

## ИНВЕСТИЦИОННИ ПРОЕКТИ: СЪЩНОСТ, ПРОЦЕС И ЕТАПИ В УПРАВЛЕНИЕТО

д-р Георги Димитров Константинов  
Централна кооперативна банка

## INVESTMENTS PROJECTS: NATURE, PROCES AND MANAGEMENT STAGES

George Dimitrov Konstantinov, PhD  
Central Cooperative Bank

**Резюме:** Настоящият доклад предлага една модификация на основните елементи в управлението на инвестиционни проекти, която има за цел да минимизира рисковете на инвестиционния проект, в условията на съвременната българска икономика. Обхванати са основните процеси и етапи в инвестиционния процес, тяхната значимост и важност, както и необходимостта да бъдат изпълнявани в пълнота и цялост.

**Ключови думи:** инвестиционен проект; управление; функции; етапи; дейности; организиране; контрол; реализация; проектиране; планиране;

**Abstract:** This article proposes a modification of the basic elements in the management of investment projects, which aims to minimize the risks of the project in the contemporary Bulgarian economy. It covers the basic functions, participants and stages in the investment process, their significance and importance and the need to be implemented fully and completely.

**Key words:** investment project; management; functions; stages; actions; organization; control; realization; design; planning;

### Въведение

Функционирането на националното стопанство в условията на засилена пазарна конкуренция и в следствие на глобална финансова криза, поставя редица предизвикателства както пред бизнеса, така и пред академичната общност в България. Съчетаването на теоретичните познания с проверените в практиката знания за функциите и начините на прилагане на пазарните принципи и механизми, се оказва недостатъчно в условията на глобална рецесия и не добре функциониращи финансови пазари. Това поражда необходимост от разширяване на изучаването и прилагането на основните теоретични и практико-приложни характеристики, функции и етапи на управление на инвестиционните проекти.

**Същност на управлението на инвестиционните проекти в предприятието**

Някои от популярните дефиниции относно същността на управлението на проектите са:

*„Съвкупният процес за производството на нов продукт, нов завод, нова система или определен специфичен резултат.“*

Archibald, R.D.(1976)

*„Неповтарящи се дейности с оглед постигане на определен набор от цели.“*

O'Brien, J.B.(1974)

Една интегрирана формулировка на посочените дефиниции би могла да представи процеса на управление на проекти като:

*Организиран комплекс от дефинирани дейности – планиране създаване и контрол - на системи за производство на продукти, извършване на услуги, създаване на технологии и постигане на научни резултати, в рамките на определена инвестиция и време.*

Същността от гледна точка на стопанските инвестиции (инвестиционно проектиране), може да се изрази и по следния начин:

*Формализирана, функционална проекция на практическата трансформация и материализация на паричен, веществен и интелектуален капитал с цел създаване на материално богатство и генериране на положителни нетни парични потоци.*

В едно изречение същността на инвестиционното проектно управление е *планиране, организиране, ръководство и контрол с цел постигане на предварително дефинирани стопански резултати.*

Проектирането като дейност се осъществява в огромно многообразие от форми и вариации. Проекти са разработването и внедряването на операционните системи DOS и Windows на Microsoft, Linux, построяването на втория мост на р. Дунав между Румъния и България, създаването на поредния нов модел автомобил на която и да е от автомобилните корпорации, смартфоните, образователните програми и т.н. Проект е европейската интеграция в рамките на ЕС.

В по-широк смисъл грандиозните съоръжения от древността – Великата Китайска стена и Колизеума, римските пътища и акведукти, напоителните системи в делтата на р.Нил и т.н., са великолепни символи на човешкия управленски и организационен гений. В по-новата история проектът „Манхатън“ се приема от академичните капацитети за първия случай на комплексно приложение на модерни, формализирани управленски технологии, независимо че и преди това са използвани ефективни, техники и инструменти за управление, като **времевата диаграма на Хенри Гант**, разработена и използвана през Първата световна война.

**Диаграмата на Гант** е първо разработена от Карол Адамйески през 1896 г., и след това от Хенри Гант през 1910г. Тя представлява график на проекта. Диаграмата на Гант илюстрира и обобщава началото и крайна дата на всички елементи на даден проект. Тези елементи включват работната разбивка и структура на проекта.

