със съществено различаващо се ниво на познание на проектната методология, а правилното разпределение на ресурсите в дейности, които в максимална степен подкрепят стратегията, е от ключово значение.

Целта на изследването е да се проследи и анализира как се изменя работата по проектите в една и съща организация: от дефиниране на елементите на проектната култура – в началото, през създаването на Офис за управление на проекти, до ефекта върху резултатите от работата по проектите след създаването на Офиса за управление на проекти. Изследователската теза е, че създаването на

Офис за управление на проекти влияе положително върху резултатите от проектите.

В представеното по-долу динамично изследване авторът представя резултатите от три проучвания, извършени през определен времеви период в рамките на една и съща организация. През юни 2024 г. са изследвани елементите на проектната култура. През декември 2024 г., след създаването на ОУП в организацията, се проучва неговото влияние върху проектната култура и резултатите от проектите. През юли 2025 г. се прави отново оценка за работата по проектите в организацията, в контекста на проектната култура и работата на ОУП.

Методика на емпиричното изследване

(1) Изследване от декември 2024 г.

За целите на изследването е използван методът на полу-структурираното интервю с целева извадка, състояща се от 36 служители, пряко участващи в проектното развитие на организацията и отговарящи за реализирането на проектите. Получени са 24 отговора, което представлява 67% степен на отговор. Респондентите са заети в организация с над 900 служители, управляваща портфолио от над 30 проекта. Организацията е пазарен лидер в областта на преддистрибуция и дистрибуция на едро на специфични стоки. Разполага със седем дистрибуционни центъра, извършващи доставки до краен клиент в срок до 24 часа. В

тях функционират сложни, включително роботизирани логистични технологии. Разполага със собствени ИТ екипи, екипи по Продажби, Маркетинг, цялостно административно и управленско обслужване, Център за споделени услуги, екипи по поддръжка и др., които поддържат и награвжат съществуващите бази, процеси и технологични системи, цялостното обслужване на клиентите. Организацията прилага интегрирана система за управление – както йерархичен, така и матричен модел на управление; като отдавна е въвела и модела на управление чрез проекти. Прилага и интегрирана система за управление на проектите чрез гъвкава методология – спрямо необходимостта – водопаден модел “waterfall” за проектите, свързани с инфраструктура; микс между “waterfall” и “agile” за ИТ проектите; LEAN за дизайн и оптимизация на процеси и системи, ТРИЗ за решения и т.н.

Общият брой служители, които отговаря за реализирането на проектите в същата не надвишава 40. Тези служители са пряко ангажирани с реализирането на проектите в различни роли – проектен лидер / проектен мениджър / заинтересована страна / консултант по даден проект и т.н. На практика, тези работни позиции съществуват основно с цел реализиране на програмите, на портфолиото с проекти на компанията. Поради тези причини, авторът приема тази извадка и резултатите от нея за представителни. Респондентите са били поканени да участват и/или са участвали и в първото изследване на автора (юни 2024), целящо да се

дефинират елементите на проектната култура и тяхното влияние върху резултатите от проекта.

Проведени са анонимни интервюта чрез специализиран софтуер на Microsoft Office 365. Изследването може да се определи като качествено, целящо да проучи мненията на респондентите относно работата по проекти в компанията след реализирането на следните промени: 1. Дефиниране на елементите на проектната култура и въвеждане на единна проектна методология; 2. Имплементиране на ОУП, обучения на служители. Такъв метод позволява на изследователите да използват гъвкавостта на техниките, извършвайки задълбочено проучване и в същото време им позволява да стигат до разнообразни заключения. Шест месеца след работата в ОУП участниците в проучването са помолени да дадат своята оценка и да споделят своето мнение, за:

- 1) 3 неща, които отчитат като позитивна промяна;
- 2) 3 неща, които биха искали да променят.

