

**ЛОКАЛНА САМОУПРАВА:
КАКО ИЗ КРУГА НЕРАЗВИЈЕНИХ**

**МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ:
КАК ОТ КРЪГА НА НЕРАЗВИТИТЕ**

ЛОКАЛНА САМОУПРАВА: КАКО ИЗ КРУГА НЕРАЗВИЈЕНИХ
МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ: КАК ОТ КРЪГА НА НЕРАЗВИТИТЕ

Издавач:
ГАЛАКСИЈАНИС, доо Сврљиг, Србија

Издател:
ГАЛАКСИЈАНИС, оод Сврљиг, Србија

ISBN 978-86-6233-802-0

За издавача:
Млађан Ранђеловић

За издателя:
Младжан Ранджелович

Уредници:
Јелена Трифуновић
Др Саша Ђорђевић

Редактори:
Јелена Трифунович
Д-р Саша Джорджевич

Рецензенти
Проф. др Дејан Ранчић
Доц. др Мариета Гоцева
Доц. др Дарјан Бојков

Рецензенти:
Проф. д-р Дејан Ранчић
Доц. д-р Мариета Гоцева
Доц. д-р Дарјан Бойков

Превод/Лектура:
Студио за учење страних језика “Big Muzzy”, Јелашница

Превод/Езикова редакција
Студио за изучавање на чужди езици “Big Muzzy”, Јелашница

Техничка припрема:
РОБОКС, Ниш

Техничка подготовка:
РОБОКС, Ниш

Штампа:
ГАЛАКСИЈАНИС, доо Сврљиг, Србија

Печат:
ГАЛАКСИЈАНИС, оод Сврљиг, Србија

Тираж:
700

**ЛОКАЛНА САМОУПРАВА:
КАКО ИЗ КРУГА НЕРАЗВИЈЕНИХ**

**МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ:
КАК ОТ КРЪГА НА НЕРАЗВИТИТЕ**

Зборник радова
са међународног округлог стола
Одржаног 19-21 јуна 2026. године у Бањи Врујци

Зборник на доклади
от међународна крџла маса
провела се на 19-21 јуни 2026 г. в Баня Врујци

Зборник приредили:
Јелана Трифуновић
Др Саша Ђорђевић

Научни консултант:
Др Ванче Бойков, редовни професор

Зборникът е подготвен от:
Йелена Трифунович
Д-р Саша Джорджевич

Научен консултант:
Д-р Ванче Бојков, редовен професор

ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗМОЖНОСТИ ПРИ ИНВЕСТИЦИОННИ ПРОЕКТИ – ПОДХОДИ, ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Резюме: В теорията и практиката по управление на риска обикновено се посочва, че се идентифицират, анализират и оценяват само рискове-заплахи, т.е. процесът по управление на риска е насочен само към тези рискове. Погледнато през призмата на логиката, е трудно да се приеме, че даден инвестиционен проект няма нито една възможност (идентифицирана като риск), от която да се възползва. Следователно, не би било правилно на рисковете да се гледа само като заплахи, но и като възможности.

Настоящата статия се занимава именно с възможностите при управление на риска, търсейки и предлагайки начини за тяхното ефективно управление при реализиране на инвестиционни проекти, включително от гледна точка на възможните подходи, проблеми и предизвикателства.

Основните изводи в статията са направени на базата на преглед на релевантни източници по изследваната проблематика, проучване на международната практика, както и личните авторови наблюдения, чрез изведени собствени предложения за ефективно управление на възможностите при инвестиционни проекти.

Ключови думи: инвестиционни възможности, инвестиционни проекти, риск, стратегии, ефективност.

Въведение

Голяма част от литературата за управление на риска, включително голяма част от нейната практика, се фокусират главно върху защитата на стойността чрез намаляване на вероятността и степента на отрицателни резултати по отношение на целите (Mancheva, Zh., 2016, pp. 5-6). В контекста на управлението на риска при инвестиционни проекти, това неизбежно насочва вниманието върху заплахите, източниците на рискове, които могат да имат отрицателни последици за стойността на проекта, пренебрегвайки по-широките възможности за постигане на по-добри резултати.

В същото време, връзката между дейностите в даден проект и неговата стойност, респ. ползи, е сложна, комплексна, взаимозависима във всички проектни фази, между всички процеси, участници, потребители. Целите са тези, които осигуряват свързващата рамка между изпълнението на дейност-

ите и стойността на проекта. Възприемайки подобен подход може да се разбере колко значими са рисковете за инвестиционните проекти и как тяхното управление има способността да подпомогне вземането на по-добри решения с добавена стойност.

Също толкова важно обаче, е „да се оцени и управлява положителната страна на несигурността, която може да представлява по-скоро възможност, отколкото заплаха“ (Merna, T., F. Al-Thani, 2008, p. 17). Освен това, възможностите имат силна значимост от гледна точка на доверието, почтеността и морала – високият морал е също толкова важен за доброто управление на риска, колкото и за цялостното управление на проекта и екипа. Ако проектният екип работи единствено и само сред заплахи, много по-вероятно е проектът да претърпи провал.

