

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ «ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР»
ФАКУЛТЕТ «МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И АДМИНИСТРАЦИЯ»
КАТЕДРА «АДИМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ»**

ЖАН ВАСИЛЕВ ВИДЕНОВ

**ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ
ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ НА ПРОЕКТНИ РАЗРАБОТКИ
ПО ГРАНТОВИ СХЕМИ**

АВТОРЕФЕРАТ

по дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор” по научна специалност „Организация и управление извън
сферата на материалното производство”

Научен ръководител: проф. д-р Георги Мишев

Рецензенти: акад. Иван Попчев
проф. д-р Павел Павлов

Варна, 2013 година

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита пред научно жури от катедра „Администрация и управление” при факултет „Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър” – Варна.

Дисертационният труд е с обем от 202 страници и се състои от увод, изложение в три глави и библиография и 6 приложения (72 страници). Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени конкретни изводи. Основният текст съдържа 9 таблици и 5 схеми. Библиографията включва 175 заглавия на български и английски език.

Авторът е преподавател в Европейския колеж по икономика и управление Пловдив и докторант на самостоятелна подготовка към катедра „Администрация и управление” на факултет „Международна икономика и администрация на ВСУ „Черноризец Храбър”.

Защитата на дисертационния труд пред научно жури ще се състои на от часа в на ВСУ, на заседание на Научното жури.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се във факултет „Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър”.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

Темата на дисертацията е свързана с обогатяването и усъвършенстването на процесите на разработване на частни нестопански проекти, с които да се кандидатства по схеми за грантова помощ (СГП).

Частните „нестопански“ проекти, наричани още „проекти с идеална цел“, които се разработват без оглед на генерирането на печалби в пазарна среда, често зависят от перспективите за безвъзмездно („грантово“) външно финансиране. Така наречените „схеми за грантова помощ“ (СГП) са широко разпространени. У нас и в останалите страни-членки на ЕС частните проекти с идеална цел се подпомагат финансово главно от фондове на Общността. Практиката на грантовата помощ се прилага активно от Оперативни програми (ОП) като: „Развитие на човешките ресурси“, „Административен капацитет“, „Конкурентоспособност“ и други.

Кръгът от възможни „спонсори“ за подобни проекти, обаче, далеч не се изчерпва със структурните фондове на ЕС. Нестопански проекти у нас се финансират безвъзмездно и от: правителствени фондове и програми с международен обхват; частни фондове; глобални институции. Макар и в по-скромни мащаби и само за определени видове нестопански проекти, в България се предлага и публично грантово финансиране.

Общото между различните СГП е, че често прилагат т.нар. „открити процедури на конкурентен подбор“. При тези процедури, решението за безвъзмездно финансиране се взема по реда на класиране на кандидатстващите проектни разработки, получен чрез оценяването им по предварително оповестени и еднакво прилагани спрямо всички кандидати критериални системи. Авторите на нестопански разработки, кандидатстващи по различни СГП, отдават голямо значение на процеса на оценяването. Характеристиките на готвения проект често изцяло се диктуват от стремежа да се максимизират шансовете му за класиране за грант, като се отговори възможно най-пълно на критериите на оценителите по СГП.

Стремежът на кандидатите за грантова помощ предварително да дадат исканите от тях гаранции за успех на проекта им, без това да води до прекомерни разходи на собствен ресурс и до неразумен риск, е силно

мотивиращ фактор. Създаването на модел, който да свърже плановете им разчети със системите за оценка, прилагани от спонсорите на СГП, би имало несъмнена полза при решаването на един от типичните управленски проблеми, възникващи при разработването на проекти с идеална цел.

Тази оптимизационна задача не се поддава на импровизиран и лесен отговор. Модел за решаването ѝ в етапа на разработване на проекта досега не е предлаган. Съществуват редица фактори, затрудняващи теоретическите търсения и практическите разработки по избраната тема. Сред тях има и субективни, свързани с различията в подходите към оценяване качеството на проекта. Спонсорите на СГП, например, формират оценката си за проектната разработка главно от потенциалния ѝ принос за реализиране на целите им. Затова критериалните им системи включват главно показатели за „обхват“, за продукт и за ефект, които илюстрират очаквания принос на оценяваното проектно предложение за реализирането на приоритетите на дадената СГП. Авторите на разработката, от своя страна, имат мотиви, които не винаги произтичат от целеполагането на спонсорите. Такъв е, например, стремежът да минимизират ангажирания с проекта собствен ресурс. Авторите отдават голямо значение и на лимитирането на поемания от тях проектен риск.

Липсата на практически приложим модел за оптимизиране на разработваните частни проекти с идеална цел, който да е еднакво добре синхронизиран и с критериалната система, прилагана в процеса на оценяване по СГП, и с факторите за проектен успех, отчитани от авторите на кандидатстващите по СГП проекти, определя изследователската тематика в дисертационния труд. Търсенията са насочени към разработването на реално приложими в практиката на проектния мениджмънт у нас модели за оптимизиране, които да са синхронизирани както с критериалната система за качество, прилагана в процеса на оценяване по СГП, така и с факторите на проектния успех, отчитани от авторите на кандидатстващите по СГП проекти.

2. Актуалност на темата

Актуалността на темата е свързана с постоянно нарастващия обществен интерес у нас към проектните начинания с идеална цел и от високата степен на обществена заинтересованост от издигане на качеството и шансовете за успех на тези проекти. Нейната значимост е обусловена от теоретическата ѝ сложност и неразработеност и най-вече – от потенциала ѝ за практическа

приложимост. Резултатите от изследването могат да бъдат използвани както в реални оптимизационни процеси при управлението на проекти, така и за обучителни и квалификационни цели: от авторите на частни проекти с идеална цел, кандидатстващи за безвъзмездно финансиране по СГП; от специализираните образователни и квалификационни звена; от програмните администрации, разработващи и управляващи схеми за грантова помощ; от институциите, финансиращи СГП и др.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването са частните проекти с идеална цел, разработвани като проектни предложения за кандидатстване за грантова помощ по СГП, финансирани от различни източници и управлявани по различни методики.

Предмет на изследването са възможностите и резервите за оптимизиране на проектните предложения от този тип на етапа преди представянето им за оценяване.

4. Изследователски проблем

Изследователският проблем произтича от сериозните теоретически и практически трудности, стоящи пред опита да се съчетае необходимият за получаването на грантова помощ максимализъм (при очертаването на проектния “обхват”) с налагания от логиката и здравия разум минимализъм (при планирането на ресурсите и оценката на риска за кандидата за грантова помощ). Значимостта на този изследователски проблем е обусловена от противоречивия и опосредствен характер на обществените отношения между основните страни при разработването на нестопански проекти по СГП. В обхвата им нерядко попадат разминавания и дори конфликти в оценките – по въпроси с първостепенна значимост за съдбата на проектите, а често – и на самите СГП.

5. Изследователска теза

Тезата на дисертационния труд е, че прилагането на набор експертно-аналитични методи чрез разработените инструментариуми в рамките на предложения в изследването оптимизационен модел, реално минимизира

разходите на собствен ресурс и паралелно лимитира риска за кандидата, без при това да снижава шансовете за достатъчно висока оценка и класиране на проектното предложение по СГП.

6. Цел и задачи на дисертационния труд

Целта е да се предложи и да се верифицира (при условия, максимално близки до типичните СГП у нас) оптимизационен модел за минимизиране на планираните разходи на собствени ресурси и за лимитиране на риска, който да е приложим при разработването на частни проекти с идеална цел по различни видове СГП.