Обичайно екипите и мениджмънтът са фокусирани в първите 3 до 5 приоритетни области. Тяхното решаване веднага изменя съществено организационната средата и така върху променената вече среда се дефинират следващите 3 – 5 проекти, области за анализ, промяна. Така например, респондентите формулират различни мнения относно своята проектна дейност и осъществените промени в организацията:

- „Впечатлена съм от усилията за изграждане на проектна култура. Виждам,

дам, че се осъзнава липсата на определени експерти в различни области и се върви към промяна в тази област“;

- „Видима е промяната в начина на мислене“;
- „Реализирахме няколко успешни проекта, които дават апетит за повече“.

Обобщените оценки от изследването са представени в таблица 1.

Участниците в проучването оценяват необходимостта от допълнително подобрене за следните елементи:

- Оценка на ресурсите, както и ползите от проектите;
- Управление на рисковете;
- Обучение и развитие – инвестиране в обучение и развитие на екипите.

Прави впечатление, че ролята на комуникациите и представянето на екипа (екипната работа) са оценени както като положителна промяна, така и като област, която се нуждае от подобрене. Това за пореден път поставя акцента върху важността на комуникацията и екипа при реализирането на проекти.

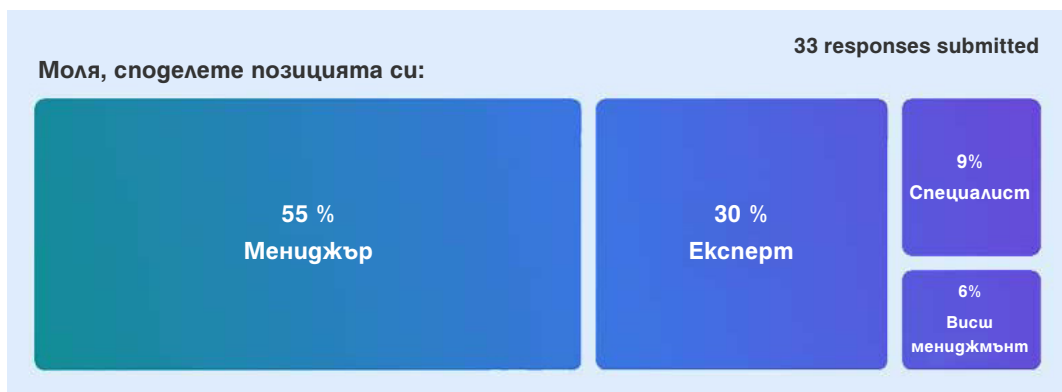
(2) Изследване от юли 2025 г.

За целите на изследването в същата организация са поканени 67 служители, пряко участващи в проектното развитие на компанията и отговарящи за реализирането на проектите. Получени са 33 отговора, което представлява 49% степен на отговор. Разпределението на респондентите по заеманите от тях работни позиции е представено на фигура 3, като над половината от тях са на мениджърска позиция (55%).

Управление

Таблица 1. Качествена оценка относно елементите на проектната култура, влияещи върху резултатите от конкретен проект

Елемент на проектната култура, влияещ върху резултатите от проекта	Ранг от проучване, юни 2024 г.	Качествена оценка
Ефективност на комуникацията по проекта	1	„Постигна се по-добра информираност сред отделите относно проектите в компанията“
Открита комуникация	4	
Наличието на екипна работа	2	„Имаме вече ОУП-методология; Project Leads награждават уменията си“ „Сътрудничество между членовете на екипа и различните отдели. Създава се прозрачност относно функции /процеси, които са пресичащи се между отделите“ „Забелязва се повишена ангажираност на екипите по проекти“ „Успешното въвеждане на редица подобрения в работата, възможност за развитие и излизане от “business as usual“
Добър план	5	„Добро планиране на ресурсите, включително по ангажиране на колеги от необходимите звена“ „Ясно дефинирани роли и отговорности – води до по-ефективно изпълнение на задачите и намалява риска от губилане на усилия или пропуски“ „Ясна структура, ясни стъпки, темплейти, задачи и срокове“ „Регулярност на проследяване на напредък, откритост в комуникацията и отвореност за промени“ „Прави се приоритизация на проектите“
Подкрепа от висшия мениджмънт	7	„Подкрепа от мениджмънта на компанията при идентифицирани възможности / Подкрепата от ръководството – това мотивира екипите“



