

ОСОБЕНОСТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА НЯКОИ НЕТРАДИЦИОННИ ПРОЕКТИ

гл. ас. д-р Надя Иванова Маринова

FEATURES IN THE MANAGEMENT OF SOME NON- TRADITIONAL PROJECTS

Assist. Prof. Nadya Ivanova Marinova, Ph.D.

Анотация: Появата на нетрадиционни проекти е обусловена от необходимостта за незабавни активни действия; необходимостта за организационни изменения; определящото въздействие на един или на няколко фактора, характеризиращи типа и условията за реализация на проекта. Възможни са както инвестиционно-строителни, така и всякакви други проекти. Обща особеност на нетрадиционните проекти е нестандартната структура на проектния цикъл.

Ключови думи: Нетрадиционни проекти

Abstract: The appearance of nontraditional projects is determined by the need for immediate active action; need for organizational change; determinant impact of one or several factors that characterize the type and conditions for realization the project. There are both investment and construction and any other projects. Common feature of non-traditional projects is non-standard structure of the project cycle.

Keywords: Non-traditional projects.

Различията между обикновените (така наричани традиционни) проекти от нетрадиционните е показана в таблицата.

Сравнение между основните признаци на традиционните и нетрадиционните проекти

<i>Традиционни проекти</i>	<i>Нетрадиционни проекти</i>
Проектират се и се осъществяват в съответствие с определените от корпоративното ръководство стратегически цели;	Стратегическите цели се инициират „отвън“;
Разходите, графикът и техническите цели са ясно определени;	Разходите, графикът и техническите цели се определят (уточняват) в протекание на целия проектен цикъл;
Необходимите ресурси се предназначават само за проекта;	Ресурсите се определят по принципа „където са нужни“;
Структурата на проектния цикъл е традиционна;	Проектът се осъществява в рамките на нестандартен проектен цикъл;
Управлението на проекта се осъществява в рамките на устойчива корпоративна система;	Управлението на проекта се осъществява от център, намиращ се извън корпоративната инфраструктура;

Управлението на проекта се осъществява в рамките на установената корпоративна култура	Управлението на проекта се осъществява в рамките на уникална (създавана за периода на осъществяване на проекта) култура
---	---

Появата на нетрадиционни проекти е обусловена от:

- необходимостта за незабавни активни действия;
- необходимостта за организационни изменения;
- определящото въздействие на един или няколко фактора, характеризиращи типа и условията за реализация на проекта.

Класификация на нетрадиционните проекти

<i>Причини за проекта</i>	<i>Тип нетрадиционен проект</i>	<i>Характерни признаци на проекта (пример)</i>
1. Ситуации, изискващи незабавни активни действия	1.1. Неочаквано появили се възможности. 1.2. Извънредни ситуации	Реакция на пазарни изменения Стремеж да се получи изгода в резултат на проблеми, възникнали у конкурента Реакция на срочни или неотложни проблеми Желание да се изпреварят конкурентите в производството на нови видове продукция или услуги Природни катаклизми Катастрофи и аварии Терористични актове
2. Необходимост от организационни изменения	2.1. Проекти за структурна реорганизация 2.2. Проекти за реинженеринг	2.1.1. Реорганизация - сливане - поглъщане - разделяне - придобиване 2.1.2. Структурно-функционално реструктуриране - реструктуриране на корпоративния център и бизнес-единицата - промяна в мениджмънта (общо, качествено, проектно) 2.2.1. Реинженеринг на бизнес-процесите 2.2.2. Управленски / стопански реинженеринг
3. Определящо или преобладаващо въздействие на един или няколко фактора, характеризира	3.1. Антикризисно управление 3.2. Финансови проекти 3.3. Маркетингови проекти и програми	3.1.1. Саниране 3.1.2. Банкротство 3.2.1. Операции с ценни книжа 3.2.2. Портфейлни инвестиции 3.3.1. Маркетингови изследвания 3.3.2. Разработване стратегията на проекта 3.3.3. Разработване програмата на проекта

