

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО ЗАСТРАХОВАНЕ И ФИНАНСИ - СОФИЯ

Катедра „Финанси“

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

МЕТОДОЛОГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ, ФИНАНСИРАНИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИ И МЕЖДУНАРОДНИ ПРОГРАМИ

**за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по
докторска програма „Финанси, застраховане и осигуряване“ в
професионално направление 3. 8. Икономика**

Докторант:

Росалия Павлова Касамска

Научен ръководител:

доц. д-р Даниела Илиева

СОФИЯ

2019 г.

Дисертационният труд се състои от въведение, изложение в три глави, заключение, списък с основните научни и научно-приложни приноси, списък с публикации по темата, използвана литература, списък с включени фигури и приложения. Обемът на основния текст е от 153 страници, като дисертацията включва 40 фигури и 2 приложения. Библиографията съдържа 111 източници.

Състав на научното жури:

1. Проф. д-р Боян Дуранкев – ВУЗФ, професионално направление 3.8.Икономика
2. Проф. д-р Огняна Кирилова Стоичкова – ВУЗФ, професионално направление 3.8. Икономика
3. Проф. д-р Мариана Матеева Петрова – ВТУ, професионално направление 3.8. Икономика
4. Доц. д-р Надя Димитрова Миронова – УНСС, професионално направление 3.7 Администрация и управление
5. Доц. д-р Антон Антонов Герунов – СУ, 3.8 Икономика

Защитата на дисертационния труд ще се проведе на **23 юли 2019 г. от 13:00 ч. в Академичната зала на ВУЗФ.**

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	2
1. Актуалност на изследването	2
2. Обща рамка на изследването.....	4
3. Методика на емпиричното изследване	8
3.1. Първи етап: Синтезиране на модел на европейски и международни програми, които предоставят финансиране за изпълнение на проекти	10
3.2. Втори етап: Извеждане и валидиране на проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми	12
II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	15
III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И НАУЧНИ ПРИНОСИ	43
IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.	46
V. СПИСЪК С ВКЛЮЧЕНИ ФИГУРИ	47

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на изследването

След присъединяването на България към Европейския съюз (ЕС) през 2007 г., страната получава статут на пълноправен член, което ѝ дава правото да участва активно в изпълнението на европейски програми. Това отваря нови перспективи пред българските компании, национални и местни институции, както и за неправителствения сектор. Всяка година участието на организации от България в проекти, финансирани от ЕС, нараства не само количествено, но и по отношение мащаба на проектните инициативи и постигнатите осезаеми и дългосрочни резултати. По данни от 31 март 2019 г. 234 български организации участват в 504 проектни консорциума само по програма „Хоризонт 2020“ на Европейската комисия, като чистото финансиране, което са успели да привлекат е малко над 76.5 млн. евро. Трите най-приоритетни направления на програмата, по които България привлича най-много средства към настоящия момент, са: сигурна, чиста и ефективна енергия – 13,590 млн. евро; информационни и комуникационни технологии – 7.164 млн. евро; изследователски проекти в сферата на образованието – 6.136 млн. евро.¹ Според данни от ИСУН – информационната система за управление и наблюдение на структурните фондове на ЕС в България – само за програмния период 2014 – 2020 г. в българските региони към 30 май 2018 г. се финансират проекти на стойност 2 млрд. лв. Към края на месец май 2018 г. са договорени проекти на обща стойност 6.81 млрд. лв. В това число 5.25 млрд. лв. представлява безвъзмездната финансова помощ от ЕС. Според бюджета на ЕС за 2018 г. вноската на България възлиза общо на 517 986 320 евро. Състои се от национална вноска в размер на 429 886 320 евро (или 0.36% от общата сума на националните вноски на всички 28 държави членки (119 564 430 740 евро) и традиционни собствени ресурси от България в размер на 88 100 000 евро. Сравнявайки вноската на страната към ЕС и средствата, които се реализират чрез проекти от български организации дори само по няколко програми, става ясно, че финансовият ефект от изпълнението на проекти по европейски програми е положителен, което доказва икономическите ползи от реализирането на такъв тип проекти за България, а също и нетното положително въздействие.

¹ [Актуална статистика за участието на България в рамкова програма „Хоризонт 2020“](#), посетена последно на 5.04.2019 г. в 13:01 часа

От друга страна, участието в различни международни програми става все по-достъпно, което допълнително предоставя възможности за реализация на бизнес проекти и инициативи от социално значение. Големи международни организации като Организация на обединените нации (ООН), Световна банка, Организация на Северноатлантическия договор (НАТО), както и регионално действащи неправителствени организации и мрежи като Фондация Nippon, Фондация ОАК, Фонд на ОПЕС за международно развитие, предоставят финансиране на проектни идеи от цял свят. Това дава допълнителни перспективи за изпълнение на проекти в България с регионално и национално значение.

В тази връзка, необходимостта от знания и умения в областта на управлението на проекти придобива нови измерения. Според последния доклад на Института за управление на проекти (Project Management Institute, PMI) все още капацитетът и експертите в тази област са дефицит, което ограничава възможностите за страната да се възползва от финансиране, предоставено от европейски и международни организации (Project Management Institute, 2017). За да се отговори на тази нужда, е необходимо не само обучение на експерти, но и цялостно повишаване на експертизата, анализ на постигнатите резултати, открояване на добрите практики, както и имплементиране на нови методи и средства за проектно управление (Иванова, 2016).

Намираме се на етап, в който вече не сме „пионери“ в изпълнението на проекти, реализирани с финансиране от европейски и международни програми. Предприсъединителният период на страната е приключил отдавна, завършен е и първият програмен период (2007 – 2013 г.), в който България се възползва от европейско финансиране в качеството си на пълноправен член на ЕС. След одобрението на новия планов период (2014 – 2020 г.), е направена оценка на постигнатите резултати като необходима предпоставка за адекватно продължение на започнатите реформи и задълбочаване на усилията за изпълнение на цели, които към момента не са реализирани в достатъчна степен. Целта е да се анализират предизвикателствата от предходния програмен период, допуснатите грешки, нередности и трудности, за да бъдат избегнати те при бъдещото изпълнение на проекти. Важно е да се проучат и добрите практики, които биха могли да бъдат продължени и дори надградени.

Като резултат от тази оценка, все още е налице нужда от структуриране на знанията и уменията в областта на управлението на проекти, изпълнявани с финансовата подкрепа

на ЕС и други международни организации, както и качествено обучение на експерти в тази сфера.

2. Обща рамка на изследването

Тезата на настоящия дисертационен труд е, че е налице необходимост от създаване на единна методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни организации. Прилагането ѝ ще подпомогне бенефициентите в разработването на проектни предложения, както и в последващите фази на изпълнение на проекти, реализирани с директно финансиране от Европейската комисия, през националните оперативни програми или чрез финансова подкрепа от други международни мрежи и организации.

За да отговори на тази необходимост, **настоящият труд има за цел** да разработи проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми. Проектът за методология е в съответствие с основните принципи и методи, характерни за проектното управление, но е и същевременно адаптиран специфично, съобразно практическата подготовка и управление на проекти, изпълнявани с финансовата подкрепа на ЕС и други международни организации.

Специфичните задачи, които произтичат от зададената цел, са следните:

1. Да се изяснят дефинициите на основните термини, на които ще се основава бъдещото изследване в контекста на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми.
2. Да се направи описание по синтезиран модел на европейски и международни програми, които предоставят финансиране за изпълнение на проекти.
3. Да се синтезира списък на необходимите структурни компоненти за разработване и управление на такъв тип проекти чрез задълбочен теоретичен анализ на съществуващи изследвания на международно признати учени и практики.
4. Да се направи сравнителен анализ на методите и техниките за разработване и управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми, и да се изведе собствен проект за методология.

5. Да се синтезира и валидира модел на проектно управление чрез метод на експертните оценки.
6. Да се дадат насоки и да се изведат препоръки за практическо използване на методологията въз основа на извършените изследвания, анализи, изводи и обобщения.

Обект на изследване в настоящата разработка са критериите и елементите на проектното управление в случаи, когато финансирането е осигурено от европейска или международна организация.

Предмет на изследване е приложимостта на тези критерии и елементи, оформени в специфично създаден проект за методология, който се разработва въз основа на задълбочен теоретичен анализ и метод на експертните оценки.

Като **основни изследователски подходи** са използвани системният анализ и методът на експертните оценки. За реализирането на поставената цел и за решаването на изследователските задачи са използвани следните **подходи и методи**: теоретичен анализ на литературни източници, индукция и дедукция, наблюдение, анализ и синтез.

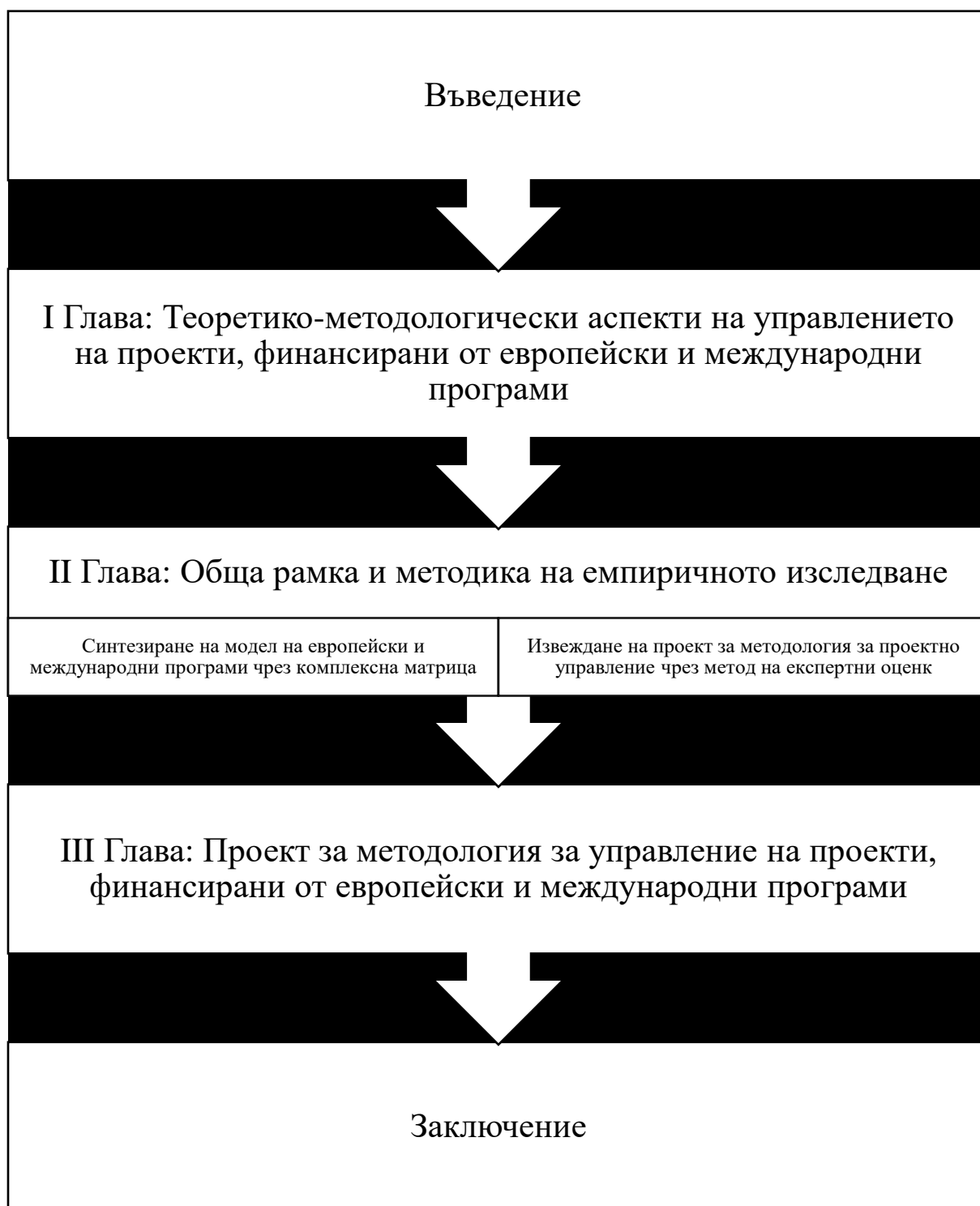
Методологичните връзки с други науки са с теория на управлението, управление на човешки ресурси, управление на комуникациите, управление на риска, икономика и финанси.

