

ПРОБЛЕМИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ В БЪЛГАРИЯ

Петьо Бошнаков
Икономически университет, Варна

Резюме

Мениджмънтът в проектната дейност придобива все по-съществено значение в съвременната пазарна среда, особено поставен в контекста на финансирането по различните оперативни програми и възможността за извличане на конкурентни предимства. Фирмите са стимулирани да възприемат добрите практики при управлението на проекти и да се стремят да минимизират негативните последици от евентуален провал. Програмите на ЕС дават възможност на фирмите доказали, че умеят да управляват своите проекти, да наберат необходимия им опит, стимул и самочувствие да излязат без притеснения на единния европейски пазар. Същевременно неопитността и надценяването при управлението на проекти крие риск за МСП от преждевременни фалити. В статията сме открили и акцентирали някои от най-често срещани проблеми за фирмите при проектния мениджмънт.

Ключови думи: ЕС, проектиране, планиране, управление на проекти.

Key words: EU, sustainable development, planning, programming, project management.

Увод

След 2007 г. и приемането на България за равнопоставен член на ЕС пред нея и в частност нейните фирми се поставиха значими предизвикателства, решаването на които ще определи до голяма степен възможността за развитието на икономиката и ще определи вероятността за тяхното устойчиво съществуване на единния европейски пазар. За първи път на българския бизнес му се даде възможността да се възползва от безвъзмезден финансов ресурс на състезателен способ и при ясно определени и зададени параметри. В действителност предприєдинителните програми на ЕС спомогнаха до голяма степен за подготовката на МСП с начина на работа по европейски проекти. Относителната несигурност на макросредата, все още недостатъчно натрупания собствен финансов капитал, както и административните и лобистки спънки пред фирмите в този период позволиха относително малък дял от тях да се впуснат в подобна „авантюра“ и може да кажем, че управлението на проекти в предприєдинителния период е по-скоро процес на необходимо стечение на обстоятелствата наложено от определени процедурни изисквания, отколкото ясно осъзнат и преднамерен процес за постигането на определени заложен проектни цели.

Програмният период 2007-2013 г постави пред микро, малки и средни предприятия (ММСП) в страната ясно предизвикателствата, които следва да решат. Първата алтернатива е да се възползват чрез предоставената им възможност за безвъзмездно финансиране, за да

направят своите предприятия по-конкурентноспособни и устойчиви на нарастващата конкурентна среда, което несъмнено поставя изискване да се сблъскат с потребността от управление на проекти. Втората алтернатива е да избегнат този проектен мениджмънт, но да пропуснат възможността за участие и подпомагане по Оперативните програми в България. Нарастващият процент на усвояване, както и изчерпването на средствата по някои мерки са ясни индикатори за посоката в която поема българската икономика и в частност нейните фирми. Този процес несъмнено поставя някои въпроси относно това какви са проблемите с които се сблъскват фирмите у нас в процеса на проектния мениджмънт, но преди да акцентираме върху това, нека накратко изясним някои теоретични особености на самия проектен мениджмънт.

Теоретични особености на процеса на управление на проекти

Проекта е уникален процес от дейности за постигане на определена цел в рамките на определен времеви интервал. Има начало на започване и край на завършване. В рамките на този период трябва да бъдат изпълнени всички дейности, произтичащи от целите на проекта. За изпълнението им се използват човешки усилия и ограничено количество ресурси. Характеризира се с последователност от дейности. Преобладаващите дейности са специфични и уникални, различни от тези на другите проекти. Всеки проект има собствен бюджет, който включва разходите за изпълнение на всички

предвидени дейности. Също така си има собствени ресурси - работна сила, машини и оборудване, материали, разпределени по дейностите на проекта.

Следва ясно да се прави разграничени между понятията проект и програма. Докато проектът има количествено измерими цели, при програмата целите са качествено оценени. Друга съществена разлика между програмата и проекта е мащабът. Програмата е по-голяма по обхват и обединява множество проекти в едно и също направление. За проектите е характерна временната инициатива, насочена към реализирането на конкретна цел, под формата на еднократно проведена, често уникална и комплексна дейност. Целта може да решава някакъв бизнес проблем, да развива нова възможност или в най-общия случай: да повиши приходите или да намали разходите по дейността на компанията.