щи типа и условията за реализация	3.4. Иновационни проекти	3.4.1. Разработване и внедряване на нова техника и технологии
	3.5. Образователни проекти	3.5.1. Получаване на базово образование
	3.6. Организационни проекти	3.5.2. Повишаване на квалификацията
		3.6.1. Организиране на реализацията на проектите
		3.6.2. Организиране на процесите на реформиране

Следва да се отбележи, че предметната област на нетрадиционните проекти няма значение. Възможни са както инвестиционно-строителни, така и всякакви други проекти. Обща особеност на нетрадиционните проекти е нестандартната структура на проектния цикъл.

Проекти за антикризисно управление

Целта на *проекти за антикризисно управление* е осигуряване на положителни показатели за обема и динамиката на реализацията на продукцията, доходността, финансовата устойчивост. Всяка държава има достатъчно твърда позиция по отношение на неплатежоспособността, т.е. към банкрутиращи предприятия.

Законодателни и нормативни документи уточняват процедурите за банкрут и определят реда за предоставяне на финансова подкрепа на неплатежоспособните предприятия и използването на средства от държавния бюджет, извънбюджетни фондове за преодоляване на неплатежоспособността на някои предприятия.

При разглеждане на дела за банкрут на длъжник се прилагат следните процедури:

- *досъдебно саниране* – мерки за възстановяване на платежоспособността на длъжника, вземани от собственика на имуществото на длъжника, кредиторите на длъжника и други лица с цел предотвратяване на банкрута;
 - *наблюдение* – процедура, прилагана към длъжника от момента на приемането от арбитражния съд заявление за признаване на банкрута на длъжника, с цел осигуряване запазване на имуществото на длъжника и провеждане на анализ на неговото финансово състояние;
 - *външно управление* (съдебно саниране) – процедура, прилагана към длъжника с цел възстановяване на неговата платежоспособност, с предаване на пълномощията за управление на външен управляващ;
 - *конкурсно производство* – процедура, прилагана към длъжника признат за банкрутирал, с цел съразмерно удовлетворяване на исканията на кредиторите;
 - *световно споразумение* – процедура за постигане на договореност между длъжника и кредиторите относно отсрочка или разсрочване на плащанията.
- Делото за несъстоятелност на предприятието се възбужда от арбитражен съд.

В резултат на анализа на съответната институция за несъстоятелността на предприятието се приема едно от следните решения:

- да се окаже на предприятието държавна финансова подкрепа;
- задължително да се приватизира при особени условия;
- да се преобразува предприятието в държавно, т.е. в бюджетно;
- да се продаде предприятието при запазване или на юридическото лице, или на неговите дялове, или имуществото.

В рамките на анализа на финансово състояние на предприятието се оценява целесъобразността от провеждане на следните мероприятия;

- конверсия, диверсификация;
- производство на нови видове стоки, услуги;
- повишаване качеството на произвеждания продукт;
- повишаване ефективността на маркетинга;
- повишаване ефективността на износа;
- намаляване на производствените разходи;
- внедряване на нови прогресивни форми и методи на управление;
- провеждане на инвентаризация;
- съкращаване на дебиторските задължения;
- повишаване дела на собствените средства в оборотните активи;
- продажба на дъщерни фирми и дялове от капитала в други предприятия;
- продажба на незавършено производство;
- съкращаване числеността на заетите в предприятието;
- временно спиране на капитално строителство;
- продажба на излишно оборудване, материали и складирани готови изделия;
- конверсия на дълга чрез преобразуване на краткосрочни задължения в дългосрочни или дългосрочни ипотечи;
- други мероприятия.

В последните години във връзка с актуалността на проблема за антикризисно управление се разработват конструктивни подходи, същността на които се свежда: първо, до създаване на специализирани структури, имащи за цел придобиване, финансово оздравяване, реконструкция и последваща продажба на реконструирания предприятия и второ, разработка и реализация на специални антикризисни програми, ориентирани към предприятието.