По-долу е илюстриран пример на диаграмата на Гант:



***ХАРАКТЕРНИТЕ ЧЕРТИ НА ИНВЕСТИЦИОННИЯ ПРОЦЕС СА:***

Организиран комплекс от предварително планирани и субординирани действия. Случайността и инцидентността се редуцират във възможно най-голяма степен и действията се планират и осъществяват при спазване на стриктна последователност;

1. Всяка проектирана система трябва да отговаря на законите на естествените науки, на стопанската логика и екологичните стандарти. Водещият критерий за реализируемост е рационалността;

2. Инвестициите се инициират от необходимостта за задоволяване на определена потребност. Това представлява маркетинговата част от процеса. Тя има изключително важно значение за изплащането на инвестицията на по-късен етап или общо казано нейното оправдаване;

3. На лице е мотивация и стремеж за постигане на определените цели – резултати. В икономическата област крайната цел се свежда до реализацията на нетен доход, възмездяващ в достатъчна степен усилията за генерирането му, при паралелно усъвършенстване на прилаганите производствено-технологични стандарти;

4. Процесът протича в условията на лимитираност. Ограниченията най-общо са финансови, материални, технологични, пазарни, кадрови, социални, времеви и екологични;

5. Упражнява се управленска воля чрез взимане и реализиране на управленски решения на всеки един от етапите на инвестиционния проект, т.е. извършва се перманентно ръководство и направляване на подчинени, и се осъществява контрол върху резултатите;

6. По своята същност всеки инвестиционен проект е уникален и неповторим сам за себе си. Той представлява еднократно усилие и повечето дейности не стават рутинни, т.е. липсва повторимост за разлика от производството. Определени умения могат да се усвоят, други идват с времето и опита. Поради тези причини е трудно да се унифицират и обобщят операционните и технически проблеми на отделните инвестиционни проекти. Автентичността отличава в голяма степен проектния мениджмънт от производствения. Пак в тази връзка проектния екип е временна организационна структура в рамките на предприятието. След изграждането на съответния дълготраен материален актив и стартирането на експлоатацията му, екипът се разпуска;

8. Реализацията на инвестиционните проекти е съпроводена с голяма доза неопределеност и риск. Източниците са липсата на значителен опит, поради уникалността, динамиката на пазарната конюнктура, неточността на информацията, прогнозният характер на основни параметри. Рискът се развива и проявява в три основни направления – неизпълнение на сроковете, неточност на финансовите и маркетингови прогнози, технологични несъответствия. За разлика от портфейлните инвестиции, които могат да бъдат закрити като инвеститорски позиции почти незабавно при неблагоприятна конюнктура с минимални загуби, при производствените инвестиционни проекти за съжаление това е невъзможно.

Характеристиките на проектирането очевидно не се припокриват с тези на чисто производствения процес, нито пък с тези на портфейлното инвестиране. От тук различията между производственото, портфейлното и проектното управление основно се наблюдават по отношение на целите, продължителността на процеса, лимитите, използваните инструменти, гъвкавостта, нестандартните подходи, липсата на опит, както и по отношение на организационната архитектура, продължителността на съществуване на екипите и възможностите за бързо и евтино закриване на губещи позиции (инвестиции).

### УЧАСТНИЦИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНВЕСТИЦИОННИ ПРОЕКТИ

В икономическия оборот, осъществяван в пазарни условия, се разграничават няколко основни участници с решаващо значение за дадена производствена система. По линия на собствеността върху активите това са собствениците в лицето на държателите на капитала на предприятието (търговеца) – акционерите при АД, съдружниците при ООД и т.н. От гледна точка на управлението, собствениците могат да се определят като капиталов мениджмънт.