Тази цел изисква решаването на следните задачи:

- Да се идентифицират предизвикателства, възможности и проблеми при решаването на оптимизационните казуси, възникващи при разработването на частни проекти с идеална цел по различни грантови схеми.

- Да се предложи набор експертно-аналитични методи за квантифициране на взаимовръзките на показателите за качество и за успех на проекта и за разпределяне на оптимизационния резерв между „базови рамки”, свързани с основните „фактори на проектния успех”.

- Да се предложи модел за оптимизиране на проектното предложение по СГП, базиран на общите постулати в Стратегията на максимина, както и комплект инструментариуми за неговото прилагане.

7. Методология на изследването

Методологията и инструментариумът на изследването се базират на експертно-аналитичните методи. Разработваните от Теорията на игрите, от Теорията за вземане на решенията и от Теорията на риска инструменти на математическото оптимизиране са използвани като общ методологически ориентир, защото прякото им прилагане в частни проекти с идеална цел изисква сериозно адаптиране, свързано с трудно преодолими проблеми. Използваният понятиен апарат е съобразен с терминологията от методиката на ЕК “Управление цикъла на проекта”, както и с Международен стандарт ISO:21500 и с наръчника „Ръководство за система от знания за управление на проекти” (РМВОК) на Института по проектен мениджмънт (РМИ).

8. Ограничения при дисертационното изследване

Ограниченията при изследването на темата са свързани с концентриране върху възможностите за оптимизиране на проекта чрез итеративни цикли, а не посредством моделите на математическо оптимизиране, прогнозирането тип „Монте Карло” и верифицирането чрез строго статистическа проверка на тезите. Извън обекта на изследването са оставени частните инвестиционни проекти, както и комерсиалните бизнес проекти, чието оптимизиране се основава на познатите и широко прилагани методи за анализ и прогнозиране на възвращаемостта и риска, както и публичните инвестиционни проекти, които се оптимизират чрез анализи „Ползи-Разходи”, подробно описани в нормативната уредба (национална и общностна в ЕС).

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Обем

Дисертационният труд е в обем от 202 страници. Състои се от увод, заключение, изложение в три глави и библиография и 6 приложения (72 страници). Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени конкретни изводи.

Съдържание

Увод

Първа глава:

Теоретико-методологически въпроси на проектното инициране и планиране

1. Проект, проектен цикъл и групи процеси за управление на проекта
2. Инициращи и интегриращи процеси и планове
3. Спомагателни планове на проекта

Втора глава:

Идентифициране на връзките между критериите за качество и факторите на проектния успех

1. Качество, успех и оптималност на проекта
2. Възможности за прогнозиране оценките на проекти по схеми за грантова помощ
3. Предизвикателства пред квантифицирането на резерва за оптимизиране в проектните разработки по грантови схеми

Трета глава:

Оптимизиране на проектните разработки

1. Модел за оптимизиране на проектни разработки с използване на експертно-аналитични методи
2. Инструментариум за практическо прилагане на оптимизационните стъпки в предложения модел
3. Верифициране на модела и инструментариума за оптимизиране на проектите по грантови схеми

Заключение

Библиография

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

В увода е обоснован изборът на темата, актуалността на изследвания проблем и практическата значимост на адаптирането на широк набор от експертно-аналитични методи за разработване на проектни предложения по различни схеми за грантова помощ, финансирани от разнообразни източници. Дефинирана е целта на дисертационния труд и конкретните изследователски задачи. Определени са обектът и предметът и са очертани ограниченията в процеса на изследването. Формулирана е основната теза на дисертацията и е дадена кратка мотивация на избраната методология на изследването и използвания понятиен апарат.

Първа глава

Теоретико-методологически въпроси на проектното инициране и планиране

В първата глава е анализиран и формулиран изследователският проблем, пряко произтичащ от сериозните теоретически и практически спънки, с които се сблъсква опитът да се съчетаят подходите на основните заинтересовани страни при очертаването на проектния “обхват” и при планирането на ресурса и оценката на риска за сметка на кандидата за грантова помощ.

Подробно са анализирани различията между двете основни школи в съвременния проектен мениджмънт – както по общотеоретически въпроси, така и по подходите към процесите на инициране и планиране, прилагани на практика при разработването на проекти по грантови схеми. Отделено е особено внимание на значението на тези „процесни групи” при решаване на задачите на оптимизиране на проектните разработки по СГП.

В първия параграф „Проект, проектен цикъл и групи процеси за управление на проекта” са представени водещите подходи при решаването на въпроса за формулиране на основополагащите понятия за „проект”, за „програма” и за „проектно портфолио”, както и за „управление на проекти и програми” и е аргументиран изборът на работните понятия и дефиниции за нуждите на дисертационното изследване. В най-общ план са очертани теоретическите спорове, водещи до отсъствието към момента на единен подход и класификация на видовете проекти. С оглед на това са приведени

доводи за обособяване на групата на нестопанските проекти (проектите с идеална цел), разработвани по грантови схеми, които са основният обект на дисертационното изследване.

Централно място в първия параграф на първата глава е отделено на концепцията за жизнения цикъл на проекта/програмата. Доколкото много голяма част от проектите по грантови схеми в България се разработват и се реализират с финансиране от общностните фондове на ЕС, за основен обект на анализа е избран петфазовият (до 2004 г. – шестфазов) цикъл на ЕК, детайлно описан в Методиката на ЕС „РСМ”. Програмният цикъл е представен от гледна точка влиянието му върху проектния цикъл на даден кандидат за грантова помощ по съответната „общностна” или „оперативна” програма в ЕС. Аргументиран е изборът в полза на шестетапния проектен цикъл, включващ етап „Оптимизиране, който следва непосредствено след етапа „Разработване” и предхожда етапа „Представяне” на проектното предложение. Направено е важното разграничение между процесите на оптимизиране с предварителен характер, прилагани върху разработваното проектно предложение на етап „Оптимизиране” (с оглед на решенията, които се вземат на фаза „Финансиране” от програмния цикъл), и процесите на оптимизиране с текущ характер, прилагани върху изпълнявания проект на етап „Управление” (свързани с фаза „Изпълнение” от програмния цикъл). Отбелязани са и други, значими за разработваните модели на оптимизиране, връзки между „фазите” на програмния и „етапите” на проектния цикъл.

Заклучителната част от първия параграф на първа глава е посветена на основните групи процеси при управлението на проекти – „иницииране”, „планиране”, „изпълнение”, „наблюдение и контрол”, „приключване”. Тези пет групи са разгледани през призмата на общоприетата понастоящем в проектния мениджмънт концепция за десетте главни области на знание за управление на проекти, в това число – за управлението на: интеграцията; „обхвата”; времето; разходите; качеството; човешкия ресурс; комуникациите; риска; доставките и работата със заинтересованите страни по проекта.

Отделено е внимание на оптимизационните цели и задачи, решавани чрез управленски процеси, реализирани в рамките на различните групи. Посочено е значението на оптимизационните въздействия върху проекта, осъществявани текущо, на късните етапи от жизнения цикъл на проекта, чрез процеси от групите „изпълнение”, „наблюдение и контрол”, „приключване”, но е подчертана водещата роля за успеха на оптимизационните усилия на

процесите на инициране и на планиране на проекта. Това е така, защото иницирането и планирането при управлението на проекти са итеративни и циклични по характер и могат да се подновяват и да довеждат до съвсем нови резултати на всяка от фазите в жизнения цикъл на проекта, в т. ч. – и на заключителните.