Фигура 3. Позиция на респондентите в организацията

Проучването е осъществено чрез изпратена по имейл анкета, попълвана чрез софтуер за провеждане на анкети на Microsoft 365. То има качествен характер и цели да извлече мненията на респондентите относно това дали считат посоченото за елемент на проектната култура и кои елементи на проектната култура имат най-голямо влияние върху резултатите от проектите. Използвана е следната Ликертова скала: 1 - напълно несъгласен, 2 - несъгласен, 3 - неутрално, 4 - съгласен, 5 - напълно съгласен.

Индекс на относителната значимост

За ранжиране на елементите по тяхната относителна важност е използван индексът RII – индекс на относителната важност, изчисляван по формулата:

$$RII = \frac{5 * n_5 + 4 * n_4 + 3 * n_3 + 2 * n_2 + 1 * n_1}{A * N}$$

където:

- n_5 - брой на отговорилите с „Напълно съгласен“;
- n_4 - брой на отговорилите със „Съгласен“;
- n_3 - брой на отговорилите със „Неутрално“;
- n_2 - брой на отговорилите със „Несъгласен“;
- n_1 - брой на отговорилите със „Напълно несъгласен“;
- A - най-високото тегло (= 5);
- N е общият брой на респондентите (= 33).

За целите на изследванията е приета за висока степен на относителна важност, ако $RII \geq 0.850$.

Една година и един месец след предишното проучване, както и по време на работа на ОУП в организацията, участниците дават оценка относно степенята на относителна важност на отделните елементи на проектната култура (таблица 2). Най-висок ранг в новото проучване получават:

- Ориентиране към резултата;
- Правилното дефиниране на заинтересованите страни в проекта;
- Съответствие на целите на проекта със стратегията/програмата на организацията.

Появяват се нови 5 елемента с относителна тежест $RII \geq 0.850$, които се потвърждават като елементи на проектната култура:

- Гъвкав и адаптивен стил на управление, със сравнително висок ранг 6;
- Организационна среда, стимулираща креативност и иновации;
- Наличие на единна проектна методология;
- Организационна култура;
- Обучения за екипите.
- Като препоръка за включване на нов елемент се предлага:
- Система за споделяне на уроци/знание, добри практики и пост-проектни анализи;
- Интеграция на гъвкави практики, където е приложимо.

Управление

Таблица 2. Ранжиране на елементите на проектната култура според резултатите в трите проучвания

Елементи на проектната култура	Проучване 06.2024 RII	Проучване 06.2024 Ранг	Проучване 07.2025 RII	Проучване 07.2025 Ранг
Правилното дефиниране на заинтересованите страни в проекта	0,950	1	0,939	1
Наличието на екипна работа	0,936	2	0,921	4
Разбиране на целите на проекта / добавената стойност от него на достатъчно нива в организацията	0,929	3	0,921	4
Поставянето на реалистични цели	0,929	3	0,903	6
Открита и ефективна комуникация	0,929	3 и 5	0,921	4
Добър план	0,921	4	0,921	4
Лидерски качества на проектния ръководител	0,886	6	0,903	6
Подкрепа от висшия мениджмънт	0,857	7	0,909	5
Координация с и управление на приоритетите	0,857	7	0,891	7
Компетентност на проектния ръководител	0,857	7	0,933	2
Управление на рисковете	0,857	7	0,885	8
Ориентиране към резултата	0,857	7	0,939	1
Нивото на знание за проектното управление на участниците в екипа	0,850	8	0,879	9
Съответствие на целите на проекта със стратегията / програмата на организацията	0,850	8	0,927	3
Наличие на единна проектна методология	0,843		0,891	7
Организационна култура	0,843		0,885	8
Гъвкав и адаптивен стил на управление	0,829		0,903	6
Организационна среда, стимулираща креативност и иновации	0,821		0,891	7
Обучения за екипа	0,814		0,873	10