Систематичното търсене на възможности и желанието да се отговори подобаващо на тях, идентифицирани от всички на всички корпоративни нива (което може да има последици далеч отвъд правомощията на „откривателя“ на възможността), може да осигури основа за систематично изграждане на доверие, както хоризонтална, така и вертикална комуникация, повече сплотеност и подкрепа.

От тази позиция, **основната цел** на настоящата статия е да разкрие същността на инвестиционните възможности при управлението на проекти, като измести традиционният фокус към риска в проекта и го насочи по посока на благоприятните възможности, които може да предостави несигурността.

Изложение

Управление на инвестиционни възможности

Идеята на управлението на възможностите при инвестиционни проекти цели преминаване от тесния и ограничен фокус на вредните ефекти върху целите към по-широк поглед върху всички ефекти върху целите. Несигурността, която има значение, може да бъде свързана с положителни или отрицателни ефекти върху целите, или и двете – определението обхваща всички видове въздействия. Това подкрепя водещия принцип в международната и националната стандартизация, че „управлението на риска създава стойност, както и я защитава“ (IEC/ISO 31010:2009). Управлението на онези източници на риск, които могат да доведат до положителни въздействия и възможности, представлява важна част от извличането на максимума от управлението на риска на инвестиционния проект.

Ефективното управление на цялостния процес по управление на възможностите при инвестиционни проекти следва добре познатата рамка за управление на риска (Annamalah, S., et al., 2018):

- Идентифициране на рисковете за проекта;
- Анализ и оценка, чрез съответните инструменти и техники;
- Предприемане на действия за минимизиране на риска;
- Контрол на рисковете при инвестиционни проекти, чрез непрекъснатото текущо наблюдение на всеки етап от жизнения цикъл на проекта.

Съществен момент в ефективното управление на възможностите при инвестиционни проекти е свързан с развиването на начин на мислене за идентифициране на възможности. За много ръководители, екипи по проекти, риск-мениджъри и специалисти по проектен риск, управлението на риска в инвестиционни проекти е свързано със заплахи и отрицателни въздействия до такава степен, че вече се е превърнало в статукво. Излизането от този начин на мислене изисква активно намерение за промяна, силен ангажимент и участие; изисква непрекъсната комуникация, процесен подход и богат набор от компетентности.

Заедно с това управлението на възможностите следва да се погледне и през призмата на растежа на организациите и тяхното развитие – от позицията на възможностите да инвестират усилия и капитал, за да получават не само дивиденди от тези инвестиции, но и да увеличават капитала си. На корпоративно ниво, една организация расте и се развива тогава, когато оптимизира стойността на активите си и увеличава приходите. Това може да се постигне чрез подобрения на процесите, чрез увеличаване на капацитета, чрез придобиване на допълнителни ресурси и способности, чрез поемане на ангажименти и задължения и др. Или казано с други думи: чрез излагане на капитала на риск. Управлението на това излагане на капитала на риск, трябва да осигури контрол, който да гарантира, че не е превишен риск-апетитът на организацията или „склонността към поемане на риск при управлението на дейностите, осигуряващи целите на организацията“ (Ivanov, G., 2013, p. 30).

Големите капиталови инвестиции очакват строги процеси за събиране, преглед, подбор и оценка на инвестиционни възможности, за да се гарантира, че са стабилни и ще генерират приемливо ниво на възвръщаемост. Когато става въпрос за инвестиции в проекти, се очаква проектите да бъдат изпълнени ефективно, за да се гарантира възможно най-пълната стойност и ползи, които могат да се предоставят. Независимо, че постигането на предвиденото ниво на възвръщаемост е ключов фактор за успеха на инвестицията, често измерването на това ниво се случва след извършване на самата инвестиция.

Това означава, че на корпоративно ниво организациите трябва да създадат и поддържат поток от инвестиционни възможности, съобразени с техния потенциал и нуждата им от растеж. Следва да се отбележи, че „най-безопасните“ проекти рядко предлагат най-голямата възвръщаемост, т.е. организациите трябва да поемат подходящи нива на риск, за да растат. Както при всички форми на инвестиране, поддържането на портфейл от инвести-

ционни възможности, които варират от нисък риск, ниска възвръщаемост до по-висок риск и по-висока възвръщаемост, е необходимо, за да се осигурят опции, от които да се изгради сигурна стратегия.

В специализираната литература, управлението на инвестиционни възможности, като възприемане на разумни процеси за събиране, развитие и управление, се обозначава с термина „управление на портфолио от инвестиционни възможности“ (Aleksandrova, M., 2007). Това е свързано с процес, при който вместо съсредоточаване върху един проект в даден момент и изолирано, организациите (независимо от техния размер и сектор)управляват набор от множество проекти едновременно, т.е. управляват портфолио от инвестиционни възможности.