Перспективите пред зараждащия се пазар на антикризисно управление се състоят във възможността за освобождаване на предприятията от дългове, привличане на инвестиции и в крайна сметка организация на ефективно производство и получаване на доход. Пазарът на антикризисно управление се отнася за най-малко рисковите пазари. Рискът на инвестициите в реалния сектор в рамките на арбитражната процедура е много малък, тъй като всяко движение на активите се регулира от закона за банкрута и лесно се контролира за сметка на арбитражния управляващ.

Пазарът на антикризисно управление може да бъде особено интересен както за портфейлни, така и за стратегически инвеститори, заинтересовани да контролират предприятието и да управляват производството. В тази връзка е перспективно да се създава специализирана инвестиционна структура, която да влага средства в най-инвестиционно привлекателните предприятия, придобивайки ги чрез процедурата на банкрута, след което да осъществяват предпродажбена подготовка и да ги продават на стратегически инвеститор.

Схемата на работата по проекта може да бъде представена по следния начин:

- избор на предприятия, притежаващи висок потенциал за увеличаване стойността на бизнеса;

- изучаване на предприятието и възможността за въвеждане на арбитражни процедури;
- финансово-икономически анализ на предприятието;
- провеждане на преговори и разработване на мероприятия по реализация на арбитражните процедури и продажбата на производствения комплекс;
- инициране на продажбените процедури;
- реструктуриране на предприятието в зависимост от възможностите за увеличаване стойността;
- комплекс антикризисни процедури;
- реинженеринг, реструктуриране на мениджмънта;
- финансиране развитието на производството;
- промени в структурата на капитала, продажба на активи;
- организиране на ефективно производство;
- продажба на предприятието на стратегически инвеститор.

Най-ефективна организационна форма за финансиране на подобни проекти се смята създаването на инвестиционна структура от типа на влоговите фондове. Целесъобразно е да се привлече антикризисната компания към работата по организацията за придобиване на предприятието за инвестиционния фонд чрез процедурата на банкрут и реструктуриране на придобитите предприятия в рамките на предпродажбената подготовка.

Проекти за реструктуриране на предприятия и компании

Целта на *проекти по реструктуриране* е да се подобрят производствено-икономическите показатели на предприятията и компаниите за сметка на реформиране на системата на организация и управление.

Предприятието (организацията) под въздействието на измененията в търсенето на продукцията се сблъсква с необходимостта радикално да промени структурата и функциите под формата на сливане и придобиване, разделяне и отделяне, преобразуване (реорганизация) или най-често комплексно изменение на методите за функциониране за решаване на проблема с оцеляването или повишаване на ефективността чрез така наричаното реструктуриране (реформиране).

В качеството на доказал се механизъм за преобразуване се използват проектите за реструктуриране, осъществявани с помощта на специално подготвени специалисти в предприятието и консултанти. Проектите за реструктуриране станаха високо-ефективен пазарен инструмент за повишаване ефективността на предприятието. Те се разглеждат като съвкупност от мероприятия за комплексно привеждане условията за функциониране на компанията в съответствие с променящите се условия на пазара и разработената стратегия за нейното развитие.

Реструктурирането включва усъвършенстване структурата и функциите за управление, преодоляване на изоставането в технико-технологично отношение, усъвършенстване на финансово-икономическата политика и на тази основа повишаване ефективността на производството и конкурентоспособността на продукцията. Реструктурирането на компанията се предшества от комплексна диагностика, в резултат на която се взема решение за използване на конкретни мероприятия и дейности, свързани с реструктурирането.