Във втория параграф „Инициращи и интегриращи процеси и планове” е демонстрирано значението на осъществяваните от авторите на проектни предложения процеси на инициране/планиране (и на техните главни продукти) за последващата оптимизация, както и за самите оптимизационни модели, използвани в практиката. Очертана е спецификата на процеса на „направляване”, осъществяван при разработването на нестопански проекти с идеална цел по различни грантови схеми. Доколкото преките договорно-преговорни отношения между разработващата и финансиращата страна при кандидатстването по грантови схеми са силно ограничени, а често – и невъзможни, важният за оптимизационните модели процес на „направляване” зависи от успеха на „идентифицирането” на проектната идея с йерархията от цели и приоритети на програмата и схемата, пред които ще се кандидатства за грантово финансиране. При проектите с идеална цел, именно в процеса на прогнозно идентифициране (а не в прогнозирането на пазари и на бизнес казуси) се търсят ориентири за оптимизацията.

По-разнообразен е, съответно, арсеналът на прилаганите за целта аналитични и фасилитационни техники – анализи на проблеми и на цели, SWOT-анализи, анализи на заинтересованите страни и контент-анализи на доктринални, политически, нормативни, програмни и планови документи; индивидуални експертизи, мозъчни атаки, дискусии сбирки, делови игри, симулативни процеси на анализ и разрешаване на експериментално заложен конфликт и др. Те са полезни не само за полагането на здрава основа за по-нататъшните процеси от „планиращата група”, но и за фиксирането на преобладаващите сред заинтересованите от проекта страни представи за неговия „успех” и „качество”. Чрез тях се фиксират и основни параметри, които да послужат за ориентири в процесите на оптимизиране.

В първата част от този параграф е отделено внимание на основните документи-продукт на „инициращата” група – „Хартата на проекта” (почесто наричана „Проектно задание”), „Регистъра на заинтересованите страни” и „Матрицата на стейкхолдерския анализ”. Всички те съдържат

важни за моделите и процесите на оптимизиране на проекта постановки. Така например, в „Хартата на проекта” пряко се цитират изискванията за „съвместимост” и „допустимост” (или еквивалентните на тях критерии), които са предвидени в насоките за кандидатстване по съответната схема за грантова помощ. При така наречените „процедури за подбор на проекти, покриващи минимални изисквания за качество”, кандидатите за грантова помощ дори се уведомяват предварително за минималната обща оценка, която проектното им предложение следва да получи, за да се класира за грант. Независимо дали са обявяват официално (или се прогнозираят или отгатват с определена степен на несигурност), подобни показатели следва да се третираят като най-важния фиксиран ориентир, който по-нататък не бива да бъде нарушаван – без значение какво диктува оптимизационната логика на използвания от авторите на проектното предложение модел на оптимизиране.

Същото се отнася и за онези продукти от инициращите процеси, които характеризират заинтересованите страни при управлението на проекта. Така наречените „стейкхолдерски данни” не се събират, не се обобщават и не се анализират самоцелно, а изключително с цел да се фиксират рамките на проектното „качество” и „успех”. Най-ясните и категорични изисквания на основните заинтересовани страни към резултата и продукта от проекта, както и тезите им за проектното „качество” и „успех”, са жизненоважни за прилагането на по-прецизни и по-ефективни оптимизационни модели.

Във втората част от този параграф е представено „интегрирането” на разработвания нестопански проект чрез „Плана за управление на проекта” и свързаните с него планови документи – „Изложението за обхвата” и „Плана за управление на обхвата”, „Журнала за допусканията и ограниченията” и особено – „Структурата на работните пакети” (СРП). Може да се каже, че проектните планове, изпълняващи интегриращи функции, задават онези параметри на проекта, които по-нататък остават относително стабилни при итеративните преработки с оптимизационна цел. Проектният „обхват” е категорията, обобщаваща тези параметри (и в количествен, и в качествен план), която е еднакво информативна и за работите, и за продуктите в проекта. „Обхватът” е еднакво важен за всички заинтересовани страни – и за тези, които разработват и предават, и за тези, които приемат и оценяват резултата от даден проект с идеална цел.

В третия параграф „Спомагателни планове на проекта” е очертано значението на плановете за управление на графика, разходите, човешките ресурси и риска като най-преки обекти на оптимизационните въздействия, прилагани при разработването на проектни предложения с идеална цел по грантови схеми. От качествата на интегриращите планове и адекватността на аналитично-експертния инструментариум при разработването им, силно зависят специфичните черти на прилаганите впоследствие оптимизационни модели. За самите процеси на оптимизиране, обаче, ключово значение имат преди всичко т.нар. „базови рамки” – на графика, на разходите, на риска, а също и на качеството.

За процеса на оптимизиране на проектните разработки особено важно и полезно е комплексното планиране на „ресуемкостта” – на нуждите от хора, финансиране, техника, суровини, материали, работни площадки и разбира се – време – за осъществяването на дадената „проектна дейност” (интегрална част от СРП на проекта). Почти всеки един оптимизационен модел в определена степен се базира на минимизирането на използваните ресурси, а при всички случаи – на ангажираните с проекта хора, време и пари. Яснотата относно ролята и мястото на отделните проектни дейности при реализирането на СРП на проекта дава възможност за интегриране на различните видове ресурс в общ показател за ресурсоемкост; за неговото „изравняване” спрямо планираните наличности и/или „изглаждане” спрямо възприетите за дадения проект средни норми.

При разглеждането на спомагателния „План за управление на графика” е отделено внимание на избора на конкретната методология за отразяване на „мрежовата логика” и за времево планиране по даден нестопански проект – „Критичен път”, „Критично звено”, „Критично събитие” или друга. Дадени са примери как използването на по-прецизни методи дава възможности, на следващите етапи от разработването и управлението на проекта, да бъдат прилагани различни техники за оптимизиране на ангажираните по проекта ресурси – като „компресиране”, „ускоряване”, „форсиране и дефорсиране” чрез „ресурсни суапове” и други.

От гледна точка на последващите оптимизационни усилия, в процеса на разработване на спомагателния проектен „План за управление на разходите” е препоръчително използването на колективните експертни оценки на разходите да се съчетава с някои прости фасилитационни техники за обобщаване на резултатите – по методите „Делфи”, „Мозъчна атака”, „Делова игра”. За

организациите, прилагащи „Метода на критичното звено”, едно възможно приложно поле на качествената външна експертиза е и т.нар. „анализ на резервите”. Но най-полезни от гледна точка на оптимизирането са онези експертни оценки на разходите, които квантифицират взаимовръзката „Цена-Качество”. Когато са квантифицирани чрез използване на различни групови експертно-аналитични техники, инкорпориращи симулации от типа „Монте Карло”, „Делфи” или „Триточкови прогнози”, показателите от типа „Цена на качеството” едновременно предлагат база за разчет и на другия важен компонент на различните оптимизационни модели – показателя за заложения в разработваното проектно предложение риск.

По принцип, плановете продукти от качествения и от количествения анализ на риска задават съществени ориентири, тясно лимитиращи всички оптимизационни въздействия, предприемани по отношение на проектната разработка. Няма добър оптимизационен модел, не отчитащ и риска, който произтича от самия процес на оптимизация.