Настоящият дисертационен труд се съсредоточава върху извеждането и валидирането на проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми. **Ограниченията на научната разработка** могат да бъдат обобщени в това, че:

- Дисертацията не се фокусира върху специфичните изисквания за управление на проекти, характерни за конкретна индустрия или сектор.
- Въпреки че в процеса на изследване се използва експертизата на международни експерти при валидиране на проекта за методология, тя не взема предвид особеностите на проектното управление, строго специфични за различните държави (в т.ч. характеристики на националното законодателство, финансово отчитане и др.).

- Критериите и структурните компоненти на проекта за методология за управление на проекти, финансирани от ЕС, са изведени въз основа на анализ на два програмни периода (2007 – 2013 г. и 2014 – 2020 г.).
- Критериите и структурните компоненти на проекта за методология за управление на проекти, изпълнявани по международни програми, са изведени въз основа на анализ на финансирането, предоставено от няколко международни организации. Макар методологията да бъде приложима и към други източници на финансиране, би следвало да се вземат предвид и спецификите на конкретната програма и програмния период, характерни за процеса на подготовка на проектно предложение, както и за последващото изпълнение.
- Настоящият проект за методология за проектно управление е насочен към бенефициенти на проекти, финансирани по европейски и международни програми. Организации и институции, които са донори и предоставят финансиране по тези програми също биха могли да се възползват от конкретни аспекти от методологията, но в своята цялост тя е създадена съобразно нуждите на бенефициентите.
- В рамките на обхвата и ограниченията на дисертационния труд се приема за даденост, че проектният екип, който ще използва представения проект за методология, се състои от професионалисти в областта на разработваните проекти по отношение на конкретната индустрия, обхват, предмет и планирани проектни дейности и следователно, притежават необходимите познания, специфични за областта.

Структурата на дисертационния труд следва изискванията за такъв вид научна разработка. Съдържанието е построено според логичната последователност на действията на изследователя, както е представено на Фигура 1.



Фигура 1. Структура на дисертацията

Източник: Авторско изображение

3. Методика на емпиричното изследване

Методиката на емпиричното изследване, на което се основава настоящият дисертационен труд, се състои от два последователно реализирани етапа, които се допълват и предоставят различна по същността си информация, която обаче се оказва строго необходима с оглед разработване и валидиране на проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

Първият етап е свързан със **синтезиране на модел на европейски и международни програми, които предоставят финансиране за изпълнение на проекти**. Този етап се реализира чрез създаване на комплексна матрица от структурни компоненти, спрямо която се представят отделни програми на базата на основни характерни особености. Представянето на европейски и международни програми чрез единно създаден за целта модел е полезен за всеки бенефициент, който има проектна идея и се намира на етап търсене на подходящ източник на финансиране. Комплексната матрица е подходящ инструмент за синтезиране на основни европейски и международни програми и поради факта, че чрез нея би могъл да се направи сравнителен анализ на отделните програми по предварително зададени структурни компоненти.

Първият етап използва методите на **анализ и синтез**, чрез които се създава модел на европейски и международни програми, предоставящи финансиране за изпълнение на проекти. За да бъде приложима методологията за управление на проекти, предмет на изследване в настоящата разработка, тя следва да отговаря на критериите и спецификите на действащите европейски и международни програми. За тази цел се изработва комплексна матрица, която синтезира структурните елементи на избрани програми, финансирани от ЕС или други международни организации. Това дава възможността на ползвателите на методологията да направят бързо и ефективно първоначална преценка дали тяхната проектна идея е приложима за финансиране от конкретна програма и какви са минималните изисквания за това. Вследствие на реализиране на първия етап от емпиричното проучване, се разработва комплексно представяне на европейски и международни програми, което може да бъде използвано самостоятелно и в качеството си на кратко ръководство за основните компоненти на тези програми, както и за критериите за допустимост за финансиране. В днешната действителност на динамично ежедневие, наличието на такъв способ за бърза преценка на проектната идея и сбито представяне спецификата на конкретна програма за финансиране дават предимство на

ползвателите на настоящата методология. Важно е обаче да се подчертае, че след първоначалната оценка за допустимост и избор на конкретна програма за финансиране е необходимо ползвателите да се запознаят по-детайлно с изискванията на програмата. Това пък налага нуждата от по-задълбочено запознаване с резултатите от втория етап от емпиричното проучване, а именно извеждането и валидирането на конкретни специфични елементи, изграждащи методологията за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

Вторият етап от емпиричното изследване е свързан с **извеждане и валидиране на проект за методология за управление на проекти, специфично създадена за случаи, при които проектите са финансирани от европейски и международни програми.** Методологията е разработена на базата на критичното проучване на специализирана научна литература във връзка с общата рамка на проектно управление, както и специфичните процеси, характерни за финансирането от европейски и международни програми.

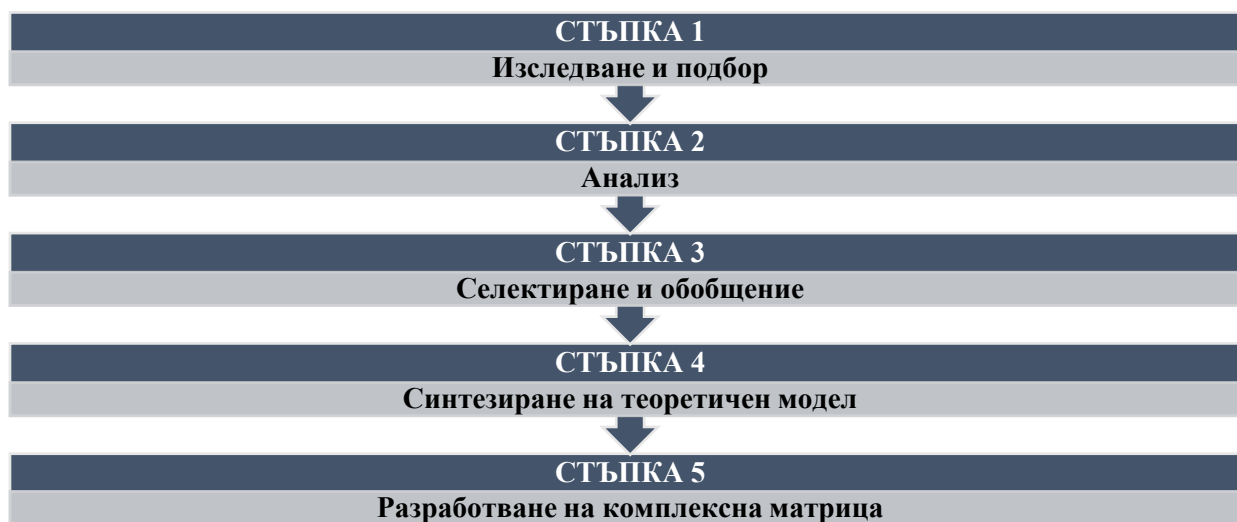
Вторият етап използва **метод на експертни оценки**, чрез който се синтезира и валидира проектът на методологията за управление на проекти на базата на провеждане на експертни интервюта с международно признати експерти в областта на проектно управление и със специфичен опит в управлението на проекти, осъществени с финансовата подкрепа на европейски и международни програми.

Резултатите от този етап на емпиричното проучване също могат да бъдат използвани самостоятелно от ползвателите на методологията, но следва да се подчерта пряката връзка с теоретико-методологическите аспекти на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми. Поради тази причина, последователното разглеждане на резултатите от теоретичния анализ и изведените принципи на методологията е предпоставка за ефективното ѝ използване в контекста на разработване и изпълнение на проекти, реализирани със средства на ЕС или други международни организации.

За да бъде представена по-задълбочено и детайлно методиката на емпиричното проучване, на което се основава настоящата дисертационна разработка, следва да бъдат разгледани конкретните методи, използвани в двата етапа на изследване.

3.1. Първи етап: Синтезиране на модел на европейски и международни програми, които предоставят финансиране за изпълнение на проекти

Основните методи на изследване, на които се базира първият етап от емпиричното проучване, са **анализ** и **синтез**. По-подробно описание на основните стъпки, в които се изпълнява първият етап, са обобщени във Фигура 2:



Фигура 2. Процес на разработване на комплексна матрица

Източник: Авторово изображение

Като начало, логиката на емпиричното проучване при първия етап започва с **изследване и подбор** на актуалните към момента европейски и международни програми, които предоставят финансиране за разработване и изпълнение на проекти по различни тематики.

На следващо място, въз основата на **анализ** следва да бъде направено задълбочено изследване на всяка една от избраните европейски и международни програми, като важно условие е използваната информация да позволява едновременно количествен и качествен анализ и да осигурява възможност за сравнение.

Следваща стъпка е **селектиране и обобщение** на необходимата информация за всяка програма, като за целта се използват предварително зададени критерии и компоненти.

При последната стъпка от етапа на синтезиране на модел на програми, финансирани от ЕС или други международни организации, се разработва комплексна матрица, включваща основните елементи, по които следва да бъдат класифицирани различните програми. Основно се използва методът на **синтез на теоретичен модел**, който се реализира чрез съвкупност от логически операции, проследяващи връзката между отделните компоненти от комплексната матрица.

В следствие на гореописаните стъпки, се разработи следната **комплексна матрица**, която служи като модел за описание на избраните европейски и международни програми, предоставящи финансиране за разработване и изпълнение на проекти от различни сфери и индустрии (Фигура 3).