Схема на жизнения цикъл на проекта за реструктуриране

<i>Начална фаза – разработка на концепция</i>		<i>Фаза – подготовка за реструктуриране</i>		
Комплексна диагностика	Разработка на концепция	Анализ на ключовите сегменти	Разработка на програма	Система от бизнес-планове
Ситуационна Организа- ционна- управленска Финансово- икономическа Производ- ствено- стопанска Кадрова Обобщена	Структура и функции Сегментация на пазара Групировка на бизнес- единиците Концепция за организация на проекта	Анализ на пазара Оценка на сегментите Изход от неперспектив ни сегменти Търсене на нови пазарни сегменти	Създаване на система от мероприятия (технико- технологични, организационни, о-управленски, финансово- икономически, социални) разпределени по време и бюджет Планиране на проекта	Формиране на системата за бизнес- планиране Бизнес- планиране Подготовка и реализация на резултатите от бизнес- планирането
<i>Фаза – реализация</i>		<i>Фаза – завършване</i>		
Организация на реализацията	Управление на реализацията	Завършване на проекта		Анализ на резултатите
Структури- ране на проекта Планиране на проекта Финансиране на проекта Формиране на работни групи Подготовка на персонала Разработка на мастер-план	Контрол Мониторинг Управление на измененията Разрешаване на конфликти Управление на човешките ресурси Оценка на качеството	Завършване на проектното преобразуване Определяне на фактичските параметри за функциониране на реструктурираните бизнес- единици и компанията като цяло Демобилизация на ресурсите Закриване на проекта		Анализ на технико- икономичес- ките резултати от реализацията на проекта от реструкту- риране Търсене на противоречия, показващи необходимост от начало на нов проект за реструкту- риране

Важно е да се отчита, че необходимост от реформиране възниква не само в предприятия и компании, намиращи се в неблагоприятно състояние (спад в производството, предстоящ банкрут и др.). Колкото и да е парадоксално, най-голям интерес към реструктуриране проявяват ръководители на процъфтяващи предприятия и компании. Това се отнася за такива, които са умни и далновидни, разбиращи че бързият ръст на оборота, забележимото повишаване на жизненото равнище на работниците може да означава появата на «синдрома на големия бизнес», т.е. неадекватност на системата на управление на новите мащаби в дейността.

Реструктурирането може да се разглежда и в качеството на първи етап в подготовката на предприятието за приватизация, след завършването на което се извършва продажба на компанията на частни инвеститори.

Финансови проекти

Финансовите проекти се осъществяват на основата на така наричаните *финансови инвестиции*, под които се разбира влагане на средства в различни финансови инструменти (активи), сред които най-значим дял имат ценните книжа.

Финансовите инвестиции се разделят на:

- вложения в ценни книжа, в това число държавни и корпоративни;
- вложения в банкови депозити и сертификати.

Финансовите инвестиции, като правило, са непреки, характеризиращи се с наличието на посредник – инвестиционен фонд или финансов посредник.

Финансови проекти могат да се осъществяват:

- за сметка на собствени финансови ресурси и вътрешни стопански резерви на инвеститора (печалба, амортизационни отчисления, парични натрупвания и спестявания на граждани и юридически лица, средства от застраховки и др.);
- заеми на инвеститорите (банкови и бюджетни кредити, облигационни заеми и други средства);
- привлечени финансови средства (от продажба на акции, дялови и други вноски на работещите в компанията, на граждани, на юридически лица);
- чуждестранни инвестиции.

Инвестиционната дейност на стопанския субект е свързана със създаването на *инвестиционен портфейл* (включващ различни форми на инвестиции) или инвестиционни проекти.

Инвестиционният портфейл целенасочено формирана съвкупност от обекти на реалното и финансовото инвестиране, предназначени за реализиране на инвестиционната дейност в съответствие с разработената инвестиционна стратегия на компанията. Той бива:

- портфейл от реални инвестиционни проекти;
- портфейл от финансови инвестиции в ценни книжа (така наричаните портфейлни инвестиции);
- портфейл от други финансови инвестиции (банкови депозити, депозитни сертификати и др.);
- инвестиции в оборотния капитал на компанията.