Проектите могат да се създадат във всяка област и на всички равнища на дадена организация. Могат още да разчитат на приноса както само на един-единствен човек, така и на хиляди хора.

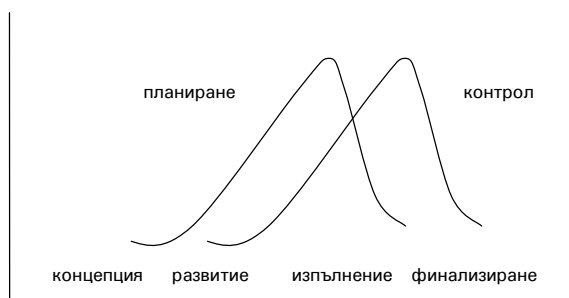
Всеки проект подлежи на управление като специфичен и самостоятелен обект, различен от текущия бизнес на фирмата. Неговият цикъл на управление се формира от 4 фази – планиране, организиране, координация и контрол. Както винаги планирането формулира задачите. Съдържа както стратегически елементи по очертаването на целия проект, така и оперативни. Организирането и координирането създават подреденост и синхрон. Решават се въпросите около разпределението на работата между организацията инициатор, изпълнителите, подизпълнителите, доставчиците и други участници в проекта. Осигуряването на персонал предполага да се подберат необходимите по специалност и квалификация кадри за реализацията на проекта. В едни случаи организацията разполага с необходимите кадри, а в други се налага да се привлекат и хора отвън. Контролът е предназначен да поддържа работата по проекта, съсредоточена върху желаните резултат.

Всеки един ръководител на проект среща редовно проблеми, с които трябва да се съобразява и които оказват някакво влияние върху дейността му. Едно от предизвикателствата, пред които е изправен е справянето с динамиката на вътрешната и външната среда на проекта. Реакциите трябва да са следствие от об-

мислени и ефективни действия по управление на промяната. Повечето организации преценяват, че трябва да изградят отдел за управление на проекти, за да реагират по-бързо на промените и да могат да заобикалят пречките, които срещат по пътя на реализирането на проекта. Инвестицията в такъв отдел е инвестиция във възможността за оптимизиране на управлението чрез структура, която да подпомага адекватното вземане на ефективно решение и на която да се базира оценката за успеха на цялата организация.

Управлението на риска е съществена част от управлението на самия проект – това е бизнес риск, поради неопределеността при изпълнение на проект. Възможно е да бъдат надхвърляни предвидените разходи, да е нужно да се удължат сроковете, постигнатите резултати да са неудовлетворителни и други. Затова всеки проект се нуждае от определено ниво на управление. Управлението на проекти обхваща дефинирането на проектните цели, планирането, изпълнението, контрола и оценката на проекта. Управлението е процес на прилагане на знания, умения, техники и методи за проучване и проектиране на дейности, които да посрещнат или надхвърлят потребностите и очакванията на потребителите. Това е и процес, в който ръководителят на проекта планира и контролира включените в проекта задачи и използваните от организацията ресурси, за да го осъществи. В класическото разбиране на проектното управление се смята, че най-важно за успеха на проекта е той да покрие основните проектни ограничения – обхват, време и бюджет, – но по-важното е той да постигне поставените му бизнес цели. Довеждането на проекта до успешен край е пряко свързано с управлението на целите, т.е. успехът се измерва по степента, в която са постигнати поставените цели. Техниките за управление на проекти са част от това как да стартира един проект. Необходимо е преди започването да са планирани задачите, да се организират ресурсите, да избере най-ефективният начин за постигане на бизнес целите. Това от своя страна се свързва с цикъла на управление на проекта (Виж Фиг. 1), който съвпада с жизнения цикъл на проекта, тъй като всеки проект “се ражда” първоначално като идея, после се описва в контекста на дадената програма (идентифицира се и се оценява предварително, преди да бъде финансиран), финансира се, осъществява се и окончателно се оценява (след закриването му). Със закриването си

проектът се счита за завършен и приключен, преминал през шестте фази цикъла на управление – програмиране, идентифициране, формулиране и предварителна оценка, финансиране след взето решение (т.е. след оценка), осъществяване (реализиране на проекта според оперативния план – време, ресурси, методи, въздействие) и крайна оценка (пълноценността на постигнатите резултати).