ПРОГРАМА
ОБЩ БЮДЖЕТ
СЪФИНАНСИРАНЕ
ДОПУСТИМИ БЕНЕФИЦИЕНТИ
ЦЕЛИ НА ПРОГРАМАТА
ДОПУСТИМИ ДЕЙНОСТИ
ИЗТОЧНИЦИ НА ИНФОРМАЦИЯ

Фигура 3. Комплексна матрица за синтезиране на европейски и международни програми, които предоставят финансиране за изпълнение на проекти

Източник: Авторово изображение

3.2. Втори етап: Извеждане и валидиране на проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми

Комплексната матрица за синтезиране на европейски и международни програми, чието разработване е предмет на първия етап от емпиричното проучване осигурява бърза първоначална преценка на проектната идея и сбито представяне спецификата на конкретна програма за финансиране. Но това далеч не е достатъчно за подготовката и изпълнението на успешно проектно предложение. Това налага необходимостта от реализирането на втория етап от емпиричното проучване, а именно извеждането и валидирането на конкретни специфични елементи, изграждащи методологията за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

Основният метод на изследване, на който се базира вторият етап от емпиричното проучване, е **метод на експертни оценки**. По своята същност, методът на експертни оценки се използва за изследването на нови или сравнително малко изучени обекти, процеси, явления, каквито са извеждането и валидирането на проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

Логиката на емпиричното проучване при втория етап започва с **изследване и подбор** на най-важните структурни компоненти за разработване и управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми, което се извършва въз основа на задълбочен теоретичен анализ на съществуващи изследвания на международно признати учени и практики. Тук е мястото отново да се подчертае неразривната връзка между теоретичния анализ и втория етап от емпиричното проучване, тъй като резултатите от двете стъпки са взаимозависими с оглед процеса на извеждане и последващо валидиране на настоящия проект за методология за проектно управление.

Следващата стъпка е **дефиниране на изследователските въпроси** чрез разработване на въпросник, който се използва по време на последващите дълбочинни интервюта с международно признати експерти в областта на проектното управление и

със специфичен опит в управлението на проекти, осъществени с финансовата подкрепа на европейски и международни програми. В рамките на въпросника се дефинира един основен изследователски въпрос и това е създаването на проект на методология за подготовка и управление на успешни проекти, финансирани от ЕС или други международни организации. В допълнение се определят и дефиниран сбор от подвъпроси, които интервюиращият може да модифицира в етапа на теренното реализиране на експертното интервю, съответно да разгръща, обогатява или пък да съкращава в зависимост от конкретния респондент.

На следващо място, методът на експертни оценки изисква **подбор на подходящи експерти**, като този процес оказва пряко влияние върху ефективността на емпиричното проучване и качеството на резултатите от неговото изпълнение. За настоящото емпирично проучване с оглед извеждане и валидиране на проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми, експертите, включени в научното изследване, отговарят на няколко задължителни критерии:

- Опит в работа по проекти над 5 години;
- Участие в минимум 10 проекта;
- Опит в управление и/или координация на проекти над 2 години;
- Специфичен опит в управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

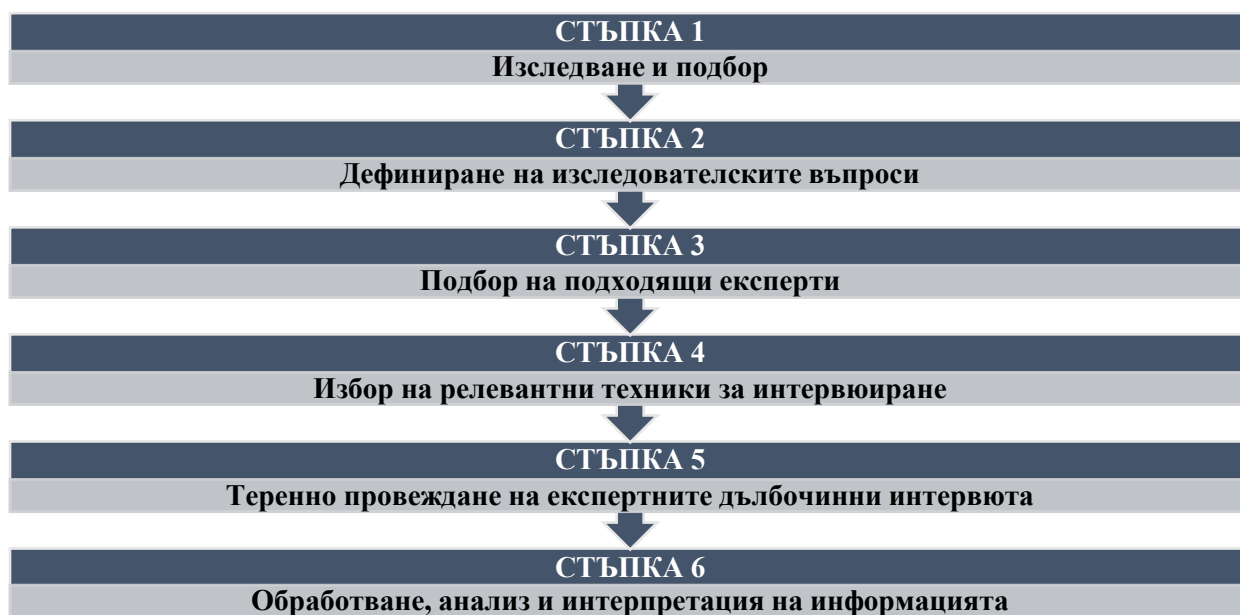
След избора на експерти, отговарящи на горепосочените критерии, емпиричното проучване продължава с **избор на релевантни техники за интервюиране**. Те се дефинират според спецификата на обсъжданата тема; контекста, в който протича интервюто (лице в лице, по телефона или чрез Skype); както и спрямо конкретния респондент, неговия специфичен опит и професионален профил. При всички експертни интервюта обаче интервюиращият се старее да създаде атмосфера на комфорт и спокойствие, което оказва пряко въздействие върху респондента и склонността да сподели опита и експертното си мнение по зададените въпроси, допринасящи към извеждане и валидиране на проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

Следващата стъпка е **теренно провеждане на експертните дълбочинни интервюта**, като то се осъществява чрез различни комуникационни средства (лице в

лице, по телефона или чрез Skype). Причината е, че в процеса на изследване се използва експертната както на български, така и на международни експерти, което обяснява дистанционната форма на провеждане в някои от случаите.

Последният етап от емпиричното проучване включва **обработване, анализ и интерпретация на информацията**. От ключово значение е регистрацията на първичните данни. В началото на всяко интервю се изисква съгласието на изследваното лице. От друга страна, следва да се подчертае, че по своята същност, експертното дълбочинно интервю е интерпретативен метод. В тази връзка, от изключителна важност е наличието на високо ниво на субективност и аналитични умения от страна на изследователя.

Графично описание на основните стъпки, в които се изпълнява вторият етап от емпиричното проучване, са обобщени във Фигура 4.



Фигура 4. Процес на реализиране на метод на експертни оценки

Източник: Авторско изображение

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд се състои от въведение, три глави, заключение, списък с използваната литература и списък с включени фигури. Основното съдържание е поместено в 153 страници, а списъкът с цитираната литература включва 111 заглавия.

ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ, ФИНАНСИРАНИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИ И МЕЖДУНАРОДНИ ПРОГРАМИ

1. Дефиниране и параметри на понятието „проект“

В най-широк смисъл, формалната дефиниция за проект е „временно начинание за създаване на уникален продукт, услуга или резултат“ (Project Management Institute, 2017). Ключовите характеристики, които произтичат от това определение, са две. На първо място, проектът е временна инициатива, има ясно дефинирани начало и край. След приключване на проекта трябва да са налице предварително заложените резултати, да бъдат постигнати целите, които се планират още на етап създаване на проектно предложение. Втората особеност е, че в рамките на проекта се изпълняват дейности, които са уникални, специфично създадени за неговите цели.

От всички разгледани дефиниции става ясно, че проектът е извършване на съвкупност от разнородни дейности за решаване на сложен проблем при наложени ограничения относно време, разходи, качество и специфични изисквания към неговата организация. Това е и определението, което се възприема от автора на дисертационния труд, като на базата на тази дефиниция са изведени и анализирани основните компоненти и характеристики на всеки проект.

2. Компоненти и характеристики на проекта

Независимо дали става въпрос за бизнес проект, социална инициатива, институционална реформа или разработване на нов продукт, проектите имат общи компоненти, които могат да се обобщят като:

- **Дефиниране на обхвата** - извършва се задълбочен анализ на настоящата ситуация, сферата, в която ще се изработва проектът, като информацията за средата трябва да се базира на статистически данни, проучвания, изследвания и сравнения.

- **Идентифициране на проблем** - произлиза логически от създалата се ситуация. Необходимостта от адресиране на проблема налага изпълнението на проекта, който се възприема като трансформация на проблемната ситуация в ефективно решение (Milosevic, 2003).
- **Целеви групи** - всеки успешен проект трябва да има ясно дефинирани целеви групи, които ще се ползват от постигнатите резултати. В тази връзка, включването на целевите групи още на етап подготовка на проектно предложение е важна предпоставка за успешно планиране на подходящи дейности и постигане на устойчиви резултати (Nachmann, 2016).
- **Проектни цели** - общата цел на проекта се възприема като дълготрайния главен резултат от дейностите в края на проектния период. Дефинират се и специфични цели, които представляват конкретните стъпки, последователните етапи към постигането на основната цел. Важно е целите да бъдат **постижими**, което означава, че винаги е необходимо да се има предвид наличието на финансови и човешки ресурси. При постигане на проектните цели, проектът се третира като завършен (Nagarajan, 2005).
- **Дейности** - за да бъде успешно реализиран проектът и да постигне предварително заложените си цели, е необходимо планирането на подходящи дейности с определена продължителност и собствен мениджмънт².
- **Очаквани резултати** - още при планирането на проекта се посочват какви ще бъдат количествените и качествените резултати от изпълнението му.
- **Текущо наблюдение и оценка** - използват се, за да се гарантира, че проектът постига напредък към своите предварително дефинирани цели. Целта на този компонент е да „проследи развитието на всички променливи при реализирането на проекта - разходи, време, обхват и качество на продуктите“ (Gudda, 2011).
- **Ресурси** - анализират се наличностите от финансови средства, човешки, материално-технически, интелектуални и други ресурси.
- **Устойчивост** - необходимо е да се създаде гаранция, че след приключването на финансирането, ползите за целевите групи ще бъдат за дълъг период от

² В рамките на настоящия дисертационен труд авторът използва „мениджмънт“ и „управление“ като еднозначни понятия.

време, а резултатите ще бъдат налични и след приключване на конкретния проект.