Що се отнася до „Плана за управление на човешкия ресурс”, от гледна точка на прилаганите при нестопанските проекти оптимизационни модели следва да се има предвид че това е особен спомагателен план на особен вид „ресурс”. Човешкият фактор е уникален с това, че е в състояние да активира, да оползотворява, а и да заменя при необходимост (макар и само частично) други ресурси. Затова, колкото и да е труден за квантифициране и за прогнозиране, човешкият фактор обезателно присъства при моделите на оптимизиране, прилагани при разработването на проекти по схеми за грантова помощ. Добрият план за управление на проектния екип, тотално обвързан с декомпозираните структури, с базовите рамки и с ресурсните календари в останалите планове на проекта, е една от най-надеждните изходни бази и при лимитирането на различните проектни рискове.

ИЗВОДИ ОТ ПЪРВА ГЛАВА

1. Разработваните частни проекти с идеална цел по СГП, разглеждани като комплект инициращи и планови документи, са специфичен обект на оптимизиране, силно зависещ от прилаганите методи на планиране. Налице са изпитани в практиката решения на повечето теоретико-методологически въпроси на проектното планиране, влияещи на прилагането на експертно-аналитични методи при оптимизирането на подготвяните за кандидатстване по СГП проектни разработки.

2. Жизнените цикли на частните нестопански проекти по СГП и на програмите, по които се кандидатства за грантовата помощ, са много тясно взаимосвързани. Ключова е връзката на етап „Оптимизиране” от проектния цикъл с фаза „Формулиране” от програмния цикъл. Методологическите трудности при съчетаването на разминаващи се критериални и оценъчни системи за целите на оптимизирането на проекта следва да се преодоляват чрез изследване на тези взаимовръзки между двата жизнени цикъла.

3. При разработването на проекти с идеална цел по СГП, преговорни отношения на „изпълняващата” със „спонсориращата” организация често са невъзможни. Това налага вземане на оптимизационни решения в условия на неопределеност, която може да се компенсира чрез извършване на контент-анализи на “направляващите документи” на спонсора и квантифициране на неговите качествени изисквания към проектните предложения.

4. Сред плановите параметри на нестопанския проект по СГП, като най-подходящ фиксиран ориентир за оптимизиране се очертава „обхватът”, а като главни насоки за въздействие – минимизирането на „базови рамки” и лимитирането на риска.

Втора глава

Идентифициране на връзките между критериите за качество и факторите на проектния успех

Втората глава е посветена на възможните подходи за преодоляване на трудностите, възникващи при опитите да се създаде надеждна основа за оптимизирането на разработваните нестопански проектни предложения по различни грантови схеми. Идентифицирането и квантифицирането на връзките между „външните” и „вътрешните” за разработващата организация критериални системи за оценка на проекта е сериозно предизвикателство – както в теоретически, така и в практически план. Без изследването и оползотворяването на тези възможности, обаче, не може да се пристъпи към разработването и прилагането на надеждни оптимизационни модели, доколкото именно измерването на взаимозависимостите между критериите за качество и за успех на проекта задава нужните за целта оптимизационни параметри („относително фиксирани” и „променливи”).

В първия параграф „Качество, успех и оптималност на проекта” е изложено и аргументирано избраното за работно в дисертационния труд

определение за качество при управление на проекти. Представен е общият вид на типичните „Системи за поддържане и оценка на качеството” (QSAS), използвани за нуждите на прилагането на грантови схеми. По-детайлно е разгледана т.нар. „Рамка на качеството” на проектите и програмите в ЕС, базирана на качествени „атрибути”, като „приложимост”, „съвместимост”, „ефективен мениджмънт”, „ефект”, „устойчивост”. Показано е как, чрез разклонена система от „критерии” и „стандарти” за измерване и доказване, на наличието или отсъствието на тези атрибути, „Рамката на качеството на проектите в ЕС” се трансформира в разнообразни, но методологически синхронни и еднотипни, „оценъчни рамки”, валидни за различни СГП, финансирани от общностните фондове. Демонстрирано е, също така, как „направляването” на проекта на етапа на разработването му дава възможност тези изисквания да бъдат отчетени и така да бъде максимизиран шанса на проектното предложение да получи грантово финансиране.

В първата част от параграфа е анализирано и специфичното възприемане от страна на разработващата проекта организация на тази („външна” за нея) критериална система. Приведени са редица доказателства, че паралелно със съдържащите се във „външната система” императиви, се отчитат и други, които са част от „вътрешния” (за авторите на проектното предложение) набор критерии. Те се базират на представите на авторите за „индикаторите” и за „факторите” на проектния „успех”. Направен е кратък сравнителен анализ на практически използваните понятия за „проектен успех” и е представена концепцията за „проектните ограничители” и базираните на нея модели за „критичните фактори на успеха” – „Триъгълник”, „Диамант” и „Звезда на проектния мениджмънт” (ЗПМ). Аргументирано е виждането, че, макар и непригодни за пряко използване в оптимизационните процеси, тези модели очертават „променливите” (време, разходи, човешки ресурс) и „фиксираните” (продукт, качество) параметри на оптимизирането. Отделно са анализирани, също така: проектният „обхват” – като количествен и качествен израз на всичко, което трябва да се свърши и продуцира по проекта, а също така и проектният риск – като лимитиращ фактор в процеса на оптимизиране.

Във втората част на параграфа е дефинирано работното определение за оптимизиране, използвано в дисертацията, и са посочени важни отлики между него и „математическото оптимизиране” (тълкувано в тесен смисъл). Разгледани са накратко традиционно прилаганите в обществените науки и в управленската практика модели, като „Равновесието на Наш”, изследвано

от Теорията на игрите, и „Оптимумът на Парето”, предлаган от теорията за оптималните икономически структури и политики. Приведени са ред аргументи за предимствата на „Стратегията на максимина”, заимствана от Теорията на риска и практическите алгоритми за вземани на управленски решения в условията на неопределеност. ”Критерият на Уолд”, който се базира на „най-лошия възможен сценарий” (падане оценката на готвеното проектно предложение под минимума, необходим за получаване на грантова помощ) е представен от гледна точка на авторите на проектната разработка и техния стремеж да фиксират „разумен” обхват на проекта, съответстващ на техния капацитет, да минимизират собствените си ресурси, анажирани с проекта, но без прекомерен риск и най-вече – без да допускат драстично нарушаване на основните качествени критерии от „оценъчната рамка” на институцията, финансираща дадената схема за грантова помощ.

Във втория параграф „Възможности за прогнозиране оценките на проекти по схеми за грантова помощ” е представена една идея за използване на „Рамката на качеството”, публикувана (или „отгатвана” с експертно-аналитични методи) по дадена схема за грантова помощ, за да се структурира качеството на „обхвата” в проектното предложение чрез показатели, заимствани от самата „оценъчна рамка”. За целта подробно е анализирана „Рамката на качеството” на една типична за българските условия грантова схема по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”, съфинансирана от Европейския социален фонд и от Европейския фонд за регионално развитие. Представена е логиката на многоетапното оценяване на проектните разработки и са посочени някои от недостатъците на техническите оценки – най-вече – пренебрегването на съществуващите връзки между показателите, имащи отношение към „обхвата”, водещо до дублиране на стимули (респективно – санкции) за едни и същи достойнства (респективно – недостатъци) на оценявания проектен „обхват”. Посочени са и основните пречки за непосредственото прилагане на идентифицираните в „Рамката на качеството” показатели за качеството на „обхвата” в процеса на оптимизиране на разработваното проектно предложение.