Таблица 3. Оценка на степента, в която съответният елемент влияе на резултатите от проекта

Следните елементи на проектната култура влияят ли и в каква степен върху резултатите от проекта?	Проучване 06.2024 RII	Проучване 06.2024 Ранг	Проучване 07.2025 RII	Проучване 07.2025 Ранг
Ефективност на комуникация по проекта. Открита комуникация	0,943	1, 4	0,952	2
Наличието на екипна работа	0,936	2	0,958	1
Поставянето на реалистични цели	0,921	3	0,945	3
Добър план	0,907	5	0,952	2
Разбиране на целите на проекта/добавената стойност от него на достатъчно нива в организацията	0,900	6	0,945	3
Правилното дефиниране на заинтересованите страни в проекта	0,893	7	0,933	5
Текучество в екипа и ниска мотивация	0,879	8	0,921	6
Лидерски качества на проектния ръководител	0,879	8	0,909	9
Компетентност на проектния ръководител	0,879	8	0,939	4
Подкрепа от висшия мениджмънт	0,864	9	0,915	
Ориентиране към резултата	0,864	9	0,927	5
Координация с и управление на приоритетите	0,843	10	0,927	5
Гъвкав и адаптивен стил на управление	0,821	11	0,915	7
Управление на рисковете	0,821	11	0,879	12
Съответствие на целите на проекта със стратегията/програмата на организацията	0,814	12	0,891	10
Наличие на единна проектна методология	0,800	13	0,885	11
Организационна среда, стимулираща креативност и иновации	0,800	13	0,903	9
Организационната култура	0,793	14	0,885	11
Нивото на знание за проектното управление на участниците в екипа	0,786	15	0,891	10

Управление

Най-висок ранг в новото проучване получават:

- Наличие на екипна работа;
- Добър план;
- Поставянето на реалистични цели;
- Разбиране на целите на проекта/добавената стойност от него на достатъчно ниво в организацията.

Тук се появяват нови 8 елемента с относителна тежест $RII \geq 0.850$, които се потвърждават като влияещи във висока степен на резултатите от проекта. Една година и шест месеца след функционирането на ОУП бе потърсено мнението на респондентите да оценят, в контекста на управлението на проекти, позитивните изменения в организацията, както и да посочат областите, които трябва да се променят. Проучването е извършено чрез отворен въпрос и възможност за свободно въвеждане на текст, след което е направена качествена оценка от автора. Отговор с положителна оценка дават 24 от участниците (или 73% от общо 33) – болшинството от респондентите, работещи по проекти, оценяват положително създаването на и работата на ОУП в изследваната организация. Конкретни положителни оценки на участниците са например:

- По-голяма гъвкавост спрямо организацията на проектите; приемането на РЕАЛНИ срокове при реализацията на повече от един проект по едно и също време; подкрепата на мениджмънта на компанията;
- Създадена и развиваща се проектна култура. Натрупан опит на колеги в управление и участие в проекти. Подобре-

на комуникация между колеги от различни звена.