Практиките за управление на портфейла от проекти имат съществена роля по отношение на осигуряването на проектен контрол, като по този начин се гарантира устойчиво нарастване на стойността в съответствие с риск-апетита и пазарните тенденции. Управлението на проектно-ориентирани структури не се изчерпва само с внедряване на нови работни стандарти и процедури, а представлява цялостна трансформация – промяна в начина на мислене, моделите на действие, ценностите и организационната култура.

Този процес изисква, от една страна, ангажираност и приемственост на методическите и нормативни принципи от всички, а от друга – цялостна подкрепа за изграждането на нова, проектно-ориентирана културна среда. Според специализираната литература, „проектно-ориентираната организация“ е такава, в която проектирането и реализирането на проекти представлява основна форма на съществуване – ограничени във времето действия, насочени към създаване на нови продукти, услуги или организационни трансформации“ (Aleksandrova, M., 2007, p. 26).

Ефективното управление на инвестиционния потенциал и възможности в рамките на проектно-ориентирани организации предполага не само успешното изпълнение на проектите, но и устойчиво развитие и адаптация на компанията. Чрез използването на инвестиционните възможности, реализирани чрез проекти, организациите се стремят към капиталово разширяване, повишаване на конкурентните си предимства, оптимизация на ефективността и разширяване на дейността си. Управлението на проектното портфолио позволява на компаниите да структурират своите инвестиционни инициативи, преминавайки постепенно от управление на отделни проекти към внедряване на интегрирани системи за цялостно управление.

Проблеми и предизвикателства пред ефективното управление на инвестиционни възможности

Съвременната специализирана литература отделя много внимание в изследване на случаи за причините, множеството предизвикателства и ключови

чови фактори за превишаването на обхвата, разходите и сроковете при изпълнението на инвестиционни проекти. Автори установяват, че средното превишаване на разходите при този тип проекти в глобален мащаб, е над 60% от първоначалната им оценка. Те констатираат, че „ако това беше болест, щяхме да я наречем пандемия“, а сред основните причини за това, посочват (Preiss, A., et al., 2014):

- Нереалистична или прекалено оптимистична оценка на допустими разходи и срок за изпълнение на инвестиционните проекти;
- Непълно определяне на обхвата или неадекватно планиране на първоначалните етапи от жизнения цикъл на проекта;
- Неправилно и/или прекалено късно предприемане на необходимите стратегии в контекста на проектната среда;
- Неефективно управление по време на фазата на изпълнение.

Критичните проблеми при реализирането на инвестиционните проекти и ефективното управление на техните възможности произлизат най-вече от това, че подобни проекти винаги са високо рискови и сложни за изпълнение. Традиционното управление на риска – избягване, застраховане, минимизиране – често е ограничен подход, особено когато се оценяват възможностите за развитие и растеж на организациите чрез проекти. Допълнително много голяма част от ключовите фактори за успех, се пренебрегват.

Присъщата сложност на инвестиционните проекти е силно изострена именно в тези среди. Прекомерното избягване на риска може да предизвика силно недоверие, което е контрапродуктивно и увеличава несигурността. Инвестиционните договори, обикновено пълни с прекомерна правна защита и санкции, често всъщност имат обратен ефект, карайки хората да се защитават, вместо да предприемат действия, които биха създали нови възможности и повишили производителността на работата.

Рисковите премии, добавени от изпълнителите, както и правните/съдебните разходи са две последици от прекомерното управление на риска, което може да измести фокуса от развитието. Това е първият сериозен критичен проблем при реализирането на инвестиционните проекти и ефективното управление на техните възможности – управлението на риска и доверието. Именно доверието и по-конкретно – високото доверие – има способността драстично да подобри скоростта на изпълнение, иновациите, откриването на нови възможности, правилните прогнози, съвместното планиране, намаляване на разходите и др.

За съжаление, често инвестиционните проекти създават правни договори, които са „въоръжени“ и готови за „битка“. След като прекомерното управление на риска набере скорост обаче, често то се превръща в универсално решение за всичко: погрешно приложено към всяка несигурност, с голямо въздействие върху планирането при извънредни ситуации, изграждането на доверие и яснотата на ролите и отговорностите. Когато доверието липсва, възможностите за развитие, иновациите, новите идеи, се пренебрегват като

най-доброто решение. Вместо това, често за ръководители и екипи приоритетно се подбират познати лица; тези, на които се вярва изключително, независимо от степента на уменията, опита и компетенциите им, отхвърляйки тези, с които не е работено до момента.

Проблемите при реализирането на инвестиционни проекти, независимо от индустрията, не са предизвикателства, които могат да бъдат решени чрез изолиране на всеки отделен проблем и след това отстраняване на проблемите на части, един по един. Ако това беше така, всички проблем щяха да бъдат коригирани досега. Трудността в инвестиционната дейност е двойна.

