

APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS

Stefan Djordjevic

International Business School - Sofia, Bulgaria, stefandj993@gmail.com

Daryan Boykov

International Business School - Sofia, Bulgaria, dboykov@ibsedu.bg

Abstract: Investment projects are often uncertain, unique, requiring time, resources, expertise and competencies, which are no longer limited solely to satisfying and justifying the expectations of shareholders. For more effective implementation of strategic investment projects, it is necessary to use modern approaches and methodologies of strategic and project management. Investment projects, especially in their pre-investment stage, require the generation of new ideas, modernization, expansions, improvements, because there is a large number of possible risk events that affect the implementation of a given investment project. These can be business, financial, technical, personnel, organizational and other risks. Identifying the sources of risk events is extremely important in managing project risks.

Investment projects are by definition uncertain, the future is unknown, so strategic investment projects that bring certain effects in the future are also uncertain. Companies are often satisfied with mediocre results. The perception that all companies are fighting for prosperity and development is deceptive. A large part exists on the verge of survival because they cannot or do not want to have strong leadership, because it can bring them "problems" - the need for investments, innovations, business expansion, etc. Process-oriented modern companies are focused on monitoring their users and adapting to customer preferences and requirements; on creating a connection with them and creating loyalty relationships.

The authors consider approaches to strategic management of investment projects, emphasizing the stages of the life cycle.

Keywords: investment projects, strategic management, approaches, business processes, risk.

ПОДХОДИ НА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ИНВЕСТИЦИОННИ ПРОЕКТИ

Стефан Джорджевич

Международно висше бизнес училище- София, България, stefandj993@gmail.com

Дарян Бойков

Международно висше бизнес училище- София, България, dboykov@ibsedu.bg

Резюме: Инвестиционните проекти често са несигурни, уникални, изискващи време, средства, експертен опит и компетентности, които вече далеч не се ограничават само и единствено със задоволяване и оправдаване очакванията на акционерите. За по-ефективно изпълнение на стратегически инвестиционни проекти налага се необходимост от използване на съвременни подходи и методологии на стратегическо и проектно управление. Инвестиционните проекти, особено в прединвестиционния си етап изискват генериране на нови идеи, модернизация, разширения, подобрения, защото съществува голям брой възможни рискови събития, които оказват влияние върху реализацията на даден инвестиционен проект. Това могат да бъдат бизнес, финансови, технически, кадрови, организационни и други рискове. Идентифицирането на източниците на рискови събития е изключително важно при управлението на рисковете на проекта.

Инвестиционните проекти по дефиниция са несигурни, бъдещето е неизвестно, така че стратегическите инвестиционни проекти, които носят определени ефекти в бъдещето, също са несигурни. Често фирмите се задоволяват с посредствени резултати. Измамно е схващането, че всички фирми се борят за просперитет и развитие. Голяма част съществуват на ръба на оцеляването, защото не могат или не искат да имат силно лидерство, защото то може да им донесе „проблеми“ – необходимост от инвестиции, иновации, разширяване на бизнеса и т.н. Процесно-ориентирани съвременни компании се насочват към наблюдение на своите потребители и адаптация към клиентските предпочитания и изисквания; към създаване на връзка с тях и създаване на отношения на лоялност.

Авторите разглеждат подходи на стратегическо управление на инвестиционни проекти, като акцента слагат върху етапите на жизнения цикъл.

Ключови думи: инвестиционните проекти, стратегическо управление, подходи, бизнес процеси, риск.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Инвестициите, т.е. инвестирането, са част от проблема за развитие като непрекъснат процес, чрез който всяко общество и всяко предприятие осигурява бъдещата си ефективна дейност. Терминът „инвестиране“ може да се свърже с различните дейности, но общата цел на тези дейности е да се „употребят“ средствата през периода от време, когато се търси засилване на богатството на инвеститора, а парите за инвестиране идват от вече притежавани активи, заети пари и спестявания (Levisauskaite, K., 2010). „Инвестициите“ са определени също като „разходи за закупуване на ценни книжа“ и като „придобиване на физически активи, като сгради, конструкции, оборудване (инвестиции в дълготрайни активи) и материални запаси (инвестиции в материални запаси), т.е. физически или реални инвестиции“ (Makhosheva, S., 2014, p. 100-107). Капиталовата печалба, получена в резултат на инвестицията, трябва да бъде достатъчна, за да компенсира инвеститора за отказа да изразходва наличните средства в текущия период, да го възнагради за риска и да компенсира загубите от инфлация в бъдещ период“ (Bocharov, V., 2010, p. 34).