За преодоляване на тези пречки и оползотворяване на очертаващите се възможности, в този параграф е детайлизирана идеята за морфологичен анализ на качеството на обхвата като йерархична структура на едномерни и многомерни признаци, заложили като показатели в „оценъчната рамка”,

използвана от конкретната схема за грантова помощ. Представен е опорен план-сценарий за провеждане на делова игра (инкорпорираща и елементи на метода „Делфи“) за изграждане на подобна „декомпозирана структура на обхвата“ („Диграф на взаимовръзките на елементи на качеството на обхвата“) с помощта на привлечени за оптимизиране на разработваното предложение по СГП външни експерти. Очертани са специфичните експертно-аналитични методи, които трябва да се прилагат при онези схеми за грантова помощ, за които рамките за оценка на качеството не се публикуват предварително. Аргументирана е необходимостта от прилагане в подобни случаи на делови игри по метода „Ширококоленов Делфи“ за многоетапно „отгатване“ на показателите от непубликуваната критериална система на схемата.

Във втората част на параграфа е детайлизирана авторската концепция за „праговата оценка“ като своеобразен аналог на „Критерия на Уолд“ при предлагания в дисертацията оптимизационен модел, разработен според най-общите постановки на Стратегията на максимина. Демонстрирано е как може да се използват публикуваните по дадена схема за грантова помощ „Рамки на качеството“ и „Правила за оценяване на проектни предложения“, за да се организира „симулативно оценяване“ на предоставен от авторите неоптимизиран вариант на проектната разработка с помощта на привлечени за целта външни експерти. Представена е накратко концепцията за план-сценарий на подобно „симулативно оценяване“.

В края на този параграф са анализирани значителните трудности, с които се сблъсква втората оценка, необходима за практическото използване на предлагания в дисертацията оптимизационен модел – „праговата оценка“. Тя, по същество, е прогноза за онази минимална обща оценка, която ще е достатъчна за получаването на грант по конкретната схема. Основните предизвикателства в случая са свързани със значителната неопределеност, предизвиквана от многобройни променливи фактори, за които практически липсва информация и база за прогнозиране – броя, финансовия мащаб и качествата на готвените за представяне проектни предложения; нагласите на финансиращата институция в полза на по-голям брой по-ограничени по сума грантове (или обратното); възможностите за едностранно увеличаване на финансовите рамки на схемата за грантова помощ след приключването на набирането на проектни предложения и други. На тази основа се дават аргументи в полза на значително по-сложни и многоетапни делови игри с участието на привлечени външни експерти. Представена е и концепцията

на план-сценарий на такава делова игра, съдържаща няколко паралелни механизма за коригиране на неизбежните отклонения и „експертни уклони” при прогнозирането на „праговата оценка”.

В третия параграф „Предизвикателства пред квантифицирането на резерва за оптимизиране в проектните разработки по грантови схеми” е направен анализ и е предложено решение на основния изследователски проблем пред дисертационното изследване – за идентифицирането и за квантифицирането на връзките между критериите за „качество” и „успех” на проекта, заимствани от две съвместими, но неидентични системи – на финансиращата дадената грантова схема институция и на разработващата проектното предложение организация. Без наличието на надеждни методи за идентифициране и квантифициране на тези връзки, не е възможно да се калкулира „резервът за оптимизиране”, заложен в неоптимизираната версия на разработката и, съответно – да се пристъпи към фактическо оптимизиране в рамките на предлагания в дисертационното изследване модел.

За да се обвържат критериите за проектното качество, заимствани от „оценъчната рамка” на схемата, пред която ще се кандидатства за грантова помощ, с факторите на проектния успех, фигураци в модели като „ЗПМ”, в този параграф от втората глава на дисертационното изследване се предлага да бъдат използвани „декомпозираните структура на обхвата” („Диграфите на взаимовръзките на елементи на качеството на обхвата”), чиито методи на разработване са представени в предходния параграф. За целта, въпросните „диграфи” следва да бъдат обогатени с идентифицираните от експерти връзки между най-детайлните показатели за „качество” на обхвата с най-важните и подлежащи на оптимизиране (минимизиране и лимитиране) „базови рамки” от заложените в проектните планове основни фактори на проектния „успех”.

В първата част на параграфа подробно е изложена възможната логика и евристични подходи, които следва да бъдат използвани от експертите в процеса на дооформянето на „Диграфа на взаимовръзките на показателите за качество и успех на проекта”. Специално са анализирани ситуациите на недостатъчна или прекомерна обвързаност на показателите.

Втората част на последния параграф на втора глава е посветена на методите за изчисляване на ориентири за оптимизационните резерви по основни „базови рамки”, характеризиращи планираните в неоптимизираната версия на проектното предложение „фактори на успеха”. Аргументирано е

използването на диферанса между „базовата” и „праговата” оценка на този вариант на разработката за калкулирането на „Общия оптимизационен резерв” (ООР). Разгледани са накратко възможните направления за коригирането му чрез претегляния на определящите го показатели.

По-подробно е описан и аргументиран процесът за разпределяне на ООР по елементите от различните нива в „Диграфа на взаимовръзките”, за да се стигне до „базовите рамки” на основните проектни планове (на най-ниското ниво). „Нормираните бални оценки” (НБО), изчислявани чрез експертни методи, измерват силата на зависимостта на сложните признаци (на високите нива) от по-простите признаци (на ниските) и в същото време могат да бъдат използвани за „разпределяне” на показателя ООР по нивата в „Диграфа” и за калкулиране на „Специфичните оптимизационни резерви” (СОР) за всеки от намиращите се там елементи. Целта е да се достигне до СОР на най-ниското ниво в „Диграфа на взаимовръзките на показателите за обхвата”. Тези СОР се използват като основен обект на оптимизиране (минимизиране) в предложения в следващата глава на дисертационния труд шестстъпков итеративен модел.

В параграфа е представена сравнително по-подробно концепцията на план-сценарий за експертна делова игра по метода „Ширококоленов Делфи”, чиято цел е постигането на експертен консенсус относно показателите за НБО на всяка от значимите връзки в „Диграфа” и калкулиране на тази база на показателите СОР за елементите от отделните нива. Крайната цел е да се стигне до търсените ориентири за резервите за оптимизиране по основните „базови рамки”, заложи в плановете на неоптимизирания вариант на проектното предложение – за управление на човешкия ресурс, на графика, на разходите и на риска.

ИЗВОДИ ОТ ВТОРА ГЛАВА

1. Оптимизирането на частни нестопански проекти, които се разработват с оглед съфинансиране от грантови схеми, се съобразява с две съвместими, макар и неидентични, критериални системи: за качеството на проекта (на „спонсора”) и за успеха на проекта (на „кандидата”). Макар че първата има водеща и определяща роля, втората е по-отворена за разработването на нови оптимизационни модели и управленски инструментариуми.

2. Концепцията за „проектните ограничители” и за мениджърските „дилеми” и „трилеми”, възникващи при управлението на проекти, дава

възможност да се разработи набор от оптимизационни критерии, меродавни за автора на разработка по СГП, но отчитащи и критериалната система на финансиращата институция. Такива са моделите „Триъгълник на проектния мениджмънт” и особено – „Звезда на проектния мениджмънт”.