Първо, днес топ мениджърите често започват в системата като служители от най-ниско ниво, преминавайки към все по-тесни специалисти в проектното управление, членове на екипи и постепенно – ръководители на проекти. От тази позиция, те често не са обучени да виждат стратегическите и системни проблеми в тяхната конкретна индустрия. Така „мисленето“ на индустрията все още е ориентирано към проекти и тяхното експедитивно завършване, а не към промяна на самите системи.

Второ, всяка индустрия е дълбоко структурно фрагментирана, с разделени интереси и много малко доверие между един и друг фрагмент, следователно – ограничено сътрудничество, подкрепа, интегритет. Това обаче е основополагащо за съвместното решаване на проблеми, откриването на възможности и възползването от тях, бързото изпълнение в рамките на бюджета, иновациите и пр. Това е вторият сериозен критичен проблем при реализирането на инвестиционните проекти и ефективното управление на техните възможности, а именно – структурната трудност и системно-стратегическите пречки пред подобрението, развитието и инвестиционните възможности (Thomsen, C., J. Darrington, D. Dunne, W. Lichtig, 2009).

Инвестиционните проекти често страдат от враждебни отношения, ниски нива на производителност, високи нива на неефективност, чести спорове и липса на иновации, което води до много проекти, които струват твърде много и/или отнемат твърде много време за реализация. Както многократно се посочи, инвестиционните проекти обикновено са организирани в три основни „лагера“ с различни интереси, които понякога се срещат, но друг път се противопоставят: собственик, проектна организация (ръководител, проектен екип) и изпълнител. Участниците се появяват в своя „лагер“ по различно време, в различна фаза от жизнения цикъл на проекта. Комуникациите са тези, които отразяват договорните линии, така че проблемите на изпълнителя, например, преминават към ръководителя на проекта и, ако е необходимо – до собственика. Тази комуникация обаче е вертикална, организирана така, че всеки „лагер“ е отделен от друг, чрез договорна стена.

Подобни комуникационни проблеми гарантират, че (Jergeas, G., R. Lynch, 2015, pp. 5-6):

- Усилието на ръководител и проектен екип се губи, тъй като информацията за предпочитанията относно цена, конструктивност и

оперативност стига до тях, след като е положен значителен труд, но в крайна сметка се оказва, че всичко положено до тук изисква препроектиране или редизайн;

- Разходите за изпълнение са по-високи, тъй като изпълнителите ще подплатят цените си с непредвидени обстоятелства, произтичащи от стратегията за разпределение на риска на собствениците и тяхната несигурност относно смисъла/пълнотата на дизайна (дело на ръководителя и членовете на екипа), в който са имали малко или никакво участие;
- Резултатът от промените в изпълнението е, че изпълнителите имат първа възможност да посочат проблемите, често изключвайки именно ръководителя и членовете на екипа по инвестиционния проект, които знаят най-добре как да повлияят и да решат проблемите, за да подобрят производителността и конструктивността. Промените в изпълнението могат да се превърнат и във възможност за „изравняване“ за изпълнители и подизпълнители, победени с цената при първоначалното договаряне – възможност да надценяват, за да направят справедлива печалба – което може да създаде още повече пречки;
- Отношенията са враждебни, а споровете – все по-чести. Договорната структура насърчава всяка страна да гледа собствените си интереси, а не интересите на проекта като цяло. Например, липсата на участие на изпълнител във фазата на проектиране намалява нивото на общо разбиране на проекта, което води до повече грешки, недоразумения и конфликти. Отношенията от разстояние, както и липсата на директни връзки и комуникация между участниците в проекта, възпрепятстват сътрудничеството и увеличават неразбирането и недоверието.

Като цяло, възприятието и нагласата, че самото справяне с даден проблем чрез концентрация върху частите от проблема и отстраняването им един след друг, очевидно не е правилно и не може да се приеме за ефективна стратегия. Всеки опит за решаване на проблема на части би бил неуспешен, тъй като това е стратегически системен проблем, а не решение на проблема чрез разделяне на части.

Подходи за преодоляване на предизвикателствата и по-ефективно управление на инвестиционни възможности

Важен момент за справяне с посочените предизвикателства, е стабилното проектиране на целия инвестиционен проект, което да предостави навременно изпълнение, в рамките на бюджета, заедно с всички процеси във всички проектни фази от жизнения цикъл и което да се справя цялостно с проблемите по време на изпълнение, избягвайки тяхното проявление и търсене на решения „на части“. Подобно изискване до известна степен връща към стремежът за разбиране на това, защо инвестиционната дейност като

цяло, е толкова неподатлива на промени. Все пак в основата на тази трудност стои преплетен набор от различни системи от вярвания и поддържащи методи, които причиняват фрагментация и несъответствие.