3. Разлика между проект и бизнес операция

В контекста на организационното управление понятията проект и бизнес операция са взаимосвързани, с много общи характеристики, но и със съществени разлики. За нуждите на настоящия дисертационен труд, авторът счита за необходимо да изясни различията между двете понятия. Проектът и бизнес операцията се различават съществено по отношение на своята продължителност, среда на изпълнение, цели, тип дейности, резултати, екип, етап на завършване:

Проект

- Има точно определени начало и край
- Динамична среда на изпълнение
- Ориентиран към заложен специфични краткосрочни цели
- Дейностите са специфично планирани и изпълнени за конкретния проект
- Резултатът е уникален продукт или услуга
- Екипът е временен, след приключване на проекта се разпуска

Бизнес операция

- Непрекъснат процес, без дефинирани начало и край
- Стабилна среда на изпълнение
- Ориентирана към дългосрочни цели и поддържане на бизнеса
- Дейностите са повтарящи се, циклични
- Резултатът се характеризира с повторение и еднотипност
- Екипът е постоянен, стабилен в рамките на организацията
- След постигане на заложените цели, се дефинират нови такива и процесът продължава

Фигура 5. Разлика между проект и бизнес операция

Източник: Авторско изображение

4. Жизнен цикъл на проекта

Фигура 6 показва основните фази от жизнения цикъл на проекта – инициране, планиране, изпълнение, контролиране и закриване. За целите на дисертационния труд, всеки един от проектните етапи е анализиран, тъй като на тяхна база се дефинират

критериите и структурните компоненти на методологията за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми.



Фигура 6. Жизнен цикъл на проекта

Източник: Авторово изображение

5. Същност и характеристики на проектното управление

Макар да се обособяват като различни дисциплини, проектното и общото управление използват близки и дори в някои случаи идентични методи, техники и средства за реализация. За да се управляват ефективно проекти, проектните мениджъри трябва да развиват умения за разширяване на приложенията, концепциите и методологиите за управление на проекти. Необходимо е да продължат професионалния и структуриран подход към управлението и постепенно да обмислят по-широка среда на своите управленски хоризонти, което на практика осигурява по-ефективна връзка с общото управление (Jeffress, 1996).

5.1 Управление на проектната интеграция

Управлението на проектната интеграция включва набор от процеси, чрез които се идентифицират, дефинират и координират проектните дейности цялостно в рамките на проекта, от началото на изпълнение до неговото приключване.

5.2. Управление на обхвата

Управлението на обхвата започва още с иницирането на проекта с планиране, дефиниране на изискванията, определяне и валидиране на конкретен обхват, като по време на същинското изпълнение основният процес, който протича, е свързан с осъществяване на мониторинг и контрол.

5.3. Управление на графика на проекта

Управлението на графика на проекта включва последователност от процеси, ориентирани към дефиниране на дейностите, които ще бъдат извършени в рамките на проекта, определяне на връзките и зависимостите между тях, оценяване на времето за тяхното реализиране и разработване на график като базова рамка, спрямо която се измерва и отчита изпълнението на заложените дейности.

5.4. Управление на разходите

Аналогично на досега разгледаните групи от процеси, които протичат при изпълнение на проекти, управлението на разходите изисква преди всичко планиране, както и по-специфично остойносттаване на заложените дейности, изработване на бюджет и последващ контрол, който е пряко обвързан с цялостния финансов мениджмънт на проекта.

5.5. Управление на качеството

Реализирането на всеки проект изисква ефективно управление на план-графика, предварително дефинирания бюджет, но от друга страна, и управление на качеството не само на същинското изпълнение, но и на основните продукти или услуги, които се постигат в резултат от осъществяване на проектните дейности. Управлението на качеството се прилага във всички видове проекти, независимо от техния специфичен дизайн, дейност или отрасъл, тъй като е невъзможно да се постигне желаното качество и да се поддържа то в целия период на изпълнение без упражняване на адекватен контрол (Jain, 2001). Управлението на качеството включва изпълнение на процеси с цел съответствие с планираните резултати, а също и непрекъснато подобряване на дейностите, предприети в рамките на проекта.

5.6. Управление на ресурсите

Управлението на ресурси е основен процес за успешното изпълнение на проекта, тъй като осъществяването му оказва пряко въздействие върху няколко аспекта – продължителност, разходи, качество и управление на риска. За извършване на управление на проектните ресурси се изпълняват дейности, идентични на разгледаните досега области, като тук целта е да се идентифицират, осигурят и управляват всички ресурси, било то материални, технически, човешки или капиталови, необходими за успешното реализиране на проекта.

5.7. Управление на проектните комуникации

Обменът на всяка информация, свързана с изпълнението на конкретен проект, се дефинира като проектна комуникация (Office of Project Management Process Improvement, 2007). Управлението на проектните комуникации включва процесите, които са необходими за осигуряване на подходяща и навременна информация между членовете на проектния екип (вътрешна), както и с всички заинтересовани страни, които не участват пряко в проекта (външна). За събиране, разпространение, съхранение и управление на проектна информация се реализират три основни последователни и взаимозависими процеси – планиране, управление на проектните комуникации и осъществяване на мониторинг.

5.8. Управление на рисковете

Управлението на рисковете се определя като процес, който позволява анализ и въздействие върху рисковете, които биха могли или реално възникват и оказват негативно или позитивно влияние върху изпълнението на проекта (Association for Project Management, 2004). В контекста на проектното управление, целите на управлението на рисковете са: да се идентифицират потенциалните рискове; да се направи анализ и преценка на тези от тях, които биха оказали най-голямо въздействие върху проекта и в същото време има най-голяма вероятност да възникнат; да се идентифицират методи, които спомагат за смекчаване или намаляване на въздействието на негативните рискове, а от друга страна, методи за максимално използване на възможностите, предоставени от позитивните такива (Heldman, 2005).

5.9. Управление на процедурите по възлагане

Управлението на процедурите по възлагане в контекста на проектното управление включва процесите, необходими за закупуване или придобиване на продукти, услуги или

резултати, наложителни за изпълнението на проекта, но такива, които е нужно да се доставят от външни за него структури. Обикновено за реализирането на тези процеси се налага организиране и извършване на процедури по управление на договорни отношения с външни организации, включително разработване и администриране на договори или поръчки за покупка, осъществяване на контрол върху изпълнението на текущи договори, проследяване на договорни задължения и приключване на процедурите по възлагане.

5.10. Управление на заинтересованите страни

В контекста на управлението на заинтересованите страни е от изключително значение да се уточни, че по-скоро се има предвид ангажирането им в планирането и изпълнението на проекта, тъй като на практика те не могат да бъдат управлявани в същинския смисъл на думата. Управляват се дейности, процеси, организации, но когато става въпрос за хора и групи, които могат да въздействат на проекта или да бъдат повлияни от него, е по-точно прилагането на техники за ангажиране – активно или по-малко активно, в зависимост от стратегията към съответните заинтересовани страни. Основните процеси, които протичат в тази насока, включват: идентифициране на всички заинтересовани страни; планиране на управленски стратегии за ефективното им ангажиране относно разработването и последващото проектно изпълнение; същинско взаимодействие и ангажиране; осъществяване на мониторинг и контрол.

6. Характеристики на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми

Следваща стъпка в настоящото теоретико-методологическото изследване е дефиниране на специфичните характеристики на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми. За целта е проследено протичането на всички процеси, детайлно анализирани в точка 5. *Същност и характеристики на проектното управление*, но в контекста на планирането и реализирането на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

6.1. Разработване на проектно предложение

Когато става въпрос за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми, проектната интеграция се имплементира чрез разработване на проектно предложение, което реално отговаря на процеса по подготовка на първичен проектен план. Разработването на проектно предложение е процес, при който се

идентифицира какво трябва да се направи в рамките на проекта; предоставя се убедителна аргументация защо точно тези дейности е необходимо да бъдат изпълнени; дават се реални доказателства, че предложението има правдоподобен план за управление, ясно дефинирана методология, както и рационално разпределение на ресурсите, необходими за изпълнение на задачите в рамките на посочените ограничения откъм време и разходи (Koleva and Kasamska, 2017).

6.2. Анализ на контекста на проекта

Управлението на обхвата се имплементира като специфичен процес при изпълнението на проекти, финансирани от европейски и международни програми, наречен анализ на контекста на проекта. При извършването му се осъществява комплексно анализиране на съществуващата ситуация в различни аспекти – политически, икономически, законодателен, социален. Това води до идентифициране на проблеми от анализираната сфера, които потенциално биха се превърнали в предмет на бъдещ проект.

6.3. Управление на график за изпълнение на дейностите

Разработването на график за изпълнение на дейностите в контекста на проекти, финансирани от европейски и международни програми, е идентичен на общите процеси по управление на график на проекта, анализирани в точка 5.3. Първата стъпка е определяне на дейности, чието осъществяване ще доведе до постигане на планираните проектни резултати. Дейностите произтичат от проучванията, направени в рамките на предходния процес по анализиране контекста на проекта. Те трябва да бъдат достатъчно конкретно дефинирани и групирани в работни пакети според спецификата си и в съответствие с връзките и логическите зависимости помежду си. Следващата стъпка за разработване план-график на проектните дейности е дефиниране на взаимовръзките между тях, както и продължителностите им.

6.4. Изработване и управление на проектен бюджет

Процесът по управление на графика за изпълнение на проектните дейности е неразривно свързан с управлението на бюджета в един интегриран компонент от разработването и реализирането на проекти, финансирани от европейски и международни програми. Макар двете концепции да са свързани с различни елементи от управлението на такъв тип проекти, съществуват силни корелативни връзки между тях. Изработването на проектен бюджет се извършва в съответствие със специфичните

изисквания на финансиращата организация. Обикновено тя предоставя насоки, като целта е да се опишат в детайли всички разходи, които ще възникнат по време на изпълнение на заложените по проекта дейности. Използва се винаги формата на бюджет, посочена в поканата за подаване на проектни предложения (Welcomeurope, 2009).

6.5. Мониторинг, оценка и осигуряване на качеството

Аналогично на процеса по управление на качеството, проектите, реализирани с финансиране от европейски и международни програми, също изпълняват дейности с цел съответствие с планираните резултати. За да се осигури наблюдение и контрол на напредъка по проекта и постигане на високо качество на управление и изпълнение, се извършват три отделни процеса, които са различни като специфика, но са силно зависими един от друг, а именно мониторинг, оценка и осигуряване на качеството.

6.6. Разпределение и управление на ресурсите

Разпределението и управлението на ресурси при проекти, финансирани от европейски и международни програми, не се различават от стандартната рамка на мениджмънт на ресурси, описана вече в точка 5.6. *Управление на ресурсите*. Същинското управление на ресурсите включва процес на придобиване, както и последващ мониторинг и контрол. Ресурсите са строго специфични спрямо типа дейности, планирани в конкретния проект, като те могат да бъдат най-общо човешки, финансови, материално-технически.

6.7. Управление на комуникациите и разпространение на резултатите

Управлението на комуникациите и разпространението на резултатите са два процеса, които протичат по специфичен начин при разработване и изпълнение на проекти, реализирани с финансовата подкрепа на ЕС или други международни организации. Това е така, защото финансиращите институции имат собствени изисквания относно осъществяване на проектните комуникации, особено между финансиращото звено и бенефициента, а също и относно публичността на постигнатите резултати, което е напълно нормално, предвид това, че финансирането се осигурява от ЕС или други международни организации.