Ще разгледаме същността на портфейлните инвестиции. Като правило, инвеститорът не влага финансови средства в един вид ценни книжа, а формира набор от тях, наричан портфейл от ценни книжа. Този портфейл му осигурява устойчивост на доходите при всяка комбинация на дивидентите и пазарните им цени. Като правило, инвеститорът

титорът се стреми да създаде балансиран портфейл, при който се постига желано съчетаване на безопасност, доходност, ръст на капитала и ликвидност. Съставът на портфейла от ценни книжа зависи от целите на инвеститора и характера на включените в него ценни книжа (консервативен, агресивен и т.н.).

Консервативният портфейл от ценни книжа съдържа по-малко доходни, но по-надеждни, по-малко рискови ценни книжа.

Агресивният портфейл от ценни книжа представлява съвкупност от активно купувани и продавани ценни книжа, по отношение на цената на които съществува предположение, че тя бързо ще нараства. В случая съществува голям риск от обратна тенденция.

Типът и структурата на инвестиционния портфейл зависят от системата от цели на инвестиционната стратегия на компанията. Основна цел при формирането на инвестиционния портфейл е да осигури реализацията на инвестиционната стратегия чрез подбор на най-ефективни и безопасни реални инвестиционни проекти и финансови инструменти.

Маркетингови проекти

Маркетинговите проекти и програми отнесени към проблематиката на управлението на проекти притежава някои специфични особености. В качеството на техни приоритетни задачи могат да се определят следните:

- определяне пазара за продукцията на проекта;
- конкурентните предимства на продукцията на проекта и компанията;
- стратегията на маркетинга – реализация, реклама и дистрибуция, ценообразуване, организация и стимулиране на продажбите;
- прогноза за обема на продажбите – производствена програма и нейното осигуряване с необходимите ресурси.

Маркетингови мероприятия се провеждат в продължение на целия жизнен цикъл на проекта – прединвестиционна, инвестиционна и експлоатационна фаза.

Цел на маркетинговите мероприятия в прединвестиционната фаза е формирането на програми за продажбите на бъдещия продукт, маркетинговата дейност, а също програма за разходите, свързани с маркетинга. Постигането на тези цели е възможно чрез реализиране на редица мероприятия:

- маркетингови изследвания;
- разработка на стратегия на проекта;
- формиране на маркетингова концепция;
- програма за маркетинга;
- програма за продажбите;
- програма за маркетинговите разходи

Маркетинговата дейност в инвестиционната и експлоатационната фаза на проекта се осъществява в рамките на плана за маркетинговите мероприятия и основно се свежда до комбиниране на четирите основни маркетингови компонента:

- мероприятия за продукта;
- ценова политика;
- мероприятия по дистрибуцията;
- мероприятия по реализацията.

Изброените мероприятия формират същността на най-важния раздел на всеки инвестиционен проект – наричан «маркетингов план». Целта на такъв раздел е да изясни как предполагаемия бизнес ще въздейства на пазара и ще реагира на формиращата се обстановка, за да осигури реализацията на стоката.

Образователни проекти

Образователните проекти имат за цел предоставяне на определена квалификация или нейното повишаване.

Стандартните етапи за подготовка и реализиране на образователните проекти са следните:

Първи етап. Подготовка на курсове и семинари, в това число:

- определяне на целите, задачите и целевата аудитория;
- разработване на съдържанието на курса (семинара);
- методически подход (вид на занятията, аудиовизуални средства);
- подготовка на информация за курса (семинара);
- подбор на участниците, в това число и на конкурсна основа (за курса, за семинара, за други форми на обучение);
- подбор на преподавателите;
- подготовка на учебни и други материали;
- подготовка на бюджета;
- разработка на система за оценка на резултатите;
- административни задачи на дирекцията и обслужващия персонал;
- Задачи по административното и стопанското осигуряване, изпълнявано от екипа на проекта (с разпределяне на задачите по срокове)

Втори етап. Реализация на курса (семинара), в това число:

- действия на ръководството на учебното заведение;
- действия на директора на курса:
 - действия, свързани с учебния процес;
 - методически задачи;
 - административни задачи;
 - задачи по оценка на курса (семинара), в това число на лекторите и участниците;
 - действия, свързани със закриването на курса (заклучителни документи и др.).
- действия на екипа на проекта;
- механизми на работа за участниците в проекта;

Международни проекти

Във връзка с членството на България в Европейския съюз и интеграцията ѝ в световното икономическо пространство все по-актуално за българските специалисти става знанието на международните процедури за управление на инвестиционни проекти.