Фиг. 1. Цикъл на проекта

Съвкупността от всички тези дейности водят до проблеми в управлението на проектите, които са от различно естество. Тези проблеми не са незначителни и не трябва на тях да се гледа с пренебрежение, тъй като дори и най-минималния от тях може да доведе до невъзможността да се изпълни проекта, а от там и до фалит на компанията. Ето защо, за да се изпълни един проект качествено всички пречки трябва да бъдат преодоленни, а качествено управление на проекти означава постигане на планираните резултати в рамките на срока и бюджета на проекта. Според председателя на Българската асоциация по управление на проекти:

„Управлението чрез проекти се прилага все по-широко в организации от всякакъв вид – администрация, бизнес, не правителствени организации, учебни заведения, изследователски институти и дори в религиозните организации. Причината е проста – бизнесът на всяка организация изисква решаване на проблеми и постигане на цели, което е свързано с реализиране на нетни изгоди в рамките на определено време. Това е възможно само ако се предприемат проекти.

В по-широк смисъл, управлението на проекти трябва да осигурява постигането на цели с приемливи разходи. Цялостното управление на един проект по време на неговия жизнен цикъл не може да бъде качествено, ако той

няма ясни цели, свързани с конкретни нужди, ако не съдържа резултати, дейности и ресурси, логически свързани с целите и ако изгодите от проекта не превишават разходите за неговото изпълнение. От гледна точка на обществен интерес, изгодите и разходите трябва да отчитат всички външни ефекти на проекта.

Качествено управление на проекти означава постигане на планираните резултати в рамките на срока и бюджета на проекта. Всеки възникнал проблем трябва да се решава на време, т.е. във възможно най-кратък срок, за да може проекта да не спира/прекъсва своя жизнен цикъл и да бъде приключен.”¹.

Проблеми при управлението на проекти по Оперативни програми в България

Според анализ направен на базата на изпратени от бенефициентите казуси проблемите при управлението на проекти могат да се систематизират в 4 групи – информационни, свързани с плащания, свързани с начално финансиране на проектите и свързани с документите. Първата група проблеми включва 3 подгрупи – по начална информация, по информация за оценка на проекта и обща информация за процеса на оценка, която отразява доколко прозрачно действа институцията. Като основни проблеми от този тип могат да бъдат посочени забавянето на годишните индикативни програми, забавянето на отговорите на зададени от бенефициентите въпроси или препращането им към други подобни въпроси, забавяне на оценката на проекта (най-често по Програма за развитие на селските региони 2007-20113г. (ПРСР)), публикуване на информация, че има одобрен проект, но непубликуване на самите проекти и други. По-общо казано това са проблеми, свързани с механизмите за обратната връзка с бенефициентите, прозрачността при оценката на проектите и публикуването на одобрените проекти, на които следва да се обърне внимание. Проблемите със забавянето на плащанията рефлектира върху ненавременното изпълнение на проектите на бенефициентите, които след като са получили одобрение и са подписали договор, чакат месеци наред превеждането на плащането. Осигуряването на начално финансиране е казус, който възпрепятства предимно малките и средни предприятия, които не могат да осигурят необходимия капитал. Основният

¹ От интервю на Александър Апостолов, председател на Българска асоциация по управление на проекти.

проблем свързан с документите се състои в това, че текстовете са сложно написани и бенефициентите срещат трудности с тълкуването им. Друг проблем са и документите, които се изискват при кандидатстване, но реално не са необходими и затрудняват и самите оценители, които нямат времеви ресурс да ги обработят.