3. Оптимизационният модел, пригоден за прилагане при разработване на частни нестопански проекти, с които ще се кандидатства за получаването на грантово съфинансиране, следва да се опира на три групи параметри:

- императивни – „йерархията от цели” на дадената грантовата схема, „съвместимостта” на проекта с тях, прогнозната „прагова оценка”, очаквана да се реализира във връзка с конкретната СГП и Покана за кандидатстване;

- частично фиксирани – оптимизационният резерв в „обхвата”;

- променливи – ресурсоемкостта и риска за кандидата за грантова помощ.

4. Успешното идентифициране и квантифициране на връзки и на елементи в „Диграфа на обхвата” дава възможност да бъде разработен оптимизационен модел с итеративен цикъл в духа на Стратегията на максимина, стъпващ на горепосочените три групи критерии.

Трета глава

Оптимизиране на проектните разработки

Третата глава е посветена на предложения в дисертационния труд модел за оптимизиране на разработените от авторите проектни предложения по грантови схеми с помощта на привлечени външни експерти. Последният параграф представя замисъла, хода и резултатите на специално проведен верификационен експеримент, имащ за цел валидиране на основната теза на дисертационното изследване.

В първия параграф „Модел за оптимизирането на проектни разработки по СГП с използване на експертно-аналитични методи” са очертани: основните характеристики и особености на разработваното проектно предложение по СГП като обект на оптимизиране, също така и значението на етапа „Оптимизиране” в жизнения цикъл на проекта.

Когато в ролята на основен субект на оптимизационните въздействия върху проектната разработка, нейните планове и базови рамки е екип от привлечени външни експерти, се провежда предварителна подготовка с участието на авторите на неоптимизирания вариант на проекта. Основна задача на тази подготовка е запознаване с оптимизационните изисквания,

цели и принципи или с цялостния модел, прилаган от разработващата проекта организация. Разработеният и предложен в дисертацията модел има това предимство, че е комплексен, универсален за този тип проекти, изцяло издържан в духа на системния подход и на Стратегията на максимина, оползотворяващ предварителните усилия за квантифициране на важни прогнози относно проекта и СГП и снабден с набор от инструментариуми за практическо прилагане чрез различни делови игри. Моделът включва следните основни компоненти:

- общи параметри;
- дадености на „входа“ на оптимизационния процес;
- последвателни стъпки при оптимизационния процес (с ангажираните за всяка от тях екипи от експерти, с използваните специфични процесни групи и инструментариуми, с междинните продукти на „изходите“ им).
- продукти на „изхода“ на оптимизационния процес;
- управленски решения, свързани с оптимизацията.

В първата част на този параграф е конкретизирана и аргументирана водещата роля на проектния „обхват“, който е своеобразен „вход“ към целия оптимизационен модел и затова е важно да бъде очертан възможно най-прецизно, а не само с обобщаващите показатели на прогнозните „базови“ и „прагови“ оценки.

„Обхватът“ на частния проект с идеална цел е възможно най-сложният обект за параметризиране с оглед на използването му в практически приложим от автора на проекта оптимизационен модел. За отговор на въпроса „Какво да се свърши по проекта?“ има разработени достатъчно универсални и комплексни методики. За параметризирането на целите, на продуктите и на тяхното качество могат да се използват инструментариумите на методиките за оценка на въздействието. В параграфа е изложено виждане за тяхното комбиниране с различни многофакторни анализи от типа „Ползи-Разходи“ и използване на остойностените „ефекти“ от нестопанските проекти като „вход“ към предлагания в дисертацията оптимизационен модел.

Стъпките и инструментариумите на този модел са вписани в шестстъпков итеративен цикъл, базиран върху предпроектния анализ на целите и ефекта, разходите и ползите и в крайна сметка – „обхвата“ на проекта. Обект на този оптимизационен цикъл е неоптимизираната версия на разработеното от своите автори проектно предложение. Цикълът включва:

- Три подготвителни стъпки – прогнозиране на „базовата оценка” за неоптимизираната версия на проектното предложение и на „праговата оценка” за съответната грантова схема; морфологично анализиране на качеството на проектния „обхват” според показателите от „оценъчната рамка” на СГП; разпределяне на „оптимизационния резерв” по „базовите рамки” на основните „фактори на проектния успех” от ЗПМ, намерили място в разработения „Диграф на взаимовръзките”.

- Две оптимизационни стъпки – минимизиране на ресурсоемкостта за сметка на кандидата за грантова помощ; прогнозиране на вариациите в стойността на тези ресурси и на тази основа – оценяване и лимитиране на риска на стойността на ресурсите, планирани за сметка на кандидата.

- Една итерационна стъпка – повторно симулативно оценяване (вече – на оптимизирания вариант на проектното предложение) и на тази основа – вземане на управленско решение относно „изхода” от оптимизационния цикъл и вписването му в жизнения цикъл на дадения нестопански проект. С цел облекчаване на тези управленски решения, в параграфа са очертани изчерпателно пет варианта за изход – както от всяка една от стъпките от цикъла, така и от оптимизационния процес като цяло.

В последната част от този параграф са представени шестте стъпки от предложението в дисертацията оптимизационен модел. Специално внимание е отделено на практическото им осъществяване чрез подробно описаните в приложенията към дисертацията делови игри. „Изходите” от всяка от тези стъпки са анализирани в качеството им на „входове” към следващи стъпки. Идентифицирани са възможните „итеративни възли” в оптимизационния цикъл и са описани алгоритмите за извършване на последващите итерации.

Във втория параграф „Инструментариум за практическо прилагане на оптимизационните стъпки в предложението модел” са представени стъпките от цикъла, чрез които се осъществява „същинската оптимизация” по предложението в дисертацията модел. След „подготвителните” стъпки, представени в предходната глава, които са посветени на „императивните” и „относително фиксираните” параметри на проекта, в следващите ги стъпки на итеративния цикъл се извършва минимизиране на стойността на ресурсите, планирани за сметка на кандидата за грантова помощ, като паралелно се лимитира и рискът за тази стойност. Според възприетото за

нуждите на дисертационното изследване определение за оптимизация, така модифицираната проектна разработка следва да се приеме за оптимизирана.

В първата част на параграфа са посочени допълнителни аргументи за свеждането процеса на оптимизиране на частните нестопански проекти, разработвани като проектни предложения по различни СГП, до процес на минимизиране на базовите рамки на проектните планове за управление на човешкия ресурс, графика и разходите и за паралелно лимитиране на риска на остойностената ресурсоемкост, планирана да е за сметка на кандидата за грантова помощ. Посочени са и причините, поради които е практически трудно и твърде неефективно да се минимизират най-комплексните елементи от „Звездата на проектния мениджмънт” (като „продукт” или „качество”). Описана е, също така, подготвителна работа, която е необходимо да бъде извършена от самото начало, за да може да бъде инкорпориран в модела и твърде специфичният "човешки ресурс".

Във втората част на параграфа подробно е представен разработеният в дисертацията инструментариум за минимизиране на ресурсоемкостта за сметка на кандидата за грантова помощ. Този процес се предвижда да се извърши чрез многоетапна делова игра по метода „Широколенгов Делфи”, стъпваща върху набора от показатели „СОР” за основните „базови рамки” от ЗПМ, калкулирани в хода на подготвителните стъпки в оптимизационния цикъл (подробно представени в предходната глава). В параграфа е отделено особено внимание на предвидените специални процедури за търсене и за постигане на експертен консенсус, базирани на авторовата идея за промени в набора от консенсусните допускания и ограничители. Посочено е как добре познатите и изпитани методики, за които има разработени софтуерни приложения, като „Метода на критичния маршрут” и „Метода на критичното звено”, могат да бъдат използвани в процесите на експертна минимизация в хода на деловата игра.