Бизнес процесите са определени като „свкупност от взаимно свързани ресурси и дейности, която преобразува входящите елементи в изходящи“. Според Вулджич и Ковачич „бизнес процесът е поредица от логически свързани дейности, които използват ресурсите на компанията и чиято крайна цел е да задоволят нуждите на клиентите от продукти или услуги с подходящо качество и цена, в рамките на подходящ период от време, като в същото време реализират някаква стойност“ (Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A., 2004, p. 9).

Понятието „проект“ (от английски – „project“) обикновено представлява част от планирана работа или дейност, завършена за определен период от време, която си поставя постигането на определена цел. Според специализираната литература, проектът е „временно усилие, предприето за създаване на уникален продукт или услуга“ (Project Management Institute, 2013). Според Керзет, проектът е „средство за оптимално разпределение на ресурси, принадлежащи към различни функционални звена на фирмата“ (Kerzner, H., 2009).

Синхронизацията на процесите, от своя страна, способства за намаляване на разходите и повишаване на ефективността, осигуряване на информация и комуникационни взаимодействия, повишаване на доверието и пр. Процесното управление води до множество оперативни и стратегически ползи за организациите (Маринова, Н., 2024).

2. УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОДИ

Инвестиционните проекти са инструмент за планиране, който позволява вземането на решения относно изпълнението на капиталови ресурси, използван за генериране на нови бизнеси, но и за подобряване на различни области на действащи предприятия, за да могат да се задоволят предпочитанията и изискванията както в икономически, така и в социален аспект.

Управлението на проекти чрез подходи за стратегическо планиране и управление, може да се обобщи като приложение на свкупност от методи и инструменти за вземане на решения за постигане на проектните цели. Ключова цел на едно такова управление на инвестиционни проекти следва да бъде използването на всички ресурси на проекта в максимално ефективна степен.

Внедряването на ПР стратегия за управление на риска трябва да е насочено към намаляване на негативните последствия от неблагоприятните събития и извършване на опит максимално да се увеличават последствията от положителните събития (Бойков Д., Джорджевич, С., 2018).

Според някои автори стратегическото управление зависи най-вече от вътрешните фактори на бизнес модела (Стоянов, Е., 2013), докато за други най-важни са факторите на външната среда (Семерджиев, Цв., 2007). Според нас, не бива да изчезва от погледа, че за инвестиционни проекти всички фактори са значими, тъй като тяхно важно предназначение е да носят стойност и ползи както за организацията, така и за обществото.

В световен мащаб се предлагат различни методи за управлението на проекти, които могат да се използват самостоятелно, да се комбинират или да се адаптират за специфичните нужди на конкретния проект. Обикновено се следва проектен цикъл, който се управлява. Традиционните управленски модели включват: планиране, изпълнение, координация, контрол (Fayol, H., 1949, p. 41-42).

Етапи на жизнения цикъл на инвестиционни проекти:

- *Инициране* - определяне на проектната идея; определяне на обхвата (еднофазно, двуфазно, трифазно изпълнение); определяне на спецификациите; определяне на ресурсите; вземане на решение за стартиране на проекта.
- *Планиране* - планиране на ресурсите; планиране на дейностите; изготвяне на бюджет (остойностяване на ресурсите); определяне на срокове (изготвяне на график); планиране на очакваните резултати (качество, финансова печалба, ползи/стойност, удовлетвореност); вземане на решение за развитие на проекта.