На практика, структурата и реда за управление на проектите не зависи от страната, в която се осъществяват. Законодатели в «модата» за управление на проекти са не многобройни управляващи (и инженерингови) компании, осъществяващи проекти по целия свят – Fluor Daniel Corporation, Technip-Coflexip, Bechtel, Parsons, Man, Petrofac, Foster Wheeler Inc., AMEC, ABB Group, World Super Engineering и някои други. Методическите канони записани в стандартите и препоръките на професионалните асоциации на специалистите по управление на проекти са от PMI (САЩ), IPMA (Швейцария).

Културата по управлението на проекти се развива в Европа и САЩ в продължение на десетилетия, провокирана от възникването на все по-машабни задачи. През това време в университетите възникват специални програми.

Подготовката за реализиране на международен проект се състои от две основни части:

Първата част е свързана с процедури и дейности, които следва да бъдат изпълнени в компанията с цел получаване на контракта (на доинвестиционната фаза).

Втората част е по-разгърната и е посветена на процедурата по реализацията на контракта.

Важно е да се отчита, че работата над проекта започва не в момента на подписване на контракта, а много преди това.

Основните етапи в управлението на международни проекти (структуриране на дейностите, планиране, мониторинг и други) следва да се осъществяват с помощта на съвременно програмно осигуряване, тъй като управлението на проекти е невъзможно без използването на съвременни информационни технологии. В настоящия момент най-често се използват различни версии на програмния комплекс Primavera.

В международните проекти широко се използва понятието „център на финансова отговорност“ (вместо посочване на конкретно структурно подразделение). Това се извършва поради факта, че организационните структури за управление на компаниите (участници в международните проекти) са достатъчно разнообразни, а типовете на центровете за финансова отговорност се свеждат до няколко (те могат да бъдат центрове за разходи, за доходите, печалбата, инвестициите). Освен това, отделянето на центровете за финансова отговорност се явява следствие на подхода към структурните подразделения като към финансови бизнес-единици.

Съществуващите формални правила за реализиране на международни проекти не могат да се разглеждат като панацея срещу несполуки, тъй като в противен случай не биха били възможни фалитите и световните кризи. Заедно с използването на всички методики е необходимо да се спазват някои не толкова сложни правила:

- да се разчита на здравия разум;
- ефективно да се взаимодейства с другите участници в проекта;
- да се предвиждат и решават проблемите в процеса на тяхното възникване;
- да се действа в съответствие с интересите на компанията.

Принципната организационна структура на управляваща компания включва – Ръководство (корпоративен център) със следните компоненти:

- финанси и външни връзки (център разходи - ЦР);
- комуникации, PR, информационни системи;
- персонал (ЦР);
- качество, безопасност, околна среда (ЦР);
- юридическо застраховане (ЦР);
- инженеринг и технологии (център печалба – ЦП);
- административно-стопанска дейност (ЦР);
- ремонт и обслужване (ЦР);
- материално-техническо осигуряване (ЦП);
- подизпълнителска дейности ценообразуване (ЦП).

Литературни източници

1. Апостолов, Александър (2004), Основи на проекта, София, Projecta
2. Janis, I.L. (1972) Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Boston, MA: Houghton Mifflin
3. Lawrie, Alain (1996) The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations, London: Directory of Social Change
4. Lustig, Myron W. and Jolene Koester. Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures. Boston: Pearson Education, Inc., 2006.