6.8. Идентифициране и управление на рисковете

Управлението на рисковете при изпълнение на проекти, финансирани от ЕС или други международни организации, се определя като цялостен и последователен процес,

който позволява последващ анализ и въздействие на тези от тях, които оказват негативно или позитивно влияние върху изпълнението на проекта. Целта е да се приложат методи, спомагащи за намаляване на въздействието на негативните рискове, а от друга страна, методи за максимално използване на позитивните такива.

6.9. Процедури по възлагане на обществени поръчки

Както при останалите типове проекти, така и при тези, реализирани с подкрепата на европейски и международни програми, се налага организиране и изпълнение на процедури по управление на договорни отношения с външни организации относно закупуване или придобиване на продукти, услуги или резултати, необходими за осъществяване на проектните дейности. Съществуват множество рискове от нарушаване на законодателството при процедури по възлагане на обществени поръчки при изпълнението на европейски и международни проекти, което налага необходимостта от практически съвети и добри практики за успешно планиране и управление на процедурите по възлагане.

6.10. Анализ и взаимодействие със заинтересовани страни

Последният процес, който е разгледан в контекста на изпълнение на проекти, финансирани от европейски и международни програми, е анализ и взаимодействие със заинтересовани страни. За успешно идентифициране и взаимодействие на заинтересованите страни, обикновено се създават карти на всички преки и косвени за изпълнението на проекта заинтересовани страни. Въпросните карти включват подробна информация за характеристиките на всеки от различните участници, включени в проектните дейности или повлияни от тяхното изпълнение, като в същото време се представя и описание на адекватните средства за комуникация и ангажиране с тези участници. На същата база се дефинират конкретни комуникационни инструменти, канали и платформи с цел улеснено и пълноценно взаимодействие, както и успешно управление на комуникациите и разпространението на резултатите в проекти, финансирани от европейски и международни програми.

7. Финансови аспекти на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми

При разработването и управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми, един от най-важните фактори за успех е подготовката на

рационален и балансиран бюджет съобразно специфичните изисквания на финансиращата организация, както и ефективен мениджмънт и контрол на разходите при изпълнение на заложените проектни дейности. Поради тази причина финансовите аспекти, касаещи управлението на проекти, реализирани с подкрепата на ЕС или други международни организации, са разгледани като отделна и ключова част от характеристиките на разработване и осъществяване на такъв тип проекти.

В рамките на този раздел от настоящото теоретико-методологическо изследване е проследен цикълът на кандидатстване по европейски и международни програми, етапът на подписване на договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ и последващото му изпълнение от гледна точка на финансовите аспекти като гарант за успешно разработване на предложение и ефективно проектно управление.

8. Изводи от Първа глава

1. Изяснени са дефинициите на основните термини, на които ще се основава бъдещото изследване в контекста на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

2. Синтезирани са необходимите структурни компоненти за разработване и управление на такъв тип проекти чрез задълбочен теоретичен анализ на съществуващи изследвания на международно признати учени и практики.

Научен принос:

Извършено е задълбочено проучване на специализираната научна литература относно управлението на процеса на създаване на единна методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни организации, като са изведени оригинални доказателства за неговото особеното място и специфично значение.

ВТОРА ГЛАВА: ОБЩА РАМКА И МЕТОДИКА НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

1. Обща рамка на изследването

След изясняване на теоретико-методологическите аспекти на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми, предмет на Първа глава, следваща стъпка от дисертационния труд е дефиниране на обща рамка и конкретна методика на емпиричното изследване, което се състои в изпълнението на два отделни, но взаимосвързани етапа.

2. Методика на емпиричното изследване

Методиката на емпиричното проучване, на което се основава настоящият дисертационен труд се състои от два последователно реализирани етапа – синтезиране на модел на европейски и международни програми, предоставящи финансиране за изпълнение на проекти, както и извеждане и валидиране на проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми. Двата етапа се реализират последователно, като се допълват и предоставят различна по същността си информация, която обаче се оказва строго необходима с оглед разработване и валидиране на проект за методология за проектно управление.

Първият етап е свързан със синтезиране на модел на европейски и международни програми, които предоставят финансиране за изпълнение на проекти. Този етап се реализира чрез създаване на комплексна матрица от структурни компоненти, спрямо която се представят отделни програми на базата на основни характерни особености.

Вторият етап от емпиричното изследване е свързан с извеждане и валидиране на проект за методология за управление на проекти, специфично създадена за случаи, при които проектите са финансирани от европейски и международни програми. Методологията е разработена на базата на критичното проучване на специализирана научна литература във връзка с общата рамка на проектно управление, както и специфичните процеси, характерни за финансирането от европейски и международни програми. Методологията е базирана и на резултатите от емпирично проучване въз основа на метод на експертни оценки чрез провеждане на експертни интервюта с международно признати експерти в областта на проектното управление и със специфичен опит в управлението на проекти, осъществени с финансовата подкрепа на европейски и международни програми.

3. Изводи от Втора глава

1. Изведени са обща рамка и конкретна методика на емпиричното изследване.
2. Дефинирана е методика за синтезиране на модел на европейски и международни програми, които предоставят финансиране за изпълнение на проекти – на базата на анализ и синтез и разработване на комплексна матрица.
3. Дефинирана е методика за извеждане и валидиране на проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми – на базата на метод на експертните оценки.

Научен принос:

Чрез самостоятелна оценка на различни методологически и методически изследователски инструменти е избрана адекватна информационна и методологична база на изследването, както и съответстващата ѝ адаптирана методика.

ТРЕТА ГЛАВА: ПРОЕКТ ЗА МЕТОДОЛОГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ, ФИНАНСИРАНИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИ И МЕЖДУНАРОДНИ ПРОГРАМИ

След изясняване на теоретико-методологическите аспекти на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми, предмет на Първа глава, както и след дефиниране на обща рамка и конкретна методика на емпиричното изследване, предмет на Втора глава, следваща стъпка е представяне на резултатите от проведеното изследване.

В тази връзка, Трета глава представя проект за методология за управление на проекти, чиято първа стъпка се основава на комплексно описание на избрани европейски и международни програми, предоставящи финансиране за разработване и изпълнение на проекти, което може да бъде използвано самостоятелно в качеството си на кратко ръководство за основните компоненти на тези програми, както и за критериите за допустимост за финансиране. Освен това, комплексното представяне на програмите би могло да се използва и като допълнение на проекта за методология за проектно управление, която ще бъде детайлно представена в Четвърта глава от настоящия дисертационен труд.

Описанието на избрани европейски и международни програми дава възможност на ползвателите на методологията да направят бързо и ефективно първоначална преценка дали тяхната проектна идея е приложима за финансиране от конкретна програма и какви са минималните изисквания за това. В днешната действителност на динамично ежедневие, този способ за бърза преценка на проектната идея и сбито представяне спецификата на конкретна програма дават значимо предимство. Важно е обаче да се подчертае, че след първоначалната оценка за допустимост и избор на конкретна програма за финансиране е необходимо ползвателите да се запознаят по-детайлно с изискванията на програмата.

Избраните програми на ЕС, които се разглеждат от дисертационния труд, са приложими за настоящия програмен период 2014 – 2020 г. (Приложение №1). Представянето им се основава на комплексна матрица, включваща основните елементи, по които следва да бъдат класифицирани различните програми. Комплексната матрица включва и допълнителни източници на информация, тъй като след първоначалната оценка за допустимост и избор на конкретна програма за финансиране, е необходимо по-детайлно запознаване с изискванията на програмата. Описанието на избраните

европейски програми не би следвало да се разглежда като единствен и достатъчен източник на информация при подготовката на проектно предложение, а само като способ за бърза преценка за допустимостта на проектната идея. Основната цел е да се дадат първоначални насоки на кандидатстващите организации и да им се представят допълнителни източници на информация, запознаването с които е следваща стъпка при разработването на проектно предложение по програма, финансирана от ЕС.

Избраните международни програми, които се разглеждат от дисертационния труд, се представят със своите строго специфични изисквания за кандидатстване. Макар някои от тях да бъдат приложими и към други източници на финансиране, би следвало да се вземат предвид и спецификите на конкретната програма, характерни за процеса на подготовка на проектно предложение, както и за последващото изпълнение.

Представянето на избраните международни програми се основава на комплексна матрица, включваща основните елементи, по които следва да бъдат класифицирани различните програми (Приложение №2). Комплексната матрица включва и допълнителни източници на информация, тъй като след първоначалната оценка за допустимост и избор на конкретна програма за финансиране, е необходимо по-детайлно запознаване с изискванията на програмата. Описанието на избраните международни програми не би следвало да се разглежда като единствен и достатъчен източник на информация при подготовката на проектно предложение, а само като способ за бърза преценка за допустимостта на проектната идея. Основната цел е да се дадат първоначални насоки на кандидатстващите организации и да им се представят допълнителни източници на информация, запознаването с които е следваща стъпка при разработването на проектно предложение по програма, финансирана от конкретна международна организация.

Като втора стъпка настоящият проект за методология се основава на разгледаните вече процеси, характерни за управлението на проекти, разработени и изпълнени с финансиране от европейски и международни програми, предмет на точка 6. *Характеристики на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми.* Тези процеси протичат във всички фази на проектния цикъл, включително инициране, планиране, изпълнение, мониторинг и контрол, приключване. Целта е да бъдат изведени успешни практики за тяхното правилно реализиране, което да доведе до ефективно осъществяване на проекта и постигане на предварително заложените цели и очаквани резултати.