Специализираната литература определя тези системи като основани на различни философии: всяка реализираща различни резултати, всяка с различни предимства и недостатъци, както и правилно/грешно време и място за тяхното използване. В следващата Таб. 1 е направена една примерна адаптация на три различни подхода за реализиране на инвестиционни проекти, заедно с техните характеристики:

Таб. 1. Спектър от конкуриращи се подходи за реализиране на проекти и техните характеристики

Подходи / Ключови елементи	Състезателен подход	Транзакционен подход	Съвместен подход
<i>Вярвания</i>	Бизнесът е „психологическа война“; Печели най-силният.	Бизнесът е търговия, договаряне, диференциация, икономически обмен; Стойността продава.	Изключителна стойност се генерира, когато хората работят в екип; Широкият кръгзор повишава ефективността.
<i>Поведение</i>	Използване на всички средства (пари, опит, позиции, контакти и пр.) за постигане на целта	Позиционирането позволява постигане на най-добри резултати; Водене на преговори; „Подслаждане“ на сделките.	Съвместна работа; Надеждност; Висока етика и морал; Честност и почтеност; Усилия върху това, което е в интерес на всички участници.
<i>Правила</i>	Притискане на другите; Използване на хитрост; Изграждане на защита; Никакво доверие; Всичко на всяка цена.	Възползване от всяка възможност; Експлоатиране на слабостите; Наличие на доверие, без предоверяване; Успехът се корени в добрата сделка.	Създаване на стойност и конкурентно предимство чрез работа в екип (вътрешно) и съюзи (външно); Тясна интеграция между всички участници; Стремж към „Win-Win“ (всички печелят).
<i>Синергия</i>	Синергията е невъзможна.	Синергията се извлича от висока ефективност; Премахване на работата без добавена стойност.	Синергията е резултат от високи нива на доверие, работа в екип и съгласуване на целите и ценностите.
<i>Управление на риска</i>	Строги договори и контрол; Солиден правен екип; Водене на дела.	Управлението, овладяването и трансферът на риска чрез застраховане ограничават загубите.	Високи нива на доверие за намаляване на заплахите и възползване от възможностите; Адаптация към възникващи рискове и възможности.
<i>Стойностно предложение</i>	Изисква се минимум стойност; Затваряне на продажби; Притискане на доставчици.	Конкурентна цена; Приемливо качество; Сключване на сделки чрез веригите за доставки.	Високапроизводителност чрез набор от стойности, добра цена, бързо изпълнение, иновации.
<i>Преговори</i>	Победа на всяка цена; Получаване на повече при оказване на натиск/ отправяне на заплахи; По-голяма сила се придобива, ако другите са слаби.	Дългосрочните взаимоотношения са само продукт на това, се получава това, което се иска; Преговори/промения за получаване на най-добрата оферта.	Стойността е значима за създаване на дългосрочни взаимоотношения; Възползване от различните нужди и перспективи като източник на съвместни иновации.

<i>Информация и комуникация</i>	Получаване на възможно повече информация; Скриване/ преиначаване на информация; Дезинформация; Слаба комуникация.	Назначаване на изпълнител, отговорен за тълкуване на информацията и осъществяване на комуникацията.	Споделяне на информация с цел генериране на нови идеи/ възползване от възможности; Непрекъсната комуникация; Обратна връзка.
<i>Нива на доверие</i>	Липса на доверие; Измама, агресивно поведение; Манипулация.	Без предоверяване; Доверие с внимание; Доверието е неуловимо и неустойчиво.	Високи нива на доверие; Доверието е ключово за генерирането на непрекъснат поток от нови ползи, стойност и възможности.
<i>Предимство</i>	Придобито само чрез увеличаване размера на капитала.	Придобито чрез информация и догоряване.	Придобито чрез съвместно създаване и споделяне на стойност.

Адаптирана по Jergeas, G., R. Lynch (2015), p. 8.

Целта на първият подход е победа на всяка цена. Въз основа на личен интерес, силно договаряне и силна самозащита, той поставя бариери между всеки субект във веригата на стойността. Когато има сериозно наличие на стрес, липсата на доверие обикновено надделява, противопоставяйки субектите един срещу друг, което е и огромен шанс всичко да се превърне в ожесточен състезателен спор. Този подход, в крайна сметка, разчита на преговори, водени от договаряне на печалба и загуба, придружени от солидна правна защита за прехвърляне на рисковете към изпълнителите заедно с тежки договори, които гарантират унищожаването на съвместното решаване на проблеми и изграждането на доверие в самото начало. Независимо от логиката на подобен подход (например, в теорията на игрите), в човешките взаимодействия отношенията „победа – загуба“ са ирационални, тъй като карат губещата страна да действа чрез непрекъснати оплаквания, да образува вътрешни (взаимно конкуриращи се и враждуващи) съюзи, които задържат информация помежду си, да не успяват да си сътрудничат и да се концентрират в лични цели, като през цялото време извършват работа без добавена стойност към уравнението на инвестиционния проект.