Заключителната част на параграфа е посветена на лимитирането на риска, което протича паралелно с минимизирането на „базовите рамки” и на ресурсоемкостта за сметка на кандидата за грантова помощ. В известен смисъл, в хода на лимитирането, оценката на чувствителността и на риска се обогатява, за да отрази промените, настъпили в хода на минимизирането на някои „базови рамки”, а планът за управление на риска – съответно се променя. Специално е конкретизирано съдействието от страна на експертите

при разработването на управленското решение по отношение на новия риск, което следва да се вземе от автора на проектното предложение по СГП.

В третия параграф „Верифициране на модела и инструментариума за оптимизиране на проектите по грантови схеми” са представени целите, ходът и резултатите от осъществен през месец август 2013 г. експеримент за верифициране на предложения в дисертацията модел за оптимизиране на частни нестопански разработки по СГП. Процесът на верифициране е осъществен от група експерти, неучаствали в изготвянето, оценяването и реализирането на двете проектни предложения-обект на експеримента и незапознати с тезата на дисертационното изследване.

Целта и съдържанието на използваната верификационна процедура са очертани така: Първо – да се изберат типични за българската практика СГП, с вече публикувани покани за кандидатстване, вече проведени оценки и класирания на кандидатите и вече сключени грантови договори. Второ – да се формира екип от експерти, неангажирани както с предоставените им разработки, така и с предложения в дисертационното изследване модел, които да съответстват по капацитет: и на търсения за нуждите на модела индивидуален и колективен „профил на експерта”, и на очакваните твърде ограничени финансови възможности на бъдещите ползватели на предложения модел. Трето – да се приложат разработените за целите на модела експертно-аналитични инструментариуми за оптимизиране, както и да се разработят предвидените в модела експертни прогнози, оценки, варианти за решения, оптимизирани версии и др. Четвърто – да се сравнят действителните данни с прогнозните и да се направи извод за надеждността на експертните оценки и прогнози. Пето – да се сравнят оптимизираните варианти с неоптимизираните и да се направят изводи за практическата полза на модела, които да валидират или да отхвърлят дисертационната теза.

За обект на верификационния експеримент е избран предложеният в дисертацията модел за експертно оптимизиране на проектни разработки с идеална цел по СГП, както и инструментариумите за практическото му използване. Приложно поле на експеримента са СГП, финансирани от ЕСФ и ЕФРР по ОП „Развитие на човешките ресурси” – като най-характерни и типични за българските условия. На експертите са предоставени два пълни „комплекта за кандидатстване” на две проектни предложения на Европейския колеж по икономика и управление - Пловдив: „Системата за управление в

ЕКИУ – високо качество и отговорност“ (с което реално е кандидатствано по BG051PO001-3.1.08), както и „Електронното обучение – предпоставка за модернизация и нов тип академична комуникация в ЕКИУ” (с което реално е кандидатствано по BG051PO001-4.3.04).

Въз основа на представените в параграфа сравнителни данни от този експеримент са направени следните верификационни и валидиращи изводи:

Първо: Проведеното при верификационния експеримент симулативно оценяване на неоптимизирани версии на проектни разработки (наричани за целите на това изследване „базови версии”) дава резултати, твърде близки до действителните и може да се смята за надеждно. Прецизността на експертното оценяване е достатъчна висока и за „ранни предупреждения” относно опасността от недостигане на задължителни „вътрешни прагове” при оценяването по СГП. Препоръките на „оценителите” за „довеждането на разработките до нужното ниво на качество” също се оказват с висока степен на полезност за авторите на проектните разработки по СГП.

Второ: Прогнозирането на „конкурентната обстановка” и на крайните резултати от конкретна процедура за кандидатстване по СГП, проведено в хода на верификационния експеримент с инструментариума от предложения модел, дава нееднозначен резултат, а по някои от индикаторите – и осезаеми отклонения на прогнозните показатели от действителните. От друга страна, наблюдаваните отклонения лесно се обясняват с малко вероятни стечения на обстоятелствата, а проявилите се „прогностични уклони” се вписват в сравнително ясни стереотипи. При натрупан опит от страна на авторите на разработки, ползващи експертна помощ, не е трудно тези уклони да се идентифицират своевременно и да се приложи ефективна коригираща тактика. В дисертацията са дадени и някои идеи за подобни корективи.

Трето: Очевидно е, че след успешно проведена оптимизация, която се изразява в минимизиране на ресурсите, заделени за проекта от кандидата за грантова помощ и в лимитиране на риска за стойността на тези ресурси, следва да се очаква известно снижаване на общата качествена оценка за проектното предложение. Моделът за оптимизиране ще може да баде смятан за ефективен, ако снижаването на оценката е с пъти по-малко от извършеното минимизиране и лимитиране, но най-вече – ако прогнозната „базова оценка” се запазва високо над прогнозната „прагова оценка”, гарантираща класиране за грантова помощ. Данните от експеримента, цитирани в този параграф, сочат тъкмо това.

Четвърто: Резултатите от експерименталното верифициране на модела и на инструментариумите за практическата му прилагане сочат много добро съотношение между две величини – постигнатия мащаб на минимизиране на ресурсоемкостта и експертните прогнози за шанса за класиране за грант (при евентуалното реално кандидатстване с оптимизирания проект).

ИЗВОДИ ОТ ТРЕТА ГЛАВА

1. Предложеният в изследването модел, включващ императивни, частично фиксирани и променливи параметри, дава отговори на много от предизвикателствата и реализира много от възможностите за оптимизиране на частните нестопански разработки по СГП. Прилагането на експертно-аналитични методи в рамките на модела е особено полезно за анализа и квантифицирането на връзките между показателите за качество на „обхвата“ (заимствани от оценъчната рамка на СГП) и факторите на проектния успех (фигуриращи в „Звездата на проектния мениджмънт“).

2. Прилагането на предложени оптимизационен модел е по силите дори и на авторите на сравнително малките частни проекти с идеална цел, но изисква мобилизация на организационните им ресурси, задълбочено познаване на инструментариумите и достъп до качествена експертиза.

3. Най-значимо предизвикателство от методологически и експертен характер е необходимостта да се анализират оценъчната и финансираща логики на дадената СГП и да се направят максимално точни прогнози относно действителното реализиране на конкретната Покана по СГП. В изследването има идеи за справяне с това предизвикателство и за обогатяване на модела със статистически прогнози на „праговата оценка“ по метода „Делфи“. Тяхното бъдещо реализиране зависи от отварянето на достъпа до „историческа информация“ за СГП.

4. Резултатите от верифицирането на модела сочат добро съотношение между постигнатата чрез оптимизиране минимизация на ресурсоемкостта и прогнозите относно шанса за получаване на грант при кандидатстване с „оптимизираното“ предложение.