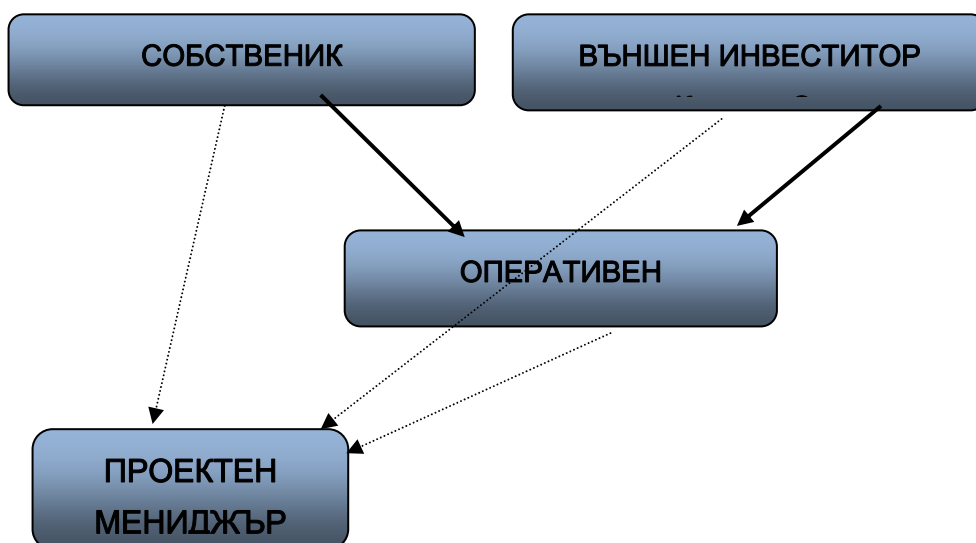
Според източниците на инвестираните средства това са от една страна **преките инвеститори**, носещи отговорността и правата върху предприятието, т.е. собствениците и от друга **непреките инвеститори или кредиторите** – банките, държателите на облигации и други дългови инструменти. Те не са директни титуляри на собствеността, но предоставяйки, собствен паричен капитал притежават определени права и отговорности произтичащи от установените кредитно-облигационни отношения с длъжниците-собственици. Като правило банките оказват силно и пряко влияние върху развитието на кредитираните от тях предприятия, респективно инвестиционните им проекти.

Следващият субект е **операционния - производствения и/или търговски мениджмънт на предприятието**. Това са оторизираните от собственика лица, ръководещи и отговарящи за производството и реализацията на произвежданите от фирмата продукти или услуги. Тяхната функция е да управляват операционната капитализация на активите (богатството) на фирмата.

**Проектният ръководител е фигурата, натоварена от капиталовия мениджмънт, да овещества инвестирания паричен капитал в реални, производствени активи**. Управляващият проекта е междинна фигура, която се освобождава след стартиране на производството или трансформира в оперативен ръководител.

Изложената конструкция е съзнателно формализирана, с цел да се открие ясно мястото на проектния ръководител. Разбира се в практиката особено в областта на малкия и средния бизнес и в зависимост от конкретния случай, конфигурацията обикновено се съкращава чрез паралелното съвместяване от един субект на няколко функции.

### УЧАСТНИЦИ В ИНВЕСТИЦИОННИЯ ПРОЦЕС



## ФУНКЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНВЕСТИЦИОННИ ПРОЕКТИ

Управлението на инвестициите е симбиоза от няколко функции:

**Планиране:** Процес на избор на цели, анализ на проблемите, които биха възпрепятствали достигането им и определяне на конкретните действия и подходи за получаване на търсените резултати. Дефиниране на целите в предприятието и определяне как, от кой и кога ще бъдат постигнати и с какви ресурси. Разпределението се извършва в тактически и стратегически план. Функцията е изключително важна и има решаващо отношение към крайния изход от проекта и резултатите от него.

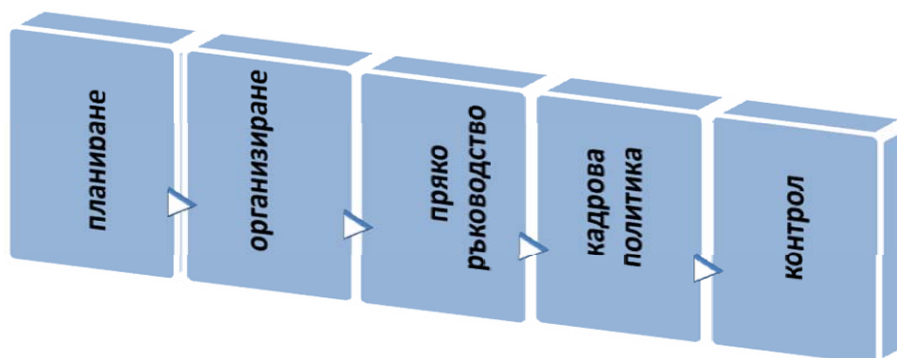
**Организиране:** Създаване на информационна архитектура и координационни механизми между участниците, делегиране на права и отговорности, определяне на последователността на изпълнение на задачите, разпределяне на ресурсите. Накратко казано, същността на функцията е дефиниране на комуникативната конфигурация на екипа. Разгърнатата йерархия и хоризонтална координация, спомагат за ускорения обмен на формална и неформална информация и установяват добра атмосфера на работа в колектива, в рамките на съществуваща или нова организационна структура.