- Извеждане до успешен край или до много напреднала фаза на редица проекти;
- По-добра колаборация между хора от различни отдели; по-бързо и стиковано провеждане на срещите; по-структурирано, организирано и оптимизирано време за провеждане на срещите свързани с проекти;
- ОУП-то въведе успешно стандартизирани процеси и методологии за управление на проектите: подобри се комуникацията и координацията между екипите и заинтересованите страни; по-ефективно управление на ресурсите и сроковете; по-добра проследяемост върху напредъка / статуса на проектите и по-ефективен контрол върху изпълнението на целите;
- По-висока степен на стандартизация и структурираност в управлението на проекти; подобрена прозрачност и отчетност; развитие на проектни компетентности и култура в организацията;
- По-структурирана работа и по-бързо затваряне на проекти; разбиране от нуждата за проектна култура; ясна структура, очаквания, tracking, изпълнение; „Определено се вижда разликата и вярвам, че вървим в правилната посока! Браво!“;
- Яснота на ролите и отговорностите, по-добре дефинирани роли; по-ефективно сътрудничество между екипите; открита комуникация между нивата в организацията и заинтересованите страни;
- Поемане и успешно управление на все по-голям брой проекти; дефиниране и развитие на звената/процесите, които

се нуждаят от подобрене; подобряване на работната среда/ процеси на ниво компания, като цяло;

- Единна проектна методология; създаване на проектна култура на ниво компания; регулярно запознаване на мениджмънта с всички стратегически проектите на ниво компания;
- Информираност на екипите какво се случва и какви инициативи/проекти има; информираност за статуса на прогрес; по-добра работа между част от отделите и хората, които са ангажирани и отворени към екипна работа и постигане на резултати; споделяне на опит и информация между звената, участниците в проектите.

Участниците дават следните насоки за подобрене:

- „По-ясно формулиране на стратегията на компанията“;
- „Методика на подбор на „болезнените точки“, които да се трансформират в проекти“;
- „Повече иновации и креативни подходи в управлението на проекти, за да се стимулират нови идеи и решения. Споделяне и предаване на знания между екипите и проектите с цел да увеличим ефективността и да намалим риска от загуба на важна информация“;
- „Споделяне на добри практики и уроци, научени от предишни проекти“;
- „Фокус и навременни действия по идентифициране на зависимостите и разпределяне на ресурсите между проектите“.

Заключение

На база проведеното изследване в динамика на внедряването на ОУП, в смисъла на приложената методология на проучването, бе осигурено потвърждение, че чрез работата на ОУП:

- се постигат по-бързо резултатите по проектите, и болшинството от тях се приключват успешно;
- се подобрява управлението на ресурсите;
- се структурира работата по проектите, при което екипите стават по-ефективни;
- налице е подобрене в трансфера на знания и на придобития опит;
- се постига необходимата стандартизация чрез прилагане на единна базисна проектна методология.

На тази база може да се направи изводът, че ОУП безспорно добавя стойност на ниво компания. По същество, ОУП не изисква значителни допълнителни усилия в управлението на проектите, а налага нова структура, чието създаване и функциониране подобрява нивото на проектната култура в организацията, работата и развитието на знанието на екипите, и особено подобряване на постиганите резултати от проектите.

Препоръки към практиката

Създаването на структура „Офис за управление на проекти“, адаптирана като роли и отговорности спрямо нуждите и големината на съответната организация, както и базова методология за управление на проекти, по която да работят и да се обучат

служителите, би повлияла положително върху организационното развитие. Тя е особено важна за развитието и съхранението на организационното знание, усъвършенстването на функционирането на проектните екипи и подобряване на проектните резултати.

Насоки за бъдещи изследвания

Интерес за теорията и практиката на проектното управление представлява въпроса по какъв начин различните управленски подходи влияят върху проектната култура, работата

на екипите по проекти и резултатите от тях. Основни елементи като цели, приоритети (честа смяна на приоритети), ресурси (разпределение, достатъчност), времева рамка за проекта, съответствие на новопоявили се проект със стратегията на компанията и гр., са изцяло в ръцете на висшия мениджмънт. При неправилно действие с тези елементи (ОУП, единна методология, обучен екип) няма да има сериозни гаранции за успешното и ефективно реализиране на проектите в организацията.