Проблемите при финансирането на проекти заслужават особено внимание, защото в България се оказва, че не е достатъчно да се направи добър проект, който да получи одобрение по някоя оперативна програма. Много по важно е да се осигурят средства за този проект в първоначалната му фаза, да се завърши успешно и чак след това да се получи безвъзмездното финансиране. Този казус засяга основно две големи групи бенефициенти – малките и средни фирми и общините. Проблемите при финансиране на проекти могат да се обобщат в три големи групи. Първата обхваща проблемите свързани с недостига на собствен капитал и трудното и скъпо банково финансиране, засягащи предимно малките и средни фирми. Безвъзмездното финансиране е между 50% и 70%, като повечето средства се отпускат на микрофирмите. Останалите 50% или 30%, които са необходими за изпълнението на проекта, фирмата трябва да осигури сама. В тези средства влизат и консултантските разходи, които са рискови, тъй като не се знае дали проектът ще бъде одобрен. За да компенсират малкия собствен капитал, който е недостатъчен за първоначалните разходи по проекта, малката фирма обикновено търси банково финансиране. Но малкият размер на собствения капитал прави фирмите неособено привлекателни за банките. Според данни на Министерството на икономиката най-често банките финансират проекти при лихви 10-12%, които се плащат трудно и се превръщат в особен риск за бенефициента, особено ако окончателните плащания по оперативните програми се забавят. Може да се стигне и до ситуация, при която малки фирми да продават готови проекти на фирми с по-голям собствен капитал, за да се спасят от фалит. Втората група проблеми засяга закъснелата с години реакция от страна на правителството за структурирането на фондовете. В момент, когато финансирането на проекти с бенефициенти малки и средни предприятия е толкова проблемно, трябва да се усети навременната и адекватна намеса на държавата. Правителството в България закъснява изключи-

телно много със създаването на фондове към оперативните програми, които да осигурят първоначалното финансиране на проекта, като програмата „Jeremie” например, в която са предвидени 150 млн. евро за подпомагане на малки и средни предприятия при стартиране на проекти по оперативна програма „Конкурентоспособност”. Последната група проблеми обхваща тези свързани със забавените разплащания между бенефициенти и подизпълнители. Това се отнася предимно за общините, при които собственият ресурс не е проблем, тъй като той е залегал в общинския бюджет и е осигурен. Тук проблемите са по линията на подизпълнителите, към които общините бавят плащанията и по тази причина не могат да печелят нови проекти.

Дотук изброените проблеми са концентрирани върху външната среда на фирмата и институциите, свързани с еврофинансирането. Но проблеми могат да възникнат и вътре в самата организация и преди да се кандидатства по една или друга програма трябва да се прецени дали фирмата е достатъчно подготвена за изпълнението на проекта. Проблемите с финансирането на бизнес идеи имат много измерения, които бизнесът трябва да познава предварително, за да може да управлява добре проекта и да извлече истинска полза от него. В противен случай, получаването на средства по оперативните програми се превръща по-скоро в проблем, отколкото в облекчение на бизнеса. Ръководството на фирмата трябва да е наясно, че всяка програма има своя рамка и приоритети, в които трябва да се вмъкне проекта, за да бъде успешно финансиран. От подаването на проекта до неговото приключване има изключително много изисквания относно отчетността и документацията. Ръководителите трябва да се подготвят предварително за администрирането на проекта, за да се предпазят от изпуснати срокове и липсващи документи. Един от най-големите проблеми при осъществяването на проекти, финансирани по оперативни програми, е неумението на фирмите да създадат ясни комуникационни канали между различните заинтересовани страни. Това са консултантската организация, която разработва проекта (ако е наета такава), изпълнителната агенция, партньорите по проекта (ако има такива), фирмите подизпълнители на отделни етапи от проекта и всички членове на екипа по проекта, вътре в организацията. По време на проекта е необхо-

димо да има много добра координация между отделните участници, за да бъдат спазени отделните срокове. Ръководителите е необходимо да имат предвид, че могат да възникнат обстоятелства, които не зависят от тях и драстично скъсяват сроковете за изпълнение. Но при добра комуникация и синхрон между заинтересованите страни, вероятността сроковете да бъдат спазени е значително по-голяма.

