

# ВЪВЕДЕНИЕ

Тук ще бъде представено управлението на проекти такава, каквото трябва да бъде, такава, каквото е в действителност, и деликатно ще бъде казвано какво не трябва да е. Приложени са конкретни примери от финансирани проекти по различните оперативни програми.

За 2015 година, за да се изпълнят проектите по оперативните програми, на всеки 3 лв. от еврофондовете са дадени по 2 лв. от нашия бюджет. Така европейските проекти стават доста по-българени. Основната причина е една единствена – лошо управление на проектите. В лошото управление влиза и корупцията. И ако за публичния сектор доплащането е от общия ни джоб, наречен държавен бюджет, и не се усеща толкова, то за всяко микро-, малко и/или средно предприятие такива пари могат не само да откажат собственика, но и да причинят сериозни финансови загуби.

Затова е правилно да се насърчава търсенето на финансиране по еврофондовете, но да се прави разумно и отговорно. Европейските пари не са лесни пари.

Първият проект, който иницирах, подготвих като проектно предложение, което бе финансирано със средства от бюджета за научни изследвания, който завърших и ръководих през цялото време, бе научно-изследователски. Неговата цел бе проучване, анализиране и прилагане на съществуващи компютърни програми за организация и управление на строителството. Затова и името му на английски език беше „Management in the future“<sup>1</sup>. Това бе през далечната 2001 година – годи-

---

<sup>1</sup> от англ. „Мениджмънт в бъдещето“

- *Ведомствени* – ведомствени проекти са тези, които се реализират от едно ведомство.
- *Към една организация* – най-често срещаните проекти.

На фиг. 1 са представени схематично различните начини на класифициране на проектите.



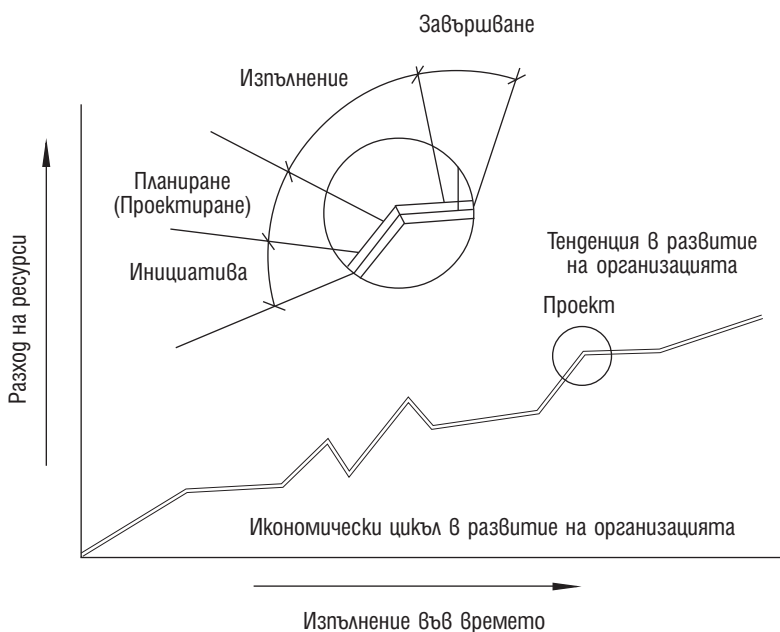
Фиг. 1

### 1.5. Обкръжение на проекта

Най-често срещаните фактори, които влияят върху проекта, са тези, при които има взаимодействие между дадения проект и предприятието (по-висша организация, която изпълнява проекта за постигане на определени цели, заложи

в стратегическия план). В теорията, особено за инвестиционни проекти, се приема за задължително осъществяването на даден проект да е част от по-голяма стратегия и/или програма. Изключение, разбира се, могат да са най-иновативните проекти.

На фиг. 2 е представено осъществяването на проекта като част от цялостното развитие на една организация.