Цитирани източници (References):

1. Александрова, М. (2015). Проектно управление: проектно мислене и проектно действие. София: Везни-4.
(Aleksandrova, M. (2015). *Proektno upravlenie: proektno mislene i proektno deystvie*. Sofia: Vezni-4)
2. Флоркин, Ж. (2025). Създаване на офис за управление на проекти: Стратегии за успех и повишена ефективност. Достъпно на: <https://julienflorkin.com/bg/управление-на-проекти/офис-за-управление-на-проекти-рмо/>
(Florkin, Zh. (2025). *Sazdavane na ofis za upravlenie na proekti: Strategii za uspeh i povishena effektivnost*. Dostapno na: <https://julienflorkin.com/bg/управление-на-проекти/офис-за-управление-на-проекти-рмо/>)
3. Alexandrova M., L. Stankova, A. Gelemenov (2015). The Role of Project Office for Project Portfolio Management. *Economic Alternatives*, 21(1), pp. 19-30.
4. Bucero, A. (2002). How to change project culture through implementing a PMO: a real case study. *PM Magazine*, 1-6.
5. Chadwick, K. (2025). The role of the Project Management Office (PMO) in knowledge management and transfer: A systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(2), pp. 121-133.
6. El Yacoubi, Z. & Jahidi, R. (2024). *The Organizational Contribution of the PMO: An Assessment Using Structural Equation Modeling*. *European Scientific Journal*, 20 (34), pp. 150-167.
7. Kaul, P. & Joslin, R. (2018). Understanding PMO success. In *European Academy of Management Conference*, Vol. 201, No. 8.

8. PMI (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge /PMBok® Guide/. 7th Edition. Newtown Square, PE: Project Management Institute.
9. Ogunbukola, M. (2025). Enhancing PMO effectiveness across diverse project methodologies: A strategic framework for integration and adaptation. Working paper, University of Maryland Global Campus.
10. Qaddoura, A.H.T. (2025). The Role of Project Management Office (PMO) in Enhancing Organizational Performance in INGOS. *Journal of Information Systems Engineering and Management* 2025, 10(46s), pp. 18-28.
11. De Oliveira Sousa, A.F. & Barbalho, S.C.M. (2025). The impact of PMO activities on indicators of the time and scope in financial organization. *International Journal of Professional Business Review*, 10 (1), pp. 1-17.
12. Salameh, M., Taamneh, A., Kitana, A., Aburayya, A., Shwede, F., Salloum, S., Shaalan, K. & Varshney, D. (2022). The impact of project management office's role on knowledge management: a systematic review study. *Computer Integrated Manufacturing Systems*, 28(12), pp. 846-863.
13. Wegrecka-Chudzik, K., L. Jankowski, J. Duda (2025). Evolving Role of PMO in Contemporary Project Management. *Project Management, Leadership, and Organizational Dynamics in Modern Enterprises: 43MGT 2024*, Vol. 2024 (5), Article ID 4343524.

Ofisat za upravljenje na proekti kato sredstvo za povishavane na proektnata kultura

Tsvetelina Koleva

The Project Management Office as a means of enhancing project culture

Tsvetelina Koleva

Abstract: The article examines key issues related to increasing project culture in the organization and improving project management results through the formation of a Project Management Office. A number of testimonies in this direction have been cited, obtained from a study conducted during the December 2024 – July 2025 period and aimed at establishing the validity of the established elements of the project culture and their influence on the results of the project management. The main focus is placed on the effect of the formation of a project management office on the performance of the organization in the implementation of the project activity. The results of the study show that the creation and functioning of such an Office not only improves the implementation of projects, but also ensures the accumulation and transfer of knowledge, develops the knowledge of project teams regarding the project management methodology. Furthermore, the Project Office is identified as an important factor for organizational effectiveness, for the implementation of strategies and for the successful achievement of the company's goals.

Key words: project management, project culture, project management office, project culture evaluation, project success.

JEL: L22, O22, M10.