**Пряко ръководство:** Непосредствено ръководство на персонала и управление (насочване) на ресурсите, включително и чрез преки инструкции и заповеди. Уточняване и коригиране на конкретните тактически планове. Също мотивиране и поощряване на подчинените.

**Кадрова политика:** Дефиниране на длъжности с конкретни права и отговорности. Избор на кадри за заемане на всяка една длъжност при максимална адекватност между личностни и професионални качества и изисквания за заемане на длъжността. Провеждане на квалификационна политика. Определяне на трудовите възнаграждения и стимулите.

**Контрол:** Изразява се в текуща и периодична проверка и наблюдение на отклоненията на отчетните резултати спрямо плановите разчети. Изисква незабавно предприемане на действия за коригиране на несъответствията.

Мениджърът следва да изпълнява компетентно посочените функции, за да оправдае ролята си на ръководител. Подценяването на която и да е от тях или неоснователното им делегиране на други лица може да предизвика в хода на работата непредвидени затруднения. Управлението на проекти е сложно и уникално начинание и опитът и установените, формализирани процедури на ръководство не винаги могат да бъдат полезен помощник. В зависимост от същността на решавания проблем, управляващият е длъжен да бъде максимално гъвкав, да има нагласа за импровизация и творчество, като се осланя много пъти единствено на собствената си интуиция, да умее да поема разумен риск и да притежава голям комуникативен и организационен талант. Главната задача на проектния ръководител е така да организира и направлява ангажираните лица, че да изготви ефективен проект, който да материализира в рамките на фиксирания бюджет и определените срокове. Това изисква да се извършва управлението с умение и професионализъм, граничещи с изкуство, както бе цитирано в началото на изложението.

**ФУНКЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНВЕСТИЦИОННИ ПРОЕКТИ****ПРОЦЕСИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНВЕСТИЦИОННИ ПРОЕКТИ**

Основните процеси при управлението на инвестиционните проекти са:

- определяне на потребността от даден продукт или услуга
- определяне целите на проекта
- изготвяне на план-график
- разработване на бюджет
- разработване на технологична програма(концепция)
- интегриране на графика, бюджета и технологичната концепция в подробен план на проекта
- реализиране на проекта(плана)
- контрол

**ЕТАПИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНВЕСТИЦИОННИ ПРОЕКТИ**

Процесът на управление на инвестиционните проекти в предприятието преминава през пет основни етапа. Всеки един от тях се разделя на подетапи. През колко и кои подетапи ще премине реализацията на дадена инвестиция е функция на нейната конкретика и условията на заобикалящата среда. Независимо от степента на агрегираност и детайлизация, инвестиционното проектиране и неговото управление протича през следните пет етапа.

**Първи етап – стратегически (предпроектни) изследвания в предприятието.**

Предпроектните изследвания изразяват капиталовото бюджетиране на предприятието, т.е. планиране и финансиране на дългосрочните инвестиции в рамките на предприятието. На този етап се взимат фундаменталните решения за бъдещото развитие на фирмения бизнес, които се групират най-общо в четири направления. Първите две направления са разходоспестяващи инвестиционни решения:

- инвестиране в ново допълнително оборудване (производствени мощности), снижаващо производствените разходи за труд и повишаващо качеството на произвежданата продукция;

- заместване на съществуващо, остаряло оборудване с ново по-ефективно, съответно намаляване на разходите за енергия, материали, полуфабрикати и консумативи на единица продукция и отново повишаване качеството.