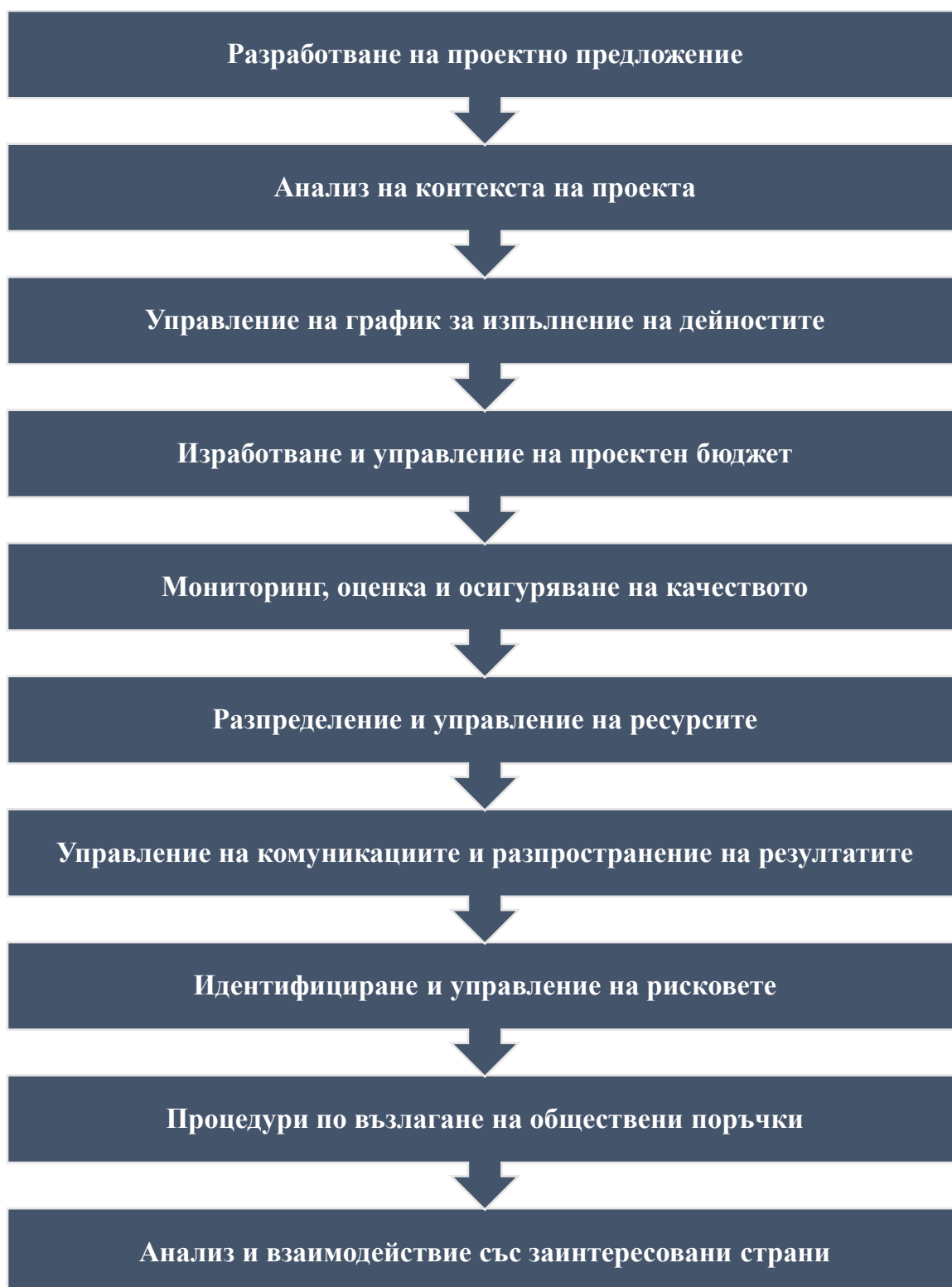
Управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми, се характеризира със специфични особености по отношение на процесите, които протичат, както и съобразно методите и техниките за управление на тези процеси.

Настоящият проект за методология се основава на разгледаните вече процеси, характерни за управлението на проекти, разработени и изпълнени с финансиране от европейски и международни програми, предмет на точка 6. *Характеристики на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми.* Тези процеси протичат във всички фази на проектния цикъл, включително инициране, планиране, изпълнение, мониторинг и контрол, приключване. Целта е да бъдат изведени успешни практики за тяхното правилно реализиране, което да доведе до ефективно осъществяване на проекта и постигане на предварително заложените цели и очаквани резултати.

Проектът за настоящата методология се синтезира и валидира на базата на експертни интервюта с международно признати експерти в областта на проектното управление и със специфичен опит в управлението на проекти, осъществени с финансовата подкрепа на програми на ЕС или други международни организации.

Описаните методи, техники и практически насоки на методологията могат да бъдат използвани самостоятелно, но следва да се подчертае пряката връзка с теоретико-методологическите аспекти на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми, които са предмет на точка 6. *Характеристики на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми* от настоящия труд. Поради тази причина, последователното разглеждане на резултатите от теоретичния анализ и изведените принципи на методологията е предпоставка за ефективното ѝ използване.

Проектът за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми, включва последователното анализиране на десет процеса, които характеризират управлението на този специфичен тип проекти (Фигура 7).



Фигура 7. Процеси в проекта за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми

Източник: Авторско изображение

1. Разработване на проектно предложение

Разработването на проектно предложение е първата, но същевременно и най-важна стъпка, която предопределя успеха на проект, кандидата за финансиране по програма на ЕС или друга международна организация. Началото на разработването на проектно предложение се поставя с идентифициране на необходимост, потребност или наличие на проблем, който очаква решение. Този процес се основава на задълбочено проучване на идентифицирания проблем, причините за неговото възникване, както и заинтересованите страни, на които оказва влияние той пряко или косвено. Следващата стъпка е идентифициране на възможни решения на проблема, като най-често това включва допитване до заинтересованите страни, анализиране на въздействието, което оказват възможните решения на проблема върху всяка една от групите заинтересовани страни, проучване на техните конкретни потребности и собствени предложения за решение. Въз основа на мозъчна атака или друг метод за идентифициране на решения на проблем се стига до създаване на проектна идея (ideation), което е често подценяван елемент, играещ обаче водеща роля за успеха на всеки проект. При процеса на създаване на проектна концепция, важен елемент е т.нар. проверка на изпълнимостта на идеята (reality check), за да се определи реализируема ли е тази концепция или не би постигнала успех при последващо финансиране и изпълнение. При оценка на съотнесимостта на проектното предложение спрямо идентифицираната европейска или международна програма е важно да се направи задълбочено проучване на изискванията за допустимост на конкретната програма и при необходимост да се осигури адаптиране на проектното предложение към изискванията на конкурса. Следващата стъпка е формирането на екип, който ще работи по проектното предложение, като предпоставка за успех е включването на специалисти с допълващи се опит и експертиза – напр. координатор, експерти по специфичната тематика на проекта, маркетинг специалисти, финансови експерти. На следващо място, като основен елемент от процеса на разработване на проектно предложение, представлява оценката на капацитета на кандидатстващата организация спрямо конкретния проект. Всеки кандидат за финансиране е необходимо да направи вътрешна преценка на административния и финансовия си капацитет за изпълнение на проектното предложение, имайки предвид всички планирани дейности, а също и мащаба на очакваните резултати. Не на последно място, при процеса на разработване на проектно предложение е необходимо да се отдели специално внимание на устойчивостта на

проекта. Дефинирането на цели, които водят до устойчиви резултати, е предпоставка за по-висока оценка на проектното предложение и неслучайно в много апликационни форми по различни европейски и международни програми се отделя специфична секция, в която кандидатстващата организация е необходимо да опише как ще гарантира устойчивост на постигнатите резултати, а също и след приключване на финансирането от конкретната програма.

2. Анализ на контекста на проекта

Разработването на всяко проектно предложение започва с идентифициране на основен проблем, който ще бъде адресиран в процеса на изпълнение и реализиране на проектните дейности. За да бъде идентифициран този проблем, се налага осъществяването на процес по анализ на контекста, анализ на причините, довели до този проблем, последствията от неговото съществуване, както и възможните решения, които биха довели до най-ефективни резултати. Всички тези процеси се извършват като предварителни стъпки преди дефиниране на конкретните дейности, планирани да бъдат изпълнени в рамките на проекта. Ролята на процеса по анализ на контекста е сред най-важните етапи от подготовка на проектно предложение. Идентифицирането на основен проблем е обект на проучване – какво е постигнато или не до този момент, кой е най-същественният проблем и постижим ли е в рамките на проектното финансиране, какви партньори са необходими, анализ на предходни периоди на конкретната европейска или международна програма, финансирани проекти и постигнати резултати (Експерт 1). За да бъде реализиран този процес, е необходимо сериозно проучване, което често обаче се подценява в практиката, което е причина за неуспех на проектното предложение. Най-често финансиране получават предложения, които демонстрират детайлно познаване на проблемите, причините и последствията, както и предоставят ясна и логично построена обосновка защо планираните дейности са най-подходящите решения за идентифицираните проблеми. В рамките на настоящото изследване интервюираните експерти дефинираха няколко техники за анализ на контекста при разработване на проектно предложение: кабинетното проучване (или т.нар. desk research); мозъчната атака (brainstorming); модел на „Рибната кост“ на Ишикава; мисловни карти (mind mapping); прилагане на логическа матрица; срещи и директна комуникация с релевантни страни, които могат да въздействат върху проекта, както и да бъдат повлияни от неговото изпълнение.

3. Управление на график за изпълнение на дейностите

Управлението на графика за изпълнение на дейностите в рамките на управлението на проекти, финансирани от европейски или международни програми, включва последователност от процеси, ориентирани към дефиниране на дейности, които ще бъдат извършени в рамките на проекта, определяне на връзките и зависимостите между тях, конкретизиране на времето за тяхното реализиране и разработване на график, спрямо който се измерва и отчита изпълнението на заложените дейности. Най-популярният метод за управление на график за изпълнение на дейностите, който е разпознат и широко използван и от експертите, взели участие в емпиричното проучване, е т. нар. Гантова диаграма (Gantt chart). Тя представлява хоризонтална лентова диаграма, при която на всеки ред е изобразена с лента отделна проектна дейност, а по хоризонталната ос е нанесено времето в дни, седмици или месеци (Стефанов, 2010). Друг метод за управление на графика за изпълнение на дейностите, идентифициран като добре работеща практика от експертите в настоящото изследване, е използването на карти с крайни срокове и отговорни лица, които следят за изпълнението на тези крайни срокове. Този метод е изключително ефективен, особено в случаи на международни проекти с големи екипи, при които често срещан проблем е споделената отговорност при съвместно изпълнение на задачи и дейности. Резултатен метод за управление на графика на дейностите е и провеждането на проектни срещи, които подпомагат координацията между екипа с оглед спазване на крайните срокове и планиране на бъдещите дейности съобразно заложената им продължителност на етап подготовка на проектно предложение.

4. Изработване и управление на проектен бюджет

Изработването на проектен бюджет се извършва в съответствие със специфичните изисквания на финансиращата организация. В общия случай, тя предоставя насоки, като целта е да се опишат в детайли всички разходи, които ще възникнат по време на изпълнение на планираните дейности. Експертите в настоящото емпирично проучване чрез провеждане на дълбочинни експертни интервюта споделят няколко типа подходи при изработване на проектен бюджет. Някои от тях споделят, че при подготовката на бюджета използват метод, основан на калкулиране на реални разходи, които вече са ясни на базата на предишни проекти при същите категории стоки, услуги или изследователски дейности. На следващо място, тези разходи се приравняват към разходните категории на конкретния бюджет. Този метод, базиран на предходен опит с изпълнението на подобни дейности е широко разпространен в практиката на проектно управление. Факт е обаче, че той се оказва неприложим в случаи, в които е необходимо бюджетиране на непознати

до момента дейности, с които кандидатстващата организация няма предишен опит. В тези ситуации съществуват две опции. Първата е изработване на проектен бюджет въз основа на пазарна оценка и текущи цени, които могат да бъдат намерени за подобни стоки, услуги и дейности. Другият вариант е да потърсим мнението на експерти, които работят по конкретните дейности и да се допитаме до тях относно остойността им. Т. нар. експертен подход носи по-голяма степен на сигурност и предвидимост, тъй като пазарът и текущите цени са обект на постоянна динамична промяна. Друга част от експертите в настоящото изследване използват класическата рамка при изработване на проектен бюджет за кандидатстване по европейска или международна програма, изобразен на Фигура 8.