Заклучение

Възможностите за оптимизиране на частните нестопански проекти, разработвани, за да се кандидатства с тях за грантова помощ пред някоя

от многобройните и разнообразни СГП, са специфичен предмет на изследване, изискващ дълбок анализ на двете основни страни при кандидатстването – кандидата за грантова помощ (авторския колектив, разработващ проекта, и/или изпълняващата проекта организация), от една страна, и спонсорите (финансиращата институция, представлявана от оценителите на съответната СГП), от друга страна. Всяка от тези две страни има своите мотивации, критериални системи за проектното качество, визии за успеха и неуспеха на проектното начинание, виждания за програмно-проектния цикъл. Практико-приложните цели на дисертационния труд, изцяло свързани с потребностите на частния проектен мениджър, диктуват поставянето и разрешаването на сложен изследователски проблем – за съчетаването (в максимално опростен и гарантирано работещ и даващ резултат оптимизационен модел) на нужния за получаване на грант максимализъм при очертаване „обхвата” на проекта с трезвия минимализъм при планиране на ресурсите и риска за собствена сметка. Постигането на това съчетание минава през специфични „механизми за прогнозиране“ на бъдещите решения на спонсора и през „механизми за синхронизиране“ на плановете на кандидата с тези прогнози. Експертно-аналитичните методи са възприети за базови и водещи в дисертационния труд при решаването на тази изследователска задача.

За разлика от жизнените цикли на всички останали видове проекти, на етапа „Инициране” в разработването на проекти с идеална цел по СГП, преките преговорно-договорни контакти на „изпълняващата организация” с „организацията-спонсор” не са възможни или са много силно стеснени. „Направляването” на проекта се извършва предимно чрез методите и средствата на контент-анализа на „Насоки за кандидатстване” по СГП и на програмни и политически разработки на „институцията-спонсор”. В тях се съдържат специфични комбинации от разнообразни изисквания, чието квантифициране и свързване с параметрите на „обхвата” изисква специални набори техники за планиране, подчинени на логиката в публикуваните Покани за кандидатстване и отчитащи решаващата роля на финансиращата СГП институция. Подобно обогатяване на плановия процес не е възможно без привличане на външна експертна помощ.

Освен това, без прилагане на достъпен, евтин и динамичен набор експертно-аналитични техники, не са възможни точни прогнози нито на оценителските очаквания спрямо „обхвата” и качеството на проекта, нито

на параметрите на разработките на конкурентите за грантовата помощ, нито на „пространството за маневриране“ със собствените ресурси и рискове.

Оптимизирането на частни нестопански проекти, които се разработват с оглед финансирането им по СГП, се съобразява едновременно с две критериални системи – за „качеството“ на проекта (системата на спонсора) и за „успеха“ на проекта (на кандидата). Моделите „Триъгълник на проектния мениджмънт“ и „Звезда на проектния мениджмънт“, както и концепцията за „проектните ограничители“, създават възможност да се формира набор оптимизационни критерии, напълно меродавни за автора на разработка по СГП, но отчитащи главно критериалната система на финансиращата институция. Наборът е свързан с „обхвата“ на проекта и включва три вида параметри: императивни – прогнозната прагова оценка за дадената схема; относително фиксирани – оптимизационния резерв в „обхвата“; променливи – ресурсоемкостта и риска за сметка на кандидата.

На базата на разработените в дисертацията механизми за експертно идентифициране, анализ, прогнозиране и оценка на посочените три групи критерии, е потърсен и пътят към целта на изследването – да се предложи работещ модел за комплексно минимизиране на плановите ресурси и за лимитиране на риска при фиксирани качествени показатели на „обхвата“, който е реално приложим в практиката и доказано полезен за частните проекти с идеална цел, кандидатстващи по различни СГП.

Предложеният в дисертацията оптимизационен модел с шестстъпков итеративен цикъл, изграден върху Стратегията на максимина и обвързващ императивните, частично фиксирани и променливите параметри в проекта, дава отговор на много от предизвикателствата и реализира немалка част от възможностите за оптимизирането на частните нестопански разработки по СГП. Той е реално приложим на практика в действителните условия на подготовката на проектни предложения при частни начинания с идеална цел у нас.

Анализът на резултата от специално разработения за верифициране на предложението модел и на инструментариума за прилагането му експеримент, осъществен с участието на външни експерти, сочи постигнато на добро съотношение между показателите за минимизиране на ресурсоемкостта и за запазване на шансовете за класиране. При експеримента са констатирани и някои отклонения, главно при опитите да се анализира оценъчната и финансиращата логика на дадената СГП и да бъдат направени максимално

точни прогнози за всички, без изключение, съпътстващи показатели за тяхното практическо реализиране. Има определени резерви и са набелязани идеи за по-нататъшното усъвършенстване на разработения в дисертацията инструментариум чрез мобилизиране за целта на обработките тип „Монте Карло“ и стандартните методи за статистическо доказване на хипотези. Те, обаче, могат да бъдат оползотворени, едва след като се натрупа достатъчна „историческа информация“ за типичните и масово прилагани у нас СГП и официално се отвори достъпът до нея.

С оглед на съществуващите реалности при управлението на проекти в контекста на различните СГП у нас и на база резултата от използваните в изследването верификационни процедури, налице са основания да бъде валидирана тезата в дисертацията, че прилагането на експертно-аналитични методи, обвързани в цялостен оптимизационен модел, следващ Стратегията на максимина, на етапа на разработването на частни проекти с идеална цел по СГП, действително минимизира разходите на собствени ресурси и лимитира рисковете за кандидата, без да накърнява шанса му при оценката и при класирането за грантова помощ.

IV. ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Изследването дава принос за запълване на теоретичната празнина, отнасяща се до разработването на проекти с идеална цел по грантови схеми с оглед минимизирането на планираните по проекта разходи, лимитирането на риска и максимизирането на шанса за класиране за грант, чрез пълно отчитане на критериалната система, прилагана при оценяването по СГП.

2. Идентифицирани са възможности, предизвикателства и проблеми при решаване на оптимизационни казуси, които възникват при разработване на частни проекти с идеална цел, кандидатстващи по СГП.

3. Предложен е набор от подходи и експертно-аналитични методи за квантифициране на връзките между показателите за качество и факторите за успех на проекта, както и съответният инструментариум за разпределяне на „оптимизационния резерв“.

4. Предложен е оригинален оптимизационен модел, стъпващ на Стратегията на максимина, с шестстъпков итеративен цикъл за комплексно минимизиране на планирания разход на ресурси и за лимитиране на прогнозните рискове за кандидата за грант, при фиксирани качествени показатели на „обхвата“.

5. Верифицирана е практическата приложимост и логическата непротиворечивост на разработения оптимизационен модел и е доказана възможността за използването му – не само в процеса на разработване на проекти по грантови схеми, но и за целите на обучението на кадрите, разработващи и прилагащи различни грантови схеми, както и на техните бенефициенти – авторите на проектни предложения.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Виденов, Ж.** 2013. Възможности за прилагане на експертно-аналитични методи при разработване на проекти по грантови схеми. - *Научни трудове на Европейски колеж по икономика и управление*, № 13 (под печат).

2. **Виденов, Ж.** 2013. Теоретико-методологически въпроси на оптимизирането на проектни планове. - *Научни трудове на Европейски колеж по икономика и управление*, № 12.

3. **Виденов, Ж.** 2011. Проекти, планове, програми. Европейски колеж по икономика и управление, Пловдив.

4. **Виденов, Ж.,** В. Чавдарова, Кр. Лойков. 2008. Управление на проекти. ИМН, Пловдив.

5. **Виденов, Ж.** 2006. Управление на международни и европейски проекти. ИМН, Пловдив.

6. **Виденов, Ж.** 2006. Управление на европейски проекти. Европейски колеж по икономика и управление, Пловдив.