Третото и четвъртото стратегически капиталови решения са пазарно експанзионистично ориентирани:

- разширяване на пазарния дял на предприятието чрез разработването на нов продукт (услуга);
- покупка на готово производство (бизнес) с утвърден или нарастващ пазар на нов за предприятието продукт/и или услуга/и.

На този първи етап се идентифицира потребността от даден вид продукт или услуга и целите, които ще преследва инвестицията. Проучват се проблемите с конкуренцията и се изготвят пазарни (маркетингови) проучвания. Извършва се анализ на обективните дадености и основните проблеми, които биха възникнали. Етапа завършва с вземане на решение за инвестиране в едно от четирите посочени направления.

#### **Втори етап - концептуално планиране**

След като ръководството на предприятието вземе стратегическо решение на първия етап за развитие на бъдещата производствена и търговска дейност чрез инвестиране в едно от четирите основни направления, се пристъпва към разработване на концепцията на проекта или концептуалното планиране. Преценява се икономическата атрактивност, приемливостта на риска, необходимите ресурси, технологичната специфика и реализируемостта на различни възможни алтернативни проекти, т.е. изготвят се технико-икономически анализи за отделни инвестиционни варианти. След преценката на потенциалните алтернативи и консултиране с инвеститорите, собствениците на предприятието вземат решение, кой инвестиционен вариант ще се реализира. В практиката и икономическата теория етапът е известен като **инвестиционен анализ**.

**Казано накратко в този етап се поставят конкретните цели, анализират се силните и слаби страни на възможните алтернативни варианти и се селектира оптималният. Крайната стъпка е вземане на решение за стартиране на проекта.**

Етапът е фундаментален за развитието на целия проект. Първо, защото излиза от сферата на стратегическото решение за бъдещото развитие на предприятието и инициира конкретната инвестиция. Второ, при неправилен инвестиционен анализ, заложените в концепцията параметри и прогнози ще кодират частични фрустрации или дори пълен провал на проекта или още по-лошо – на предприятието на по-късен етап. За съжаление обикновено няма възможност за реална компенсация на изразходваните капитали и време.

Решаващи за правилното изграждане на концепцията са ясното и точно формулиране на целите, които задължително трябва да бъдат разбираеми и изцяло приети от всички участници в проекта, независимо дали са вътрешни лица на организацията или външни субекти – консултанти, доставчици, подизпълнители и т.н..

Другият основен момент е много прецизно претегляне както на финансовите, така и на технологичните предимства и недостатъци на проекта. Пренебрегването и дезинтеграцията в анализа на единия за сметка на другия компонент ще изправи меко казано инвеститора/те и бъдещите производствени ръководители пред трудноразрешими проблеми. Отрицателните инвестиционни примери, неотчитащи икономическата ефективност от стопанска история, не се нуждаят от допълнителен коментар.

От друга страна, ако инвестициите се оставят единствено в обсега на рестриктивните преценки на консервативното и затегнато отношение на банките и безрисковите инвеститори, капиталовложенията в предприятията биха били сериозно затормозени, а динамиката на технологичните иновации силно забавена.

Основните моменти, възпрепятстващи практическото изготвяне на качествени концепции у нас, могат да се обобщят така:

1. Подценяване от страна на мениджърите и инвеститорите на значението на концептуалната фаза. Най-често тя се свежда до фрагментарна, непълна технико-икономическа обосновка на инвестицията. Много често липсва необходимата компетентност за извършване на задълбочени икономически и маркетингови анализи, като същевременно няма настройка за ползване на услугите на консултантите. Обикновено се залита в техническите детайли на проекта. Недостатъчна е съпричастността към проблема на кредиторите - търговските банки.

2. Липса на детайлна информация за стопанските процеси в страната и потенциалните експортни направления, особено в браншов аспект. Доколкото има такава, достъпът до нея е затруднен, а и не винаги данните са достатъчно достоверни.

3. Висока степен на променливост на законите и особено на подзаконовите нормативни актове в областта на инвестициите, данъците, митата, валутния и експортно-импортния режими. Често духът и смисълът на иначе ефективни и стимулиращи стопанската предприемчивост закони се изопачава и обезсмисля от чиновническо-бюрокраична „нормотворческа дейтелност”, претворена в стотиците правилници, наредби, указания, писма и други подобни подзаконови „умотворения”.