Фигура 8. Класическа рамка за изработване на проектен бюджет

Авторово изображение

Друг често използван подход при изработване на проектен бюджет по европейска или международна програма е т. нар. метод „отдолу-нагоре“ (bottom-up или ground-up costing), при който всяка една дейност се остойносттава последователно, след което стойностите по работни пакети се събират и се дефинира обща сума за изпълнение на проекта. Възможен е и обратният подход при разработване на проектен бюджет – метод „отгоре-надолу“ (top-down costing). При него финансиращата организация задава

определена сума за изпълнение на проекта, като тя следва да бъде разделена между предвидените дейности. При управлението на бюджета в процеса на изпълнение, експертите в настоящото изследване за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми, идентифицират постоянното мониториране с цел контрол на текущите разходи в хода на проекта. Този процес на мониторинг обаче се реализира в пълно съответствие с подписаното споразумение с управляващия орган на конкретната програма на ЕС или друга международна организация.

5. Мониторинг, оценка и осигуряване на качеството

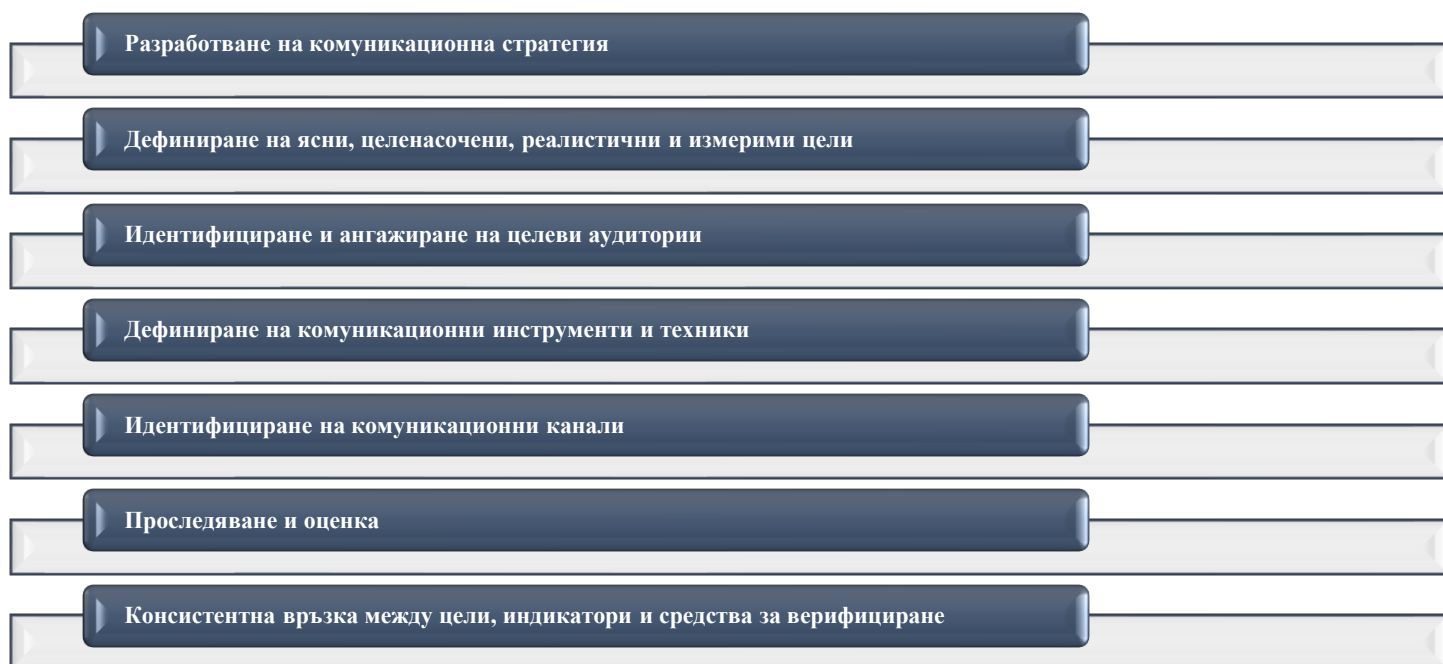
Процесът на постоянен мониторинг е разпознат като основен метод за качествено изпълнение на дейностите по проекти, финансирани от програми на ЕС или други международни организации. За осъществяването на мониторинг е необходим непрекъснат контрол на съответствието между планиране и изпълнение, като за тази цел се реализира анализ на целите, анализ на процедурите за изпълнение, анализ на заложените индикатори за измерване на успеха на проекта и постигане на неговите очаквани резултати. Друг метод за управление на качеството на изпълнение е методът на придобитата стойност (*earned value technique*), който представлява специфична техника за измерване на изпълнението на проектните дейности и за формулиране на базовата рамка за изпълнението чрез съотносимост между направени разходи и постигнати ползи. По отношение на оценката, тя се използва едновременно като метод за контрол, но също и като подход за идентифициране на проблеми в изпълнението проекти, финансирани от европейски и международни програми. По своята същност, оценката би могла да бъде вътрешна и външна. Ползата от изпълнение на процеси по осигуряване на качеството (*quality assurance*) е гарантиране, че проектът отговаря на зададените количествени и качествени показатели за измерване на реално постигнати резултати, както и с оглед съответствие със стратегически цели и правила на финансиращата организация по най-ефективния откъм разходи и ресурси начин. Основният метод, който се използва в рамките на проекти, финансирани от европейски и международни програми, е т. нар. *peer-to-peer evaluation*. Този метод предполага взаимна оценка на конкретни продукти или проведени дейности от други членове на проектния екип или други партньори в случаи на изпълнение от проектен консорциум. Необходимо условие е оценяващите да не участват в разработването на тези продукти или реализирането на съответните дейности.

6. Разпределение и управление на ресурсите

Според мнозинството от експертите, взели участие в дълбочинните експертни интервюта в настоящото изследване, разпределението и управлението на ресурси при проекти, финансирани от европейски и международни програми, не се различават от стандартната рамка на мениджмънт на ресурси, описана детайлно в Първа глава, точка 5.6. *Управление на ресурсите*. Общите принципи на управлението на ресурси са приложими за управлението на ресурси в рамките на изпълнение на европейски и международни проекти, като съществуват обаче и някои специфики, които имат пряко отношение върху качествено реализиране на проектните дейности. За да бъде успешно изпълнено управлението на ресурси в рамките на европейски или международни проекти, е необходимо да бъде планирано още на етап подготовка на проектно предложение. Посочването на отговорни лица и организации за осигуряване на всеки отделен ресурс при реализиране на заложените дейности е важна предпоставка за успешно последващо изпълнение. Планирането на матрица на компетенциите и отговорностите дава възможност за по-качествено реализиране на проекта и постигане на неговите цели и очаквани резултати.

7. Управление на комуникациите и разпространение на резултатите

Всички от интервюираните професионалисти в областта на проектното управление, взели участие в дълбочинните експертни интервюта, предмет на настоящото изследване, споделят, че комуникацията е най-важният аспект от управлението на проекти, финансирани от европейски или международни програми. Безспорно най-ефективни за управлението на проектните комуникации са регулярните срещи между членовете на проектния екип на една партньорска организация или в случай на проектен консорциум между представители на всички партньори. При всички положения комуникацията лице в лице е далеч по-резултатна, като дори при провеждане на виртуални срещи се препоръчва да се случват чрез видео връзка, за да се осигури максимално директен контакт. Представен е и набор от препоръки за планиране и управление на проектните комуникации, съобразно значителният превес на виртуална комуникация при изпълнението на проекти, финансирани от програми на ЕС или други международни организации. Препоръките са изведени последователно във Фигура 9.



Фигура 9. Препоръки за управление на комуникациите при изпълнение на проекти
*Източник: Establishment of successful strategies for project communications management
(Koleva and Kasamska, 2017)*

9. Идентифициране и управление на рисковете

Интервюираните експерти в настоящото изследване се обединиха около сходен подход за управление на рисковете, който използват ежедневно в практиката си при управлението на проекти от различни сфери и индустрии (Фигура 10).



Фигура 10. Процес по идентифициране и управление на рисковете

Авторово изображение

Друга техника в процеса на управление на рисковете в контекста на изпълнение на проекти, реализирани с финансовата подкрепа на ЕС или други международни организации, е създаване на насоки за управление за всеки един от идентифицираните рискове. Това е свързано с предварителен анализ на риска, неговата вероятност и въздействие върху конкретни проектни дейности и резултати. В зависимост от направения анализ, се създават практически насоки за всеки отделен риск. За да се дефинират обаче рисковете като критични или некритични, се използва матрица за анализ на риска, въз основа на която се осъществява визуализация на критичността на рисковете, като в зависимост от вероятността и въздействието им се извършва приоритизиране, което пък е пряко свързано с планиране на отговор последователно за критичните, непредвидените, системните и ирелевантните рискове. Важно е рисковете да се наблюдават и оценяват регулярно. Това включва както установяването на промени в степента на риск, така и появата на нови такива.

9. Процедури по възлагане на обществени поръчки

Една от основните препоръки при процедурите по възлагане е наличие на експерт/и в проектния екип, които имат специфична експертиза в организацията и провеждането на обществени поръчки. Без опитен човек в екипа трудностите, които възникват в процеса

на възлагане, понякога се оказват непреодолими и често застрашават успешното реализиране на проекта и постигането на неговите очаквани резултати. Освен експерт в организацията и провеждането на процедури по възлагане на обществени поръчки, в проектният екип е препоръчително да има и юрист, който познава добре националното и европейското законодателство (особено в случаи на изпълнение на проекти, финансирани от програми на ЕС), специфично в сферата на обществените поръчки. Често срещан проблем при процедурите за възлагане се оказва закъснението при процеса на изпълнение. За да се намали вероятността и въздействието на потенциални закъснения, се прилага детайлно планиране на процедурата по възлагане на обществени поръчки, като е задължително предвиждането на резерва от време за всеки един от етапите на реализиране. Друг метод за успешно провеждане на процедури по възлагане на обществени поръчки е предвиждане на бюджет, време и ресурси за популяризиране на конкретната обществена поръчка. Процедурата по възлагане има за цел да идентифицира най-подходящия изпълнител на определена дейност, а за да се случи това потенциалните кандидати е необходимо да бъдат информирани за текущата процедура, нейните цели, срокове и насоки за кандидатстване. В тази връзка, ключова предпоставка за успешно провеждане на процедури по обществени поръчки е навременната и ефективна комуникация между възложител и кандидатите за изпълнител. Друга препоръка за организациите, изпълняващи европейски или международни проекти, които изискват организиране и провеждане на процедура по възлагане на обществени поръчки, е детайлно запознаване с всички нормативните и стратегически документи, свързани с изпълнението на програма, но също и общите условия на договорите за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ.