Този подход е подходящ за приложение, когато заедно работят неетични хора, когато се използват „игри“ на печелещи и губещи, в които всеки защитава територията си. Справянето с подобно „състезание“ и критични взаимоотношения обаче, особено за продължителен период от време, в крайна сметка приключва със загуба и за двете страни, тъй като често предизвиква съдебни спорове и е нерентабилно. Съперническите взаимоотношения генерират значителни последващи шокове, които се проявяват не само под формата на носене на съдебна отговорност, но и под формата на високо текучество на персонал, оттегляне на клиенти и проекти, които се изпълняват със забавяне на времето и над бюджета, както и сериозни репутационни щети. Производителността е сериозно застрашена в този подход, а иновациите спират. Високата самозащита води до отбранително, а не до новаторско поведение – спад в изпълнението и слаби резултати без добавена стойност от прекомерно натрупване на защитни механизми.

Транзакционният подход се фокусира върху договаряне, търговия и размяна, ориентирана към цената. Такива бизнес модели, които се възползват от ефективна система за транзакции, са например „e-Bay“ и „Amazon“. Това обаче рядко създава стойност, като в същото време не е никак благоприятно за иновации – нещо, което е от съществено значение в сложни проектни среди. Това е подход, основан на икономически вярвания, че всичко е „делка“ и най-ниската цена, платена с най-висока възвръщаемост, управлява избора и вземането на решение. По същество транзакционното мислене има много тясна цел: увеличаване на стойността за акционерите и печалбите. Той третира тези, които изпълняват дейностите по проекти, като доставчици. Продажбата при него е набор от убеждения, които водят до решения, основани на разходите, а не на стойността, като се избира най-ниската цена, въпреки че изпълнителят може да има недостатъци в практиката си (за качество, безопасност, производителност), което да доведе до надвишаване на разходите и забавяне на проекта. Това, което липсва в транзакционното мислене обаче, може да бъде доста смущаващо, тъй като:

- Липсва гарант, че цялата система за изпълнение на проекта е приведена в съответствие (по отношение на цели, мерки за успех, интеграция между фази, участници, изпълнители). Липсва и справедливото разпределение на печалбата, за да могат всички да имат стимул и мотивация да действат заедно;
- Липсва гарант, че изпълнители, служители и цялата верига за доставки на даден проект, които влагат време и усилия, са третирани справедливо или им е дадена някаква сигурност (например, положителна оценка за следващ проект) в замяна на тяхната пълна ангажираност и успешно постижение;
- Няма подкрепа за изграждане на високи нива на доверие, работа в екип или иновации, които създават конкурентно предимство, което, от своя страна, позволява устойчиво подобряване на проекта и успешно изпълнение на дейностите.

Ако тези или подобни гаранции и предпазни мерки не са вградени в транзакционното мислене, когато възникнат трудности и противоречиви цели, твърде често проектът започва да клони по-скоро към неуспех, излизайки извън контрол, където е много вероятно да се превърне в състезание, настройващо участниците един срещу друг и постепенно приложение на първия подход.

Последиците от увеличеното разпространение на транзакционни и състезателни подходи при инвестиционни проекти, са сериозни през последните десетилетия, въпреки развитието на информационни технологии, по-доброто оборудване и подобрените материали при изпълнението като цяло. Според анализатори, производителността конкретно в строителната индустрия е намаляла драстично, докато в секторите на производство-

то и промишлеността, се е увеличила повече от два пъти (Thomsen, C., J. Darrington, D. Dunne, W. Lichtig, 2009).

Третият подход целъ съвместна работа, споделяне на идеи, съгласуване на интереси, справедливо разпределение на рисковете, развитие, иновации. Сред най-добрите му приложения са тези в дългосрочни проекти, където инвестициите са големи; където има вероятност да възникнат неясноти или несигурност по време на изпълнението. Този подход е предназначен да съгласува интересите на основните участници, да създаде среда, в която доверието, екипната работа и иновациите предотвратяват спорове, да насърчи връзката на сътрудничество в полза на всички и да улесни успешното приключване на проекта в срок и в рамките на бюджета. Това обикновено включва значителна предварителна инвестиция във време и ресурси, включително за изграждане на обща екипна идентичност сред участниците.

Подходът на съвместно сътрудничество защитава идеята, че целта на даден проект е да се изпълни по икономически ефективен начин, навреме, в рамките на бюджета, в съответствие с целта, конкурентно, безопасно, етично и устойчиво при справедлива печалба за всички. За разлика от транзакционния подход, който утвърждава независимата защита на личния интерес и търси справедлив обмен на стойност, подходът на сътрудничество изравнява интересите на заинтересованите страни и търси разширяване и създаване на стойност чрез съвместна иновация. Заинтересованите страни в проекта включват собственици/инвеститори, ръководители на проекта и техните екипи, изпълнители, подизпълнители, служители и доставчици, потребители, както и по-голямата общност, в която се намира и реализира проектът.