Фиг. 2

При така представената обкръжаваща среда на проекта факторите, които влияят върху проекта, могат да бъдат разделени на три основни групи:

- *Външни за предприятието* фактори, които косвено влияят върху проекта.
- *Вътрешни за предприятието* фактори, които влияят пряко върху реализацията на проекта.

информация се нарича „историческа информация“ (ИИ) и се използва за усъвършенстване на управлението на следващи подобни по определени критерии проекти.

## 2. Участници в проекта

### 2.1. Участници в проекта и техните функции

Съставът на участниците в проекта, техните роли, разпределението на функциите и отговорностите зависят от типа, вида, мащаба и сложността на проекта, както и от фазите на жизнения цикъл на проекта. Поради наличието на тези фактори може да бъде казано, че участниците за всеки проект са различни, като не съществуват общоприети рамки, в които те да бъдат вписани. На фиг. 6 е представен почти максималният брой възможни участници, като в много от проектите ще има съвпадения като функции.



Фиг. 6

– разглежда изпълнението и следи за напредъка и постигането на целите и приоритетите на съответната програма спрямо дефинираните в нея индикатори;

– следи за напредъка в изпълнение на предварителните условия, които не са изпълнени към датата на одобрението от Европейската комисия на съответната програма;

– разглежда и одобрява предложения за изменения на съответните програми, включително за преразпределение на средства по приоритетни оси. Това е важна дейност, тъй като по дадени операции, размерът на сумата на исканите средства за финансиране чрез подадени проектни предложения е много по-голям от предварително одобрения.

### 2.3. Консултанти и заплащане на услугите

Съществуват различни, най-общо следните **три вида консултанти** в зависимост от услугите, които предлагат:

- *Консултанти, които дават съвети при подготовката на проектното предложение в административно направление, допустимост на бенефициента и проектното предложение и технико-икономическата страна на проекта.* Такъв тип консултанти обикновено имат два подхода за заплащане. Първите изискват да им бъде заплатено най-често авансово до размера на направените разходи (себестойност на услугата) и останалата част (печалбата) след финансирането на проекта. Вторият вид са такива, които имат ресурс да си позволят да работят без авансово плащане, но изискват по-висок процент „успех“ или по-голяма стойност на услугата, които се заплащат, след като проектът бъде одобрен за финансиране. Препоръчително е използването на такъв тип консултанти. Така, както всеки от нас може донякъде сам да си ремонтира по малко от колата, сам да си ремонтира част от мебелите, сам да си попълни данъчната декларация донякъде, така и се създава впечатление, че до голяма степен, неподготвен в управлението на проекти общ специалист по право, икономика или управление, може сам да попълни цялата проектна документация. Само че попълнената проектна документация представлява всъщност

плана за изпълнение на проекта и това колко е качествен, се разбира, чак когато започне да бъде изпълняван. Загубите от лошо проектно предложение (макар и финансирано) са много повече от разход за добър и коректен консултант.

- *Консултанти, които извършват горепосочената работа, включително работят с т. нар. оценители и гарантират, че проектът ще бъде финансиран.* На теория това не би трябвало да се случва, но на практика, чрез заобикаляне на закона чрез подставени лица, част от оценителите дори се явяват самите консултанти. Шансът за по-голям успех един проект да бъде финансиран спрямо горепосочените не е от гледна точка на компетентност, а от гледна точка на корупция. Такъв тип консултанти не изискват авансово заплащане, но искат голям процент от печалбата след финансиране на проекта.

- *Консултанти, които гарантират лобиране за проекта, независимо от качеството на проектното предложение.* Такъв тип консултанти разчитат на разпространеното мнение, че всички проектни предложения се финансират на политическа основа. Такива трябва да бъдат избягвани, защото ако едно проектно предложение не отговаря на изискванията, никой няма да го финансира, най-малкото защото няма да завърши успешно или защото информацията е публична и това много лесно ще се разбере.