10. Анализ и взаимодействие със заинтересовани страни

Последният процес, разгледан в контекста на настоящата методология за изпълнение на проекти, финансирани от европейски и международни програми, е анализ и взаимодействие със заинтересовани страни. За всеки отделен проект, конкретните заинтересовани страни са строго специфични в зависимост от планираните дейности и основните проектни резултати. Това налага необходимостта от индивидуализирано планиране на процеса по ангажиране и взаимодействие, като за тази цел се използват т. нар. карти на заинтересованите страни. Те включват подробна информация за характеристиките на всяка от заинтересованите страни, включени в проектните дейности или повлияни от тяхното изпълнение, като в същото време се представя и описание на

адекватните средства за комуникация и ангажиране с тези участници. На същата база се дефинират конкретни комуникационни инструменти, канали и платформи с цел ефективно взаимодействие. Основна препоръка при изпълнението на процеса за анализ и взаимодействие със заинтересовани страни е ангажирането да се осъществи в етапа на разработване на проектно предложение. Създаването на позитивна връзка в тази фаза е предпоставка за подкрепа на заинтересованите страни в процеса на същинското изпълнение на проектните дейности с оглед постигане на заложените цели. Успешна техника за идентифициране на ключови заинтересовани страни е чрез проучване на текущи или завършени проекти и инициативи в същата област. Участниците им несъмнено се дефинират като заинтересовани страни, като за оптимален резултат е необходимо да се осъществи директна връзка с тях с цел запознаване с вече извършените дейности, техните резултати и възможни препоръки относно работещи дейности, потенциални проблеми и ефективни стратегии за тяхното преодоляване. Иновативен метод за ангажиране на заинтересованите страни, предложен в процеса на настройването емпирично изследване, е т. нар. метод на живата лаборатория (Living lab). Представлява изследователска техника, която дава възможност за интегриране на изискванията на ползвателите от изпълнението на конкретен проект още в ранния етап на разработване и планиране. Ефективността на метода се дължи на получаването на незабавна обратна връзка, която може да бъде включена в изследователския процес, като в същото време се осигурява спестяване на време, средства и други ресурси. Въз основа на разгледаните методи и техники за идентифициране и ангажиране на заинтересованите страни в процес на управление на проекти, финансирани от програми на ЕС или други международни организации, може да се заключи, че ключова е корелативната връзка с управлението на комуникациите и разпространението на проектните резултати.

11. Изводи от Трета глава

1. Направено е описание по синтезиран модел на европейски и международни програми, които предоставят финансиране за изпълнение на проекти.
2. Направен е сравнителен анализ на методите и техниките за разработване и управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми, и е изведен собствен проект за методология.

3. Синтезиран и валидиран е модел на проектно управление чрез метод на експертните оценки.

4. Дадени са насоки и са изведени препоръки за практическо използване на методологията въз основа на взаимовръзките между отделните ѝ компоненти.

Научни и научно-приложни приноси:

Направено е синтезирано описание чрез самостоятелно разработена комплексна матрица на европейски и международни програми, които предоставят финансиране и икономически ползи от изпълнението на проекти с положително въздействие за българската икономика.

На базата на експертно проучване на различни методики, използвани от международнопризнати практики е синтезиран и валидиран оригинален проект на методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И НАУЧНИ ПРИНОСИ

Европейските и международни програми, предоставящи финансиране за разработване и изпълнение на проекти, предлагат нови перспективи пред българските компании, национални и местни институции, както и за неправителствения сектор. Участието в различни програми на ЕС или други международни организации и регионални мрежи става все по-достъпно, което допълнително предоставя възможности за реализация на бизнес проекти и инициативи от социално значение.

Въпреки нарастващите възможности обаче, все още капацитетът и експертите в тази област са дефицит, което ограничава участието на български организации в конкурси по различни европейски и международни програми. За да се отговори на тази нужда, е необходимо не само обучение на експерти, но и цялостно повишаване на експертизата, анализ на постигнатите резултати, открояване на добрите практики, както и имплементиране на нови методи и средства за проектно управление.

Настоящият дисертационен труд доказва **тезата**, че е налице необходимост от създаване на единна методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни организации. Прилагането ѝ има за цел да предостави насоки за бенефициентите в процеса на разработване на проектни предложения, както и в последващите фази на изпълнение на проекти, реализирани с директно финансиране от Европейската комисия, през националните оперативни програми или чрез финансова подкрепа от други международни мрежи и организации.

Постигната е **основната цел на изследването**, определена в началото на разработката, а именно да се разработи проект за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми. Настоящата методология е в съответствие с основните принципи и методи, характерни за проектно управление, но и същевременно е адаптирана специфично, съобразно практическата подготовка и управление на проекти, реализирани с финансовата подкрепа на Европейския съюз и други международни организации.

Решени са специфичните задачи, които са поставени в началото на дисертационния труд и са реализирани в отделните му части, както следва:

1. Изяснени са дефинициите на основните термини, на които се основава дисертационното изследване в контекста на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми.
2. Синтезиран е списък на необходимите структурни компоненти за разработване и управление на такъв тип проекти чрез задълбочен теоретичен анализ на съществуващи изследвания на международно признати учени и практики.
3. Направено е описание по синтезиран модел на европейски и международни програми, които предоставят финансиране за изпълнение на проекти.
4. Направен е сравнителен анализ на методите и техниките за разработване и управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми.
5. Синтезиран и валидиран е проект на методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми, чрез метод на експертни оценки.
6. Дадени са насоки за практическо използване на методологията въз основа на взаимовръзките между отделните ѝ компоненти.

Отчитайки ограниченията на един дисертационен труд, разглежданият проблем за създаване на единна методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми, може да продължи да бъде изследван в бъдеще, като някои от насоките е възможно да бъдат следните:

- Разработеният проект за методология да бъде надграден с други успешни методи и техники за разработване и управление на проекти, финансирани от програми на ЕС или други международни организации с фокус върху: разработване на проектно предложение; анализ на контекста на проекта; управление на график за изпълнение на дейностите; изработване и управление на проектен бюджет; мониторинг, оценка и осигуряване на качеството; разпределение и управление на ресурсите; управление на комуникациите и разпространение на проектните резултати; идентифициране и управление на рисковете; процедури по възлагане на обществени поръчки; анализ и взаимодействие със заинтересовани страни.
- Разработеният проект за методология да бъде надграден чрез анализ на други европейски и международни програми, които предоставят финансиране за разработване и изпълнение на проекти; макар настоящият проект за методология да бъде приложим и към други източници на финансиране, би следвало да се

вземат предвид и спецификите на конкретната програма и програмния период, характерни за процеса на подготовка на проектно предложение, както и за последващото изпълнение.

- Разработеният проект за методология да бъде надграден и пригоден спрямо нуждите на организации и институции, които са донори и предоставят финансиране по европейски и международни програми.
- Разработеният проект за методология да бъде пригоден спрямо специфичните изисквания за управление на проекти, характерни за конкретна индустрия или сектор.

Получените в рамките на дисертационния труд резултати, предложените методи и техники за разрешаване на проблема за необходимостта от цялостно повишаване на експертизата в проектното управление и изведеният проект за методология, допринасят за задълбочаване на връзката между управленската теория и практика по отношение на управлението на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

Основните научни и научно-приложни приноси на дисертационния труд са:

1. Извършено е задълбочено проучване на специализираната научна литература относно управлението на процеса на създаване на единна методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни организации, като са изведени оригинални доказателства за неговото особеното място и специфично значение.
2. Чрез самостоятелна оценка на различни методологически и методически изследователски инструменти е избрана адекватна информационна и методологична база на изследването, както и съответстващата ѝ адаптирана методика.
3. Направено е синтезирано описание чрез самостоятелно разработена комплексна матрица на европейски и международни програми, които предоставят финансиране и икономически ползи от изпълнението на проекти с положително въздействие за българската икономика.
4. На базата на експертно проучване на различни методики, използвани от международнопризнати практики е синтезиран и валидиран оригинален проект на методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Kasamska, R., Tsvetkova, R., 2017. Creating Sustainability for EU Funded Start-ups. VUZF Review. Online Journal for Economics. Issue 2/2017, ISSN: 2534-9228, pp. 124-131
Съавтор: Рая Цветкова
2. Kasamska, R., Koleva, D., 2017. Establishment of Successful Strategies for Project Communications Management Electronic Scientific Journal www.rhetoric.bg. Issue 29/2017, ISSN: 1314-4464
Съавтор: Даниела Илиева
3. Kasamska, R., 2017. Shaping Successful Strategic Partnerships: Practical Research on the MYNNOVA Project. VUZF Review. Online Journal for Economics. Issue 2/2017, ISSN: 2534-9228, pp. 30-39
4. Kasamska, R., 2017. Implementation of Risk Management in Projects: From Prevention to Mitigation. 13th International Scientific Conference of Young Scientists. University of National and World Economy, ISBN: 978-954-8590-45-7, pp. 651-658
5. Kasamska, R., 2017. The Role of Project Management for Successful Performance and Sustainable Business Growth. Industry 4.0. International Scientific Journal. Issue 6/2017, ISSN: 2543-8582, pp. 290-293
6. Kasamska, R., Tsvetkova, R., 2018. Monitoring, Evaluation and Quality Assurance in Project Management. VUZF Review. Online Journal for Economics. Issue 1/2018, ISSN: 2534-9228, pp. 100-109
Съавтор: Рая Цветкова

V. СПИСЪК С ВКЛЮЧЕНИ ФИГУРИ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Фигура 1. Структура на дисертацията

Фигура 2. Процес на разработване на комплексна матрица

Фигура 3. Комплексна матрица за синтезиране на европейски и международни програми, които предоставят финансиране за изпълнение на проекти

Фигура 4. Процес на реализиране на метод на експертни оценки

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Фигура 5. Разлика между проект и бизнес операция

Фигура 6. Жизнен цикъл на проекта

Фигура 7. Процеси в проекта за методология за управление на проекти, финансирани от европейски и международни програми

Фигура 8. Класическа рамка за изработване на проектен бюджет

Фигура 9. Препоръки за управление на комуникациите при изпълнение на проекти

Фигура 10. Процес по идентифициране и управление на рисковете

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА АВТОРСТВО

Долуподписата:

Росалия Павлова Касамска, докторант в катедра „Маркетинг и мениджмънт“ във ВУЗФ по докторската програма „Финанси, застраховане и осигуряване“ в професионално направление 3.8. Икономика,


ДЕКЛАРИРАМ,

че подадените от мен дисертация и автореферат на тема:

МЕТОДОЛОГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ, ФИНАНСИРАНИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИ И МЕЖДУНАРОДНИ ПРОГРАМИ

за организиране и провеждане на защита на дисертационния ми труд пред научно жури са написани изцяло от мен. Всички литературни източници, които съм използвала, са цитирани съобразно правилата.

За неверни данни нося лична отговорност.


Росалия К.

гр. София

2019 г.