Споменатите проблеми са на приливи и отливи от началото на прехода и трудно ще се преодолеят кардинално в близко бъдеще, без ускореното оттегляне на държавата от стопанската сфера, развитието на консултантския бизнес, създаването на широкообхватна и съвременна информационно-статистическа система, експертната помощ на кредиторите, стабилност на договорните отношения и най-вече без индивидуалните усилия на отделния предприемач. Проблемът трябва да бъде осъзнат и точно формулиран от заинтересованите субекти, за да изчезнат постепенно парадокси, като нереализирането на огромни финансови ресурси по линия на международните инвестиционни програми и некредитиращи български банки, в резултат на некачествени анализи и концепции.

#### **Основните показатели за инвестиционния анализ на един проект са:**

**Паричен поток (PV):** Показател за оценка на бъдещи дисконтираните парични потоци, за да се оцени тяхната настоящата стойност. Отнася се само за входящи парични потоци.

$$PV = CF/(1+r)^n$$

**CF** = паричен поток за бъдещ период

**r** = дисконтиращ фактор

**n** = бр. периоди

**Нетна настояща стойност (NPV – Net Present Value):** Показател за измерване на икономическата ефективност на даден проект. При него всички предизвикани от дадена инвестиция постъпления и плащания се олихвяват с определен лихвен процент (дисконтов фактор) към момента на изчисление – непосредствено преди инвестицията. За опростяване на изчисленията, вместо отделните входящи и изходящи по-

този, се образува салдото им за всяка година (нетен финансов паричен поток). Първоначалната инвестиция се включва като разход в началната година на периода, тоест тя е отрицателно салдо с дисконтов фактор единица. Сумата от първоначалните инвестиции и дисконтираните нетни парични потоци за всички години от периода на проекта представляват нетната сегашна стойност (NPV) на цялата инвестиция.

Фирмите трябва да инвестират в проекти, които имат положителна нетна настояща стойност.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{1+r} - C_0$$

$CF_t$  – нетен паричен поток в период  $t$

$r$  – изисквана норма за възвръщаемост на инвестицията

$t$  – Времеви период

$C_0$  – паричен поток от инвестиционна при първоначален период

**Вътрешна норма на възвращаемост (IRR – Internal Rate of Return):** Това е вторият основен показател за оценка на финансовата ефективност на инвестиционните проекти. IRR е процентът на дисконтиране, при който нетната настояща стойност става равна на нула, т.е. изразява действителната възвращаемост на разходите.

$$IRR + R1 = \frac{NPV1 \times (R2 - R1)}{(NPV1 - NPV2)}$$

Където:

$R1$  = Нисък дисконтиращ фактор

$R2$  = Висок дисконтиращ фактор

$NPV1$  = Нетна настояща стойност (изведена от  $R1$ )

$NPV2$  = Нетна настояща стойност (изведена от  $R2$ )

**Трети етап – детайлно(подробно) планиране**

**Процес на трансформиране и детайлизиране на приетата концепция в подробен план на проекта. На този етап се извършва разширено планиране на инвестицията в глобален аспект и по отделни елементи.**

Като първа стъпка се съставя планът на видовете и структурата на дейностите и отделните задачи. Фиксира се тяхната технологична последователност.

**Изготвя се план-графика за разполагането на отделните операции във времето, изразено в тяхната продължителност и последователност на изпълнение, според технологичните изисквания и параметри. На тази база се договарят отношенията с доставчиците и подизпълнителите (когато има такива), като срокове и условия на доставки, монтаж, изпълнение и т.н.**

Следва фиксиране на процедурите за отчитане на резултатите и начините за упражняване на текущ и периодичен контрол.

**Прави се подбор от необходимите специалисти за проектния екип и се изгражда организационната му структура. Делегират се правомощията и се вземат отговорностите.**

Последната и най-важна стъпка е консолидацията на всички изброени до тук планове, графици, разчети, в един общ генерален, подробен план на проекта.

Подробният план представлява базата за реализиране на проекта. В него са заложиени всички съществени детайли – финансови, технически, кадрови, организационни, срокове, информационни канали, преценка на рисковете. Планът е трансмисията между концепцията и реализацията на проекта.