Изложените подходи в Таб. 1 ясно разкриват кои от тях могат да бъдат най-ефективни при приложението им в инвестиционни проекти. Допълнително проучвания разкриват типичните нива на успех, изследвайки над 90 организации в строителната индустрия, като правят опит да измерят вероятността за успех на инвестиционни проекти и по-конкретно – тяхното изпълнение в зададения срок и в рамките на бюджета. Установено е, че тежестта на сложността и риска при транзакционните и състезателните подходи обикновено водят до провал: шансът за успех на проекти приложили състезателния подход е под 10%, а този на проекти, приложили транзакционния подход – между 20% и 30%. За проекти, които прилагат съвместен подход, вероятността за успех е измерена в рамките на между 80% и 100% (Jergeas, G., R. Lynch, 2015, p. 11). Посочва се, че организациите, които „наистина са се ангажирали с партньорски отношения в строителни проекти, имат огромно конкурентно предимство“ (Jergeas, G., R. Lynch, 2015, p. 11).

Използвайки предложенията в специализираната литература, следва да се отбележи, че описаните подходи могат да имат реално приложение и в практиката, при това не само като подходи за реализиране на проекти. При тяхната подходяща адаптация под формата на модели или стратегии, те могат да бъдат приложени и с цел развитие и растеж на организациите, въз-

ползвайки се от възможностите, които предоставя това именно чрез проекти. При наличието на доказателства за високият процент успеваемост на проекти, които прилагат съвместния подход, може да се предложи трансформацията му в „стратегия за управление на инвестиционни възможности“, която притежава следните характеристики и етапи и която може да се определи като иновационна с цел подобряване на представянето и резултатите от проекти и увеличаване на възможностите за развитие и растеж:



Фиг. 1. Стратегия за управление на инвестиционни възможности
Авторова разработка

Предложената „стратегия за управление на инвестиционни възможности“ съдържа пет етапа, свързани с фазите на жизнения цикъл на инвестиционния проект:

Свързващ етап: работата по него започва още преди началото на жизнения цикъл на проекта и включва, от една страна: приложението и адаптацията на идеи, обучение от практиката, използване на предишен опит от други проекти и индустрии, а от друга: генериране на нови идеи и практики – за създаване на иновативен проектен процес, организация и структура на управление. По време на този етап се налага идеята, че реализирането на проекта ще генерира своята стойност и ползи, чрез съвместна работа и работа в екип.

Приложението на предишен опит и практика, както и генерирането на нови идеи и превръщането им във възможности дава ясна заявка за по-обхватния поглед при реализация на проекта и по-широк кръгзор, тъй като

това има способността да повиши ефективността многократно. Дадена е заявка и за непрекъсната съвместна работа, висока надеждност, етика и морал, честност, почтеност и съзнателно насочени усилия към интересите на всички участници в инвестиционния проект.

Ангажиращ етап: този етап започва да се осъществява по време на фазите на инициране и планиране от жизнения цикъл на проекта. При него както договорните процеси, така и създаването на партньорски отношения, могат да бъдат използвани за насърчаване на всички участници да разработват нови идеи и иновативни решения. Идеята на този етап се състои в поемането на такава ангажираност, която целъ конкурентно предимство и създаване на стойност чрез работа в екип вътре в проекта и инициране на стратегически съюзи извън него.

Друга цел на ангажиращият етап е постепенно да оформи тясно единство и интегритет между участващите страни, заедно с непрекъснат стремеж към ориентиране на печалбата от проекта за всички. Постигането на това ще предизвика ефект, който е по-голям от сборът на ефектите, ако участниците действат по отделно, а в резултат на това следва и изграждането на доверие, екипност, съгласуваност. По този начин последващото изпълнение на дейностите по проекта ще си гарантира много по-висок шанс за възползване от предоставените благоприятни възможности, включително и адаптация към тях.

Мобилизиращ етап: този етап се осъществява по време на фазите на организиране и изпълнение на инвестиционния проект, когато целта е достигане на възможно най-високи нива на производителност, постигната чрез иновационни решения, възползване от възможности и реализиране на повече стойност, заедно с ефективно, качествено и надеждно изпълнение на дейностите по проекта в рамките на определените срокове и бюджет. По време на този етап се предполага, че:

- Изграденото доверие между всички в предходните два етапа, вече е оформило стабилни дългосрочни взаимоотношения;
- Информацията се споделя открито с цел възползване от нови възможности, чрез непрекъсната комуникация и обратна връзка;
- Всеки участник споделя и доверява открито собствените си желания, нужди и перспективи, които от своя страна, могат да генерират допълнителни идеи, възможности и иновативни решения.

Като цяло всички участващи страни са мобилизирани в разработването на нови идеи, нови възможности, нови технологии, нови проектни и организационни практики за подобряване на ефективността и увеличаване на шанса за успех на проекта.