- *Организиране* - разпределение на ресурсите; разпределение на дейностите, структуриране на работата (задачи); разпределение на дейностите по компоненти (обхват, бюджет, срок); детайлно определяне на взаимовръзките между участниците и поверените им дейности; вземане на решение за изпълнение на дейностите.
- *Изпълнение* - извършване на отделните дейности в съответствие с компонентите на проекта; непрекъсната комуникация между участниците; междинно отчитане (оценка) на резултатите по извършените дейности; оценка на взаимодействията при отделните процеси по извършените дейности.
- *Контрол* - мониторинг на изпълнението; наблюдение за спазване на бюджет, срок, качество; цялостно наблюдение на развитието; оптимизиране, предприемане на коригиращи действия (при необходимост); оценка на наблюденията и контрола; междинно отчитане (оценка) на резултатите при наложени коригиращи действия.
- *Приключване* - завършване на дейностите и работата по проекта; получаване на готов продукт/услуга; преглед на крайния резултат (печалба, стойност/ползи, удовлетвореност); оценка на ефективността на проекта; освобождаване на екипа по проекта; документиране и архивиране на информацията.

От посоченото се вижда, че в основата на модела стои управлението на всички свързани и зависими дейности и превръщането на входа в изход, чрез прилагане на единна система от процеси и взаимодействия между тях. От ключово значение е да се обърне внимание и на взаимозависимостта между проектните етапи (иницииране, планиране, организиране, изпълнение, контрол, приключване) и проектните елементи (обхват, бюджет, срок, качество, ползи/стойност, удовлетвореност), всеки разглеждан като процес.

Не бива да се забравя и риска. Рисковете по проекта могат да бъдат известни или неизвестни. Известните рискове могат да бъдат идентифицирани и анализирани и може да се определи отговор на риска. Проактивни стратегии не могат да бъдат определени за неизвестни рискове, така че се препоръчва план за действие при извънредни ситуации за управление на проекта рискове (Jovanović F. i dr., 2012, с. 186-189).

В общ смисъл, рискът може да бъде разделен на два основни вида. Това са бизнес риск и чист риск. Бизнес рискът е рискът, който възниква при извършване на стопанска дейност и включва възможността за постигане на положителен или отрицателен резултат, тоест реализиране на положителен ефект или загуба. При бизнес риска целта е да се сведе до минимум възможността за загуба и да се увеличат максимално шансовете за постигане на положителен резултат. Чистият риск, за разлика от бизнес риска, включва само възможността за неблагоприятно въздействие и загуба (Jovanović F. i dr., 2012, с. 186-189).

Управлението на риска в проекта включва набор от методи и техники за управление, които се използват за намаляване на възможността от нежелани и вредни събития и последствия и по този начин увеличават възможността за постигане на планираните резултати.

Основната цел на управлението на риска на проекта е да допринесе за успеха на проекта чрез използване на възможностите и елиминиране и намаляване на възможните щети, които могат да възникнат поради рискови събития, които се случват по време на целия жизнен цикъл на проекта. Ефективното прилагане на управлението на проекти включва прилагането на управление на риска на проекта (Krane H.P., Olsson N.O.E., Rolstadas A., 2012, p. 54-67).

Модифицирането на подхода за анализ на инвестиционните проекти предполага по-голямо внимание към начина на взаимовръзка между дейностите, които се извършват в организационните системи, поради което процесите стават основа на една нова перспектива на инвестиционните проекти. Важността и необходимостта от внимание към взаимовръзките във всички подпроцеси и дейности на един проект, е подобна на резултатите от различни проучвания.

При управление на проекти естествено вида и големината на проекта ще детерминират нивото на управление на лидера и ще се търсят съответните умения. Идеята на Даниел Кац да се диференцират уменията на мениджърите според позицията им в йерархията заслужава специално внимание при подбора, обучението, планирането на кариера и оценка на работата на лидерите на проектни екипи. Ето защо мениджърите, които искат да бъдат ефективни лидери на екипа, в който работят трябва много внимателно да приоритизират конкретните умения и компетенции според своето управленско ниво и в зависимост от ситуацията да отдават по-голямо или по-малко внимание на отделните умения и компетенции. Няма как да се изработи универсален модел на поведение, защото характеристиките на работната среда са различни, времевите условия са различни, големината и значението на проектите, по които се работи са различни. Може определено обаче да се каже, че зависимостта и влиянието на лидерските умения и компетенции е в правопрпорционална релация върху ефективността на екипната дейност. Умението на лидера в определена

ситуация да предпочете едно или друго умение и да приложи една или друга компетенция определя силата му на въздействие върху ефективността на екипа.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление на стратегически проекти се извършва с цел успешното им завършване, като се вземат предвид както финансовите, така и нефинансовите резултати и ползи, които проектите носят. Самият процес на управление на стратегически проекти има две основни фази - оценка на стратегически проекти и контрол на стратегически проекти (Asrilhant, B., Dyson, R.G., Meadows, M., 2007, p. 89-103).