Детайлното планиране е много трудоемка, нерутинна задача, изискваща висок професионализъм и пълното ангажиране на участниците в проекта. Трудността е, че в кратки срокове следва да се отчетат много и разнообразни фактори и да се планират голям обем и сложни взаимодействия. Излишно е да се прогнозира до каква негативна мултипликация могат да доведат вградени в плана грешки и неточности или изпускане на някой критичен момент.

В световната теория и практика са познати и се прилагат широк набор от инструменти, подпомагащи процеса на планиране, но решаващата роля е на ръководителя и неговите умения. Субективният фактор при ръководството на екипа до голяма степен ще определи качеството и дълбочината на плана.

#### **Четвърти етап – финансиране на инвестиционния проект.**

Основен елемент от подробния план представляват бюджетните параметри на инвестицията. Изготвянето на бюджета по отделни направления и като цяло по своята специфика и значимост представлява самостоятелен етап в процеса на управление на инвестиционните проекти в предприятието. Финансовият план (бюджета), неговото точно съставяне и изпълнение е другият основен инструмент (заедно с подробния план), подsigуряващ реализацията на инвестицията.

Важен и определящ за този етап е и анализът на кредитоспособността и рентабилността на предприятието, особено в случаите когато проектът ще бъде финансиран от външен инвеститор/кредитор.

Анализът на кредитоспособността има за цел, чрез оценка на кредитния риск от страна на кредитора/външния инвеститор, да се определи степента на реалните и потенциални възможности на кредитоискателя. Анализът представлява преценка и оценка на основните количествени и качествени показатели, характеризиращи състоянието на предприятието, перспективите му за развитие, както и влиянието на външни фактори върху риска, като:

- История и собственост на предприятието
- Взаимоотношения с банки и държавни институции
- Управленски качества на мениджърския екип на фирмата
- Характеристика на дейността и реализация на проекта
- Пазарни позиции
- Финансов анализ
- Анализ на погасяването на задълженията
- Външна среда (конкуренти и др.)
- Вид на кредита;
- Обезпечения (ликвидност, качество, атрактивност на активите).

#### **Пети етап - реализация и контрол на проекта**

Той обхваща действителното изпълнение на подробния план и бюджета. Реализацията се осъществява чрез непосредственото създаване (материализация) на производствената система. Извършва се необходимото строителство, доставката, монтажа и тестването на оборудването. Производство на пробните серии от продукта и кон-

трол на неговото качество. На този етап се консумира основният обем от ресурсите и се ангажират най-голям брой участници.

Основните задачи на ръководителя през този период са контрол по изпълнението на плана – качество на изпълнението, вметване в бюджет и спазване на сроковете, както и пряко ръководство и напътствия, включително и текущо разпределение и преразпределение на задачите, когато това се налага. Ръководителят взема постоянно решения на всички нива. Настройва организационните връзки, съгласува и контролира изпълнението на задълженията на доставчици и подизпълнители. Кorigира срокове, решава текущо възникващи технически въпроси, определя тактическите приоритети. Управлява финансирането. Често се налага в движение да извършва пренастройка на последователността и сроковете на отделните дейности и бюджета, за да се отговори на изискванията на ситуацията. В този период на върхови усилия на екипа, ръководителят има постоянната грижа да увеличи с примера си и да мотивира в максимална степен подчинените си. Също така много съществена роля играе координацията между участниците.

Паралелно или непосредствено преди извършването на експлоатационните изпитания, започват да се провеждат необходимите квалификационни курсове на бъдещия производствен персонал. В този интервал се произвеждат пробните серии, тестват се качеството на продукта, извършват се проверки за спазване на качествените стандарти.

Проектът приключва с отчитането на резултатите. Получената информация се систематизира. Съоръженията се предава на ръководителите и специалистите от бъдещия производствен персонал. Проектният екип се разпуска.