Етап на обмен: този етап се осъществява по време на фазите на контрол и приключване на инвестиционния проект (в последните етапи от жизнения цикъл), когато се осъществява проследяване на напредъка от въз-

ползването от инвестиционните възможности, заедно с предприемане на коригиращи действия, чрез вземане на съвместни решения (при необходимост) и балансиране на потока от ползите и стойността от проекта.

По време на този етап доверието между участниците достига своите най-високи нива, което показва, че изграждането му е постигнато чрез съвместно създаване и споделяне на стойност. Тук се прави оценка на ефективността от проекта и възможностите, от които са се възползвали участниците, чрез преглед на резултатите и постигнатите цели. Важен момент в този етап на обмен е и документирането на идеите и ресурсите за нови възможности и иновации, включително по посока на възможността за тяхното повторно бъдещо комбиниране с тези на други проекти в по-широката иновационна екосистема за подобряване на ефективността, за развитие и растеж, тъй като в основата на цялостното приложение на стратегията за управление на инвестиционни възможности стои съвместното сътрудничество и изграждането на дългосрочни партньорски взаимоотношения.

Заклучение

В резултат на разгледаните въпроси и направените анализи във връзка със управлението на възможности при инвестиционни проекти, както и в съответствие с поставената цел пред настоящата статия, могат да се изведат следните изводи и заключения:

Първо. Управлението на риска при инвестиционни проекти представлява по-особен процес, съдържащ в себе си няколко ключови подпроцеса: идентифициране, анализ и оценка, избор на действия за минимизиране/максимизиране на риска, контрол при управлението на риска.

Второ. На рисковете при управление на инвестиционни проекти следва да се гледа не само като заплахи, но и като възможности. Спецификата на инвестиционните проекти изисква приложение както на стратегии за преодоляване на заплахите, така и за засилване на благоприятните възможности.

Трето. Ефективното управление на инвестиционните възможности чрез реализиране на инвестиционни проекти, способства за увеличаване на капитала на организацията, повишаване на конкурентоспособността и ефективността ѝ, разширяване на нейната дейност, което води след себе си някои проблеми и предизвикателства. За тяхното преодоляване могат да се приложат ефективни стратегии за управление на инвестиционните възможности.

В заключение следва да се обобщи, че в основата на предложената стратегия за управление на инвестиционни възможности стои най-вече съвместния ангажимент, координираната мобилизация на взаимните възможности и иновативните способности по цялата верига на проекта – във всички

негови фази и процеси. Тази стратегия е достатъчно отворена, за да обхване организационните граници отвъд тези на проекта, достигайки до по-широката екосистема и насочвайки се към такова управление на инвестиционни проекти, в което собственици/инвеститори, ръководителите и техните екипи, изпълнители и всички заинтересовани страни могат да създадат, внедрят и прилагат целенасочени иновационни интервенции с цел възползване от всички благоприятни възможности, които може да им предостави проекта.

Литература

- Aleksandrova, M. (2007). Project Management: Opportunities for Development of Project-Oriented Organizations. *Management and Sustainable Development*, 3-4, 2007(18), 26-30.
- Annamalah, S., et al. (2018). Implementation of Enterprise Risk Management (ERM) Framework in Enhancing Business Performances in Oil and Gas Sector. *Economies*, 6(1): 4, 1-12, doi: 10.3390/economies6010004.
- BDS (EN) 31010:2010. Risk Management. Risk Assessment Methods (IEC/ISO 31010:2009).
- Jergeas, G., R. Lynch (2015). Future Pathway for Industrial Mega-Project Delivery. *Project&Alignment Delivery: Collaborative Construction Institute*, Florida, US.
- Ivanov, G. (2013). Risk Management in Public Sector Organizations of the Republic of Bulgaria. Svishtov: AI „Tsenov“. ISBN: 978-954-23-0840-9.
- Mancheva, Zh. (2016). Project Risk Management. Sofia: UACEG. ISBN: 978-619-90883-1-9.
- Merna, T., F. Al-Thani (2008). *Corporate Risk Management* (2nd Edition). John Wiley & Sons Inc.: Cornwall, UK. ISBN 978-0-470-51833-5.
- Preiss, A., et al. (2014). Spotlight on oil and gas megaprojects. In: Ernst & Young LLP, https://aegex.com/images/uploads/white_papers/EY-spotlight-on-oil-and-gas-megaprojects.pdf (Retrieved on May 26, 2025).
- Thomsen, C., J. Darrington, D. Dunne, W. Lichtig (2009). Managing Integrated Project Delivery. In: CMAA College of Fellows, https://lean-construction-gcs.storage.googleapis.com/wp-content/uploads/2022/08/08161051/CMAA_Managing_Integrated_Project_Delivery_1-1.pdf (Retrieved on May 23, 2025).