Фазата на оценка включва разработване на стратегически проекти, планиране и оценка на стратегически проекти и накрая одобрение на проекта. Контролът на стратегически проекти включва управление на стратегически проекти, проверка и евентуални промени в стратегически проекти, ако възникне необходимост.

Анализът на управлението на проекти и управлението чрез процеси показва, че инвестиционните проекти и процесният подход имат общи елементи, които ако се обединят, могат да подобрят функционирането на всички организационни системи и да гарантират много по-високо ниво на ефективност.

Ефективно управление на стратегически проекти може да се постигне, ако ръководителят на проекта и екипът на проекта, които отговарят за управлението на стратегическите проекти, извършват всички необходими дейности в рамките на оценката и контрола на стратегическите проекти и използват съвременни методи и техники, необходими за оценка, подбор и ефективно управление на стратегически проекти.

ЛИТЕРАТУРА

- Asrilhant, B., Dyson, R.G., & Meadows, M. (2007). On the strategic project management process in the UK upstream oil and gas sector. Omega.
- Bocharov, V. (2010). Investments. Textbook for higher educational institution (2nd ed.). Peter: Saint Petersburg.
- Bosilj Vukšić, V., & Kovačić, A. (2004). Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
- Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- Hay, G., Parker, S., & Luksyte, A. (2021). Making sense of organizational change failure: An identity lens. Human Relations, 74(2), 180-207, doi: <https://doi.org/10.1177/0018726720906211>.
- Jovanović, F., i dr. (2012). Application of Project Management in Strategic Investment Projects Management, Metalurgia International, Vol 17 Issue 5.
- Jovanović, F., i dr. (2013). Primena kvantitativnih metoda u evaluaciji strategijskih investicionih projekata, YUPMA, Zlatibor.
- Kerzner, H. (2009). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (10th ed.). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken: New Jersey.
- Krane, H.P., Olsson, N.O.E., & Rolstadas, A. (2012). How Project Manager - Project Owner Interaction Can Work Within and Influence Project Risk Management, Project Management Journal, Vol. 43, No. 2, 2012.
- Lausier, M., Lemieux, N., Montreuil, V., & Nicolas, C. (2020). On the transposability of change management research results: a systematic scoping review of studies published in JOCM and JCM. Journal of Organizational Change Management, 33(5), 859-888, doi: 10.1108/JOCM-12-2018-0366.
- Levisauskaite, K. (2010). Investment Analysis and Portfolio Management. Leonardo Da Vinci Transfer of Innovation. Lifelong Learning Programme, Education and Culture: EU.
- Makhosheva, S. (2014). Investment attractiveness as one of the optimal parameters for ensuring the economic development of the region. Izvestiya Kabardino-Balkar Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. 60(4).
- Schwarz, G., Bouckennooghe, D., & Vakola, M. (2021). Organizational change failure: Framing the process of failing. Human Relations, 74(2), 159-179, doi: <https://doi.org/10.1177/0018726720942297>.
- Бойков Д., & Джорджевич, С. (2019). ПР като стратегия за управление на риска в туризма, в „Проблеми на обществена комуникация, УниБИТ/За буквите описменехъ, София, ISSN 2534-9430.
- Маринова, Н. (2024). Управление на рисковете при инвестиционни проекти в корпоративни системи, БАН, София.
- Младенова, И. (2021). Роля и приложимост на конструктите „готовност за промяна“ и „капацитет за промяна“. Икономически и социални алтернативи, брой 4, 30-38, doi: <https://doi.org/10.37075/ISA.2021.4.03>.
- Семерджиев, Цв. (2007). Стратегически информационни системи. София: Софттрейд. ISBN: 978-954-334-052-1.
- Стоянов, Е. (2013). Теория на финансово-стопанския анализ. Бургас: Либра скорп. ISBN: 978-954-471-177-1.