Steve Yager, главен изпълнителен директор на Artemis International, извежда топ 10 на проблемите при управление на проекти вътре в самата фирма, като предлага решение на всеки от тях. На първо място поставя проблема със самото започване на проекта, което често пъти не е в заплануваното време. Решение може да се търси при преразглеждане на бъдещи задачи и редуциране на времето за изпълнението им. Втори проблем са неясните изисквания на проекта. Ако той започне с неясно определени цели и неправилно структурирани етапи, няма как да се очаква неговото успешно завършване. Този проблем може да бъде решен лесно с многото инструменти за управление на проекти на пазара. Тези инструменти комбинират множество променливи, за да предоставят реалистична прогноза дори в един съвсем ранен момент при вземането на решение. На следващо място стои проблема на мениджърите да останат в рамките на параметрите на проекта. Обхватът на проекта расте колкото повече членове на екипа работят и колкото повече задачи са възложени. Удължаването на работното време не е решение поради факта, че един проект се състои от множество свързани помежду си дейности, които трябва да бъдат съгласувани помежду си. Четвъртата позиция е за липсата на стратегическо групиране на задачите и екипите по изпълнението им, което води до загуба на изключително важния ресурс „време“. На следващо място са поставени проблемите свързани с управлението на заинтересованите страни. Ефективното управление извиква да се определи кои лица са засегнати и как могат да повлияят върху успешния резултат на този проект. За да се избегнат проблеми, всяко решение за промяна, дори тя да изглежда незначителна, трябва да бъде анализирана и обсъдена със заинтересованите и засегнатите страни. Това гарантира минимално несигурност на страните и запазване на общите интереси. На шесто място може да се отбележат пропуските в комуникацията между страните, които причиняват неясни цели и задачи. Ръко-

водството не може да очаква адекватното адаптиране на екипа, ако не го информира навреме за въведените промени. Седмата позиция е за развиващите се пропуски на персонала. Всеки екип си има член, който има решаващо значение за успеха на целия „отбор“ и ако този член напусне по една или друга причина, загубата му може да доведе до неуспех на цялата група. Ръководството не трябва да разчита само на един лидер в екипа, а винаги да има негов помощник, който е достатъчно запознат с проекта и може да го замести във всеки един момент. Игнорирането на приближаваща катастрофа от ръководителите на проекта заема осмото място според Steve Yager. Ръководството изготвя план и смятат, че е неразумно нито да казва, нито да показва, че определените в него задачи са непостижими. Истината е, че нито един проект не е свършен. Възникват проблеми поради неточни прогнози, бюджетни суми, нови изисквания в областта на технологиите, допълнителни изисквания, непредвидени по време на първоначалното планиране и какви ли още не причини. Мениджмънтът не обича изненадите и някоя подобна ситуация може да доведе до катастрофа по време на жизнения цикъл на проекта. Ключът към избягването на „гибелта“ на проекта е проследяването на всяка негова стъпка и предоставяне в кратки интервали от време на доклади за състоянието му, чрез които ръководителите на проекта могат да изготвят по-обективен анализ на възникнал проблем. С редовна и навременна оценка може да се отрази постоянно променящата се реалност. На предпоследно място е поставено пропускането на фазата за тестване от екипа по проекта. Проектните екипи прекарват твърде много време в проектиране и недостатъчно време в тестване. В процеса на всеки един проект трябва да бъде предвидено време за тестване и коригиране, ако това се налага, защото от това зависи успеха на целия жизнен цикъл на проекта. Последната група проблеми, разгледани от Steve Yager, са свързани със страха от непридържането към идеята за „изпитано и проверено“. Членовете на екипа не са в състояние да мислят извън установените рамки, защото там се чувстват несигурни. Организации, които насърчават известен риск, често постигат творчески резултати. А креативните идеи и един добре изграден екип, насърчаван да насочи мисленето си зад изградените стереотипи, са една добра предпоставка за увеличаване конкурентоспособността на фирмата.