**Обществени групи от населението** – в случай на изпълнение на проект, свързан с нарушение на обществения интерес (независимо дали всички дейности са законосъобразни) – строителство на вятърни централи; строителство в имоти, нестопанисвани дълго време и превърнали се в „зелени площи“, проекти на конкурентни фирми; проекти, свързани с екологията и др., в страната ни съществуват определени групи, които с „малка“ медийна помощ могат да доведат до спирането на проекта или най-малкото до това цялата мощ на държава да започне проверки, анализи, ревизии и всичко необходимо, за да бъде отложено развитието на проекта.

**Подизпълнители** – за тях ще бъде описано по-подробно в последната част.

Да отидете на такъв информационен ден е препоръчително, тъй като задължително там присъстват държавни служители и/или консултанти, участвали в разработването на насоките за кандидатстване, както и останалите документи. По този начин може да бъде получена достоверна информация относно важни детайли, които не винаги са ясно описани, а трябва да бъдат спазени. Също така присъстват и другите потенциални бенефициенти и могат да бъдат чути полезни въпроси и отговори. Дори могат да бъдат споделени и идеи, свързани с възможната инициатива и алтернативи.

### **1.5. Коментари след публично обсъждане към проекта за насоки**

Подобно на информационните дни, важна информация се съдържа и в коментарите (по-скоро въпросите) и отговорите към проекта на насоки за кандидатстване. Там също се съдържа информация за важни детайли относно допустимостта на кандидатите и разходите, а също и идеи, чрез които да бъде усъвършенствана собствената идея.

#### **ПРИМЕР**

Например, по една от мерките по оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2014 – 2020 в проекта на насоки за кандидатстване нямаше възможност като ДМА да се закупват моторни превозни средства. В коментарите беше предложено да има възможност да се закупват леки автомобили (като част от допустимите разходи за ДМА) и беше аргументирано много добре от един потенциален бенефициент и беше прието от страна на управляващия орган, което даде възможност да се реализира проектното предложение. Ако „четенето“ беше спряло само на ниво проект на насоки за кандидатстване, щеше да бъде изпусната страхотна възможност.

### 1.7. Защо са важни критериите за оценка на качеството?

От 2009 година в страната ни много намаляха преките чуждестранни инвестиции. На практика, основните средства от чужбина са (без тези на напусналите българи, които изпращат на роднините си тук в страната ни) от фондовете на Европейския съюз. Поради тази причина интересът към тези пари е огромен, много по-голям от когато и да било. Конкуренцията е толкова голяма, че има случаи, в които определен финансов ресурс по дадена процедура е недостатъчен за финансиране на всички проектни предложения, които имат максимален брой точки.

#### 21. Критерии за оценка на проектните предложения и относителната им тежест:

Критерии	Макс. бр. точки
<b>I. Иновативност и пазарна приложимост на подкрепяната иновация</b>	<b>35</b>
1. Степен на защита на подкрепяната по проекта иновация	6
2. Новост на подкрепяната иновация	15
3. Пазарна приложимост и жизнеспособност на иновацията	10
4. Подкрепяната по проекта иновация е резултат от съвместна дейност между кандидата и научна организация или собствена за кандидата дейност	4
<b>II. Иновативен капацитет и финансова стабилност на кандидата</b>	<b>28</b>
1. Опит на кандидата в изпълнението на дейности, сходни с дейностите, за които се кандидатства (съгласно Справката за иновационна дейност на предприятието през периода 2012 - 2014, подавана към НСИ)	3
2. Предприятия, занимаващи се с научно-изследователска и развойна дейност (НИРД) - средно за 2013, 2014 и 2015 г.	4
3. Придобити права по интелектуална собственост от кандидата, управителя и/или съдружниците му	3

Фиг. 5

На фиг. 5 е представена първата част от критериите за оценка на проектните предложения по **оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014 – 2020 г.**

На фиг. 6 е представена втората част от същите критерии.