Най-често срещаните проблеми в родната практика на етап реализация и контрол на проект са:

1. Недобра вътрешно-екипна координация;
2. Недостатъчна мотивация на ангажираните кадри в проекта;
3. Липса на ефективен контрол и изградена управленска информационна система за това, включително надлежно документиране на изпълнението на проекта;
4. Нарушаване на договорните условия от страна на външните контрагенти – доставчици, подизпълнители и т.н., относно цени и срокове на доставка, срокове и качество на монтажа, разминавания в техническите параметри на поръчаното оборудване, липса на последващ сервиз, лошо изпълнение и отклонения в срокове на строителните работи. С едно изречение заобикалящата среда е високорискова;
5. Преразход на бюджета;
6. Неспазване на крайния пусков срок;
7. Най-общо формулирано проблеми с актуването и лицензирането на изградените обекти – особено в строителството. У нас функционират значителен брой узаконяващи строителството инстанции. Тяхната бюрокрайност и мудност са способни да компрометират и най-песимистичните бюджетни разчети и календарни срокове.

Макар и до известна степен хиперболизирано, действителността у нас може да се изрази с една допълнена формулировка на Паркинсън:

„Проектите се осъществяват бързо, докато достигнат 90% от изпълнението, след това остават завинаги изпълнени 90%”.

Разгледаният модел на управление на инвестиционния проект в предприятието е произведен на класическия проектен цикъл, като е интегриран предпроектният етап – стратегическите изследвания в предприятието, а бюджетирането е обособено в отделен етап. Разработеният вариант е опит за по-директно кореспондиране със спецификата на управлението на средносрочните инвестиционни проекти в нефинансовото предприятие.

### Заклучение

Управлението на проекти става все повече необходимост – като средство да се отговори на предизвикателствата на съвременната пазарна конюнктура, които карат организациите във всички сектори на икономиката да осъществяват сериозни промени – в планирането, производствените технологии, информационните системи, пазарните методи, развитието на персонала и др.

Актуалните тенденции в управлението на проекти предполагат използването на структуриран подход, документирана методология, статистически модели. Това само по себе си представлява сериозна промяна за всяка организация и води до формиране на нова специфична организационна култура, която представлява организационна иновация. Реализирането на ползите от приложението на съвременните методи и подходи за управление на проекти зависи в най-голяма степен от качествата и способностите на ръководителите и участниците в проектните екипи. Мениджърите на предприятията трябва да познават добре функциите и принципите за управление на проекти, за да направят своята работа по ефективна за цялата организация и да увеличат приноса от своето участие за успеха на проекта.

### Литература:

1. Андронов, Е., М. Александрова – Бошнакова. Управление на проекти, ИСК, С., 20-06,
2. Ръководство за анализ на инвестиционни проекти по разходи и ползи, Европейска комисия, Генерална дирекция „Регионална политика”  
[www.eufunds.bg/document/891](http://www.eufunds.bg/document/891)
3. What is a Gantt chart, <http://www.gantt.com/>
4. Top Ten Benefits of a Gantt Chart <http://www.brighthubpm.com/templates-forms/2434-top-ten-benefits-of-a-gantt-chart/>
5. Проекти характеристика и видове.  
<http://students.ibsedu.bg/content/documents/Study%20Materialas/Upravlenie%20na%20proekti/02.%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8.pdf>
6. [www.rcci.bg/.../SD\\_Project\\_Management\\_RUSSE.doc](http://www.rcci.bg/.../SD_Project_Management_RUSSE.doc)
7. Проекти характеристика и видове.  
<http://students.ibsedu.bg/content/documents/Study%20Materialas/Upravlenie%20na%20proekti/02.%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8.pdf>
8. Източник: Adapted from: Kotler et al., p. 7, Lesson Market Analysis, WBS
9. Младенова, Г. Как компаниите, опериращи в България, адаптират маркетинговите си стратегии по време на икономическа криза, [http://marketing.uem-varna.bg/resources/15/Kak\\_kompaniite\\_operirashti\\_v\\_Bylgaria\\_adaptirat\\_marketingovite\\_si\\_strategii\\_po\\_vreme\\_na\\_kriza.pdf](http://marketing.uem-varna.bg/resources/15/Kak_kompaniite_operirashti_v_Bylgaria_adaptirat_marketingovite_si_strategii_po_vreme_na_kriza.pdf)
10. Why Nokia’s Marketing Strategy Failed, <http://www.petersandeen.com/nokia-marketing-strategy-fails/>
11. Porter’s Five Forces Assessing the Balance of Power in a Business Situation - See more at: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm#sthash.wBw8YAhK.dpuf](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm#sthash.wBw8YAhK.dpuf)