В България има сериозни проблеми както при разработването на проекти по европейските програми, така и при реализирането на обществени поръчки. Много често оценителните процедури разочароват кандидатстващите. Причината може да се търси в неспазването на правилата на Европейския съюз. Открояват се няколко основни проблеми: липсата на административен капацитет, лошо структуриране на бюджетите с оглед разходите по проекти, проблем със средствата за финансиране, недостатъчна воля за търсене на успешни публично-частни партньорства и не на последно място бюрократичните пречки. Едно от решенията е децентрализацията при реализирането на проекти на регионално ниво, тоест да се въведат различни нива на местно самоуправление в общините, а не, както е в момента в България, координатор да са министерствата, а в някои случаи и самото правителство. Огромните потоци от информация и постоянните промени в изискванията и условията при кандидатстване трудно биха могли да бъдат проследени от неквалифицирани кадри без опит. Проблемът на малките общини е, че те не разполагат с достатъчно добре подготвени експерти за изготвянето на качествени проекти. Честата смяна на кадри в проверяващите комисии води до загуба на време и забавяне на при разглеждане на проектната документация. Друг казус е свързан със забавяне на междинните плащания по европрограми, за които общините имат сключени договори, което ги принуждава да използват непредвидени средства от общинските бюджети или да трупат задължения към фирмите - изпълнители. Необходим е единен механизъм, чрез който общините да се информират за възможните проблеми и забавяния, с указания на какво да обърнат внимание и какви мерки да вземат. Но един изключително голям проблем, може би по-голям от липсата на административен капацитет, е корупцията, която съществува при одобряването на проектите. Много често се случва еврофинансиране да получават фирми, които дори не са били кандидати по програмите.

Изготвянето на проект и набирането на документите за кандидатстване е един трудоемък процес, изискващ достатъчно добре подготвени експерти, защото дори малка техническа грешка може да доведе до отпадане от „състезанието“ и непостигане на очаквания резултат. Това,

че има много добри проекти, от които голяма част няма да получат финансиране, говори, че експертите, които са програмирали, не са си свършили добре работата. Голяма част от трудностите при кандидатстването по европейските програми произтичат от нежеланието на национално равнище да спазва правила, а в Европейския съюз те са ясно определени. Липсата на ясни и точни критерии за оценка на проектите и недостатъчната административна помощ би следвало да се подобрят в близко бъдеще. Различни проблеми могат да възникнат и при самото реализиране, и ако не се реагира навреме, може да се стигне до прекратяване на проекта. Целият жизнен цикъл на един проект се развива в една постоянно променяща се реалност, към която ръководството постоянно трябва да се адаптира. Този процес изисква бързи и ефективни управленски решения, базирани на точни прогнози и изследвания. Ако един екип по проект умее да се справя с неприятните изненади, които среща по пътя на реализирането, успешният краен резултат е лесно постижим.

Литература

1. Станчева, А. *Управление на проекти*. Издателство „Наука и икономика“. Варна. 2008.
2. Diegel, O. *Project Management Brief Guide*. 2007.
3. Greer, M. *The Project Management Minimalist: Just Enough PM to Rock Your Projects!*. 2010.
4. Heldman, K. *Project Management Professional Exam – Study Guide*. 5-th Edition. Wiley Publishing Inc. Indianapolis. 2009.
5. Mindjet. *MindManager 2012 Professional. Quick start guide*. 2011.
6. Nokes, S., Kelly, S. *The Definitive Guide to Project Management: The fast track to getting the job done on time and on budget*. Second Edition. Pearson Education. Canada. 2007.
7. Symons, A. *Project Methodology for ITIL Projects*. Itsm Partnership. 2009.
8. [http://www.dnevnik.bg/evropa/evrofinansirane/kazusi/2009/03/05/684232_nai-chesto_sreshtanite_problemi_po_operativnite/].
9. [http://www.projectmedia.bg/articles/index.pcgi?material_id=55404].
10. [<http://www.tbmagazine.net/statia/upravlenie-na-proekti-po-operativni-programi-prvite-stpki.html>].
11. *Top 10 Project Management Problems by Steve Yager*. Artemis International. [<http://dssresources.com/papers/features/yager10032001.htm>].
12. [<http://www.imrr-bg.org/?q=roondetable>].

PROJECT MANAGEMENT PROBLEMS IN BULGARIA

Petyo Boshnakov
University of Economics, Varna, Bulgaria

Abstract

The following paper examines the process of project management in Bulgaria in the last programming period 2007-2013. SMEs in the new joined EU member experience the negative consequences of on-going economic crises, lack of professional experience in the process of project management. On the other hand they are attracted by the vast possibilities of rapid growth and increased competitiveness thanks to EU funding. In this paper we discuss some major difficulties that Bulgarian companies meet in the process of managing EU projects.