

УПРАВУВАЊЕ СО ПРОЕКТЕН ЦИКЛУС НА ПРОЕКТИ ФИНАНСИРАНИ ОД СТРАНСКИ ДОНАТОРИ - СОВРЕМЕН ПРИСТАП НА МЕНАЦИРАЊЕ

Марјан Димов¹, Елена Веселинова²

¹Студент на MBA менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
marjan.208719@ugd.edu.mk

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Апстракт: Менаџирањето на проекти финансирани од странски донатори (Европска Унија, САД и сл.) е во постојан раст во последните години, особено со развојот на различни видови организации кои обединуваат експертиза од различни области. Еден од клучните аспекти на одреден проект, откако истиот бил подготвен, поднесен и одобрен за финансирање во било која програма, е неговото спроведување. Фазата на спроведување се состои од два интегрални дела: Формален дел кој вклучува документација, правила, известување и други активности; Суштински дел кој ја поставува основата за спроведување и која вклучува мерки за квалитет, остварување на поставени индикатори на ниво на проект и програма и сл. Токму сложеноста на процесот на управување со донаторски проекти наметнува потреба од современ пристап во нивното севкупно менаџирање.

Клучни зборови: *проекти, донатори, финансирање, менаџирање, основни елементи, современ пристап*

PROJECT CYCLE MANAGEMENT OF PROJECTS FINANCED BY FOREIGN DONORS - A MODERN MANAGEMENT APPROACH

Marjan Dimov¹, Elena Veselinova²

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
marjan.208719@ugd.edu.mk

Abstract. The management of projects financed by foreign donors (European Union, USA, etc.) has been in constant growth in recent years, especially with the development of different types of organizations that unite expertise from different fields. One of the key aspects of a particular project, after it has been prepared, submitted and approved for financing in any program is its implementation. The implementation phase consists of two integral parts: Formal part which includes documentation, reporting and other activities; Substantial part which sets the basis for implementation that includes quality measures, achievement of set indicators at the project and program level, etc. It is precisely the complexity of the process of managing donor projects that imposes need for a modern approach to their overall management.

Key words: *project, donors, financing, management, main elements, modern approach*

1. Вовед

Проектите финансирани од Европската Унија и други странски донатори се специфични според својата структура, цел, начин на спроведување, начин на аплицирање, подготовка, евалуација и голем број други аспекти. Со оглед на тоа што станува збор за доста широка област, која може да биде анализирана од различни гледишта, во овој труд предмет на анализа се елементите и правилата за успешно спроведување на еден проект, како и потребата од современ пристап во нивното управување. Современиот пристап на управувањето се однесува на сите менаџмент фази – планирање, организирање, координирање, одлучување и контролирање. Успешноста во спроведувањето на еден проект се анализира главно од два аспекта и тоа од финансиско – материјален, односно

формално – правен аспект, а потоа од аспект на остварување на предвидените цели и постигнување суштински резултати кои треба да придонесат за одредена видлива промена. Она што е особено специфично со донаторските проекти е тоа што може да се гледаат како посебни правни субјекти, основани на определено време, со однапред определени ресурси за конкретна, претходно утврдена намена. Ова укажува на потребата од менаџирање на процесот на спроведување на проектот, во сите негови фази. Потребата од менаџирање значи потреба од човечки ресурси, кои имаат знаење и способности да управуваат со време, ресурси и луѓе, врз основа на строго утврдени правила во однос на набавки, финансии и видливост.

2. Проектен менаџмент и проекти финансирани од странски донатори

Проектниот менаџмент е научен концепт со кој, со помош на определени методи на организација, планирање и контрола, се врши рационално користење, се синхронизираат активностите и се координираат учесниците со цел со проектот најефикасно да се реализираат планираните цели.¹

Сите проекти се привремен напор да се создаде вредност преку уникатен производ, услуга или резултат. Сите проекти имаат почеток и крај. Тие имаат тим, буџет, распоред и очекувања кои тимот треба да ги исполни. Секој проект е уникатен и се разликува од рутинските операции - тековните активности на организацијата - затоа што проектите завршуваат откако ќе се постигне целта.²

Како што може да се воочи, проектите претставуваат посебен дел од работењето на една организација, за кои главни карактеристики се дека има конкретни специфични цели кои се временски ограничени и со ограничени ресурси. Кога станува збор за проект во рамки на една компанија, која тоа го прави од сопствени средства, за одредена специфична цел (градење капацитети на вработени, развој на иновација, воведување нов начин на продажба, производство итн.), сите менаџмент фази се спроведуваат во таа компанија, со што целосната одговорност на лицата кои го спроведуваат проектот е пред менаџментот на компанијата (сопственикот, акционерите, управниот одбор и сл.), во зависност од нејзината форма и структура.

Суштинската разлика помеѓу проектите кои организациите ги спроведуваат самостојно, со сопствени средства, наспроти проектите кои се финансирани (делумно или во целост) од други (најчесто странски) донатори е одговорноста за известување и оправдување на потрошените средства.

Постојат повеќе странски донатори кои доделуваат средства (во форма на неповратни грантови) во Република Северна Македонија. На пример, тоа се Европска Унија³, Швајцарска амбасада и голем број други странски држави или организации.⁴

Еден од најголемите даватели на грантови во државата е Европската Унија. Европската Унија, преку својата политика, издвојува средства за финансирање проекти, како на сопствените земји членки, така и на останати земји кои не се нејзин дел. Постојат различни видови на финансирање: грантови, финансиски инструменти (заеми, гаранции и капитал), субвенции, финансирање преку фондови и набавки (договори за јавни набавки)⁵. Она што за корисникот претставуваат неповратни средства за спроведување проект, за Европската Унија претставува доделен грант. Грантовите се директни финансиски придонеси од буџетот на Европската Унија доделени по пат на донација на трети лица, корисници, (обично непрофитни организации) вклучени во активности кои им служат на политиките на ЕУ.⁶

¹ Несторовски, д-р Методија – Инвестиционен менаџмент, Скопје 2003.

² What is Project Management | PMI.

³ Преку Делегација на ЕУ и голем број други начини и форми.

⁴ Преку програмата Цивика Мобилитас.

⁵ https://commission.europa.eu/EU_funding_for_beginners.

⁶ Исто.

Грантовите претставуваат голем дел од расходите на Европската Унија и спаѓаат во две широки категории:⁷

- грантови кои финансираат акции наменети да помогнат да се постигне одредена цел која е дел од политиката на ЕУ;
- оперативни грантови кои ги финансираат оперативните расходи на тело кое има цел од општ европски интерес или цел што е дел од политиката на ЕУ.

Грантовите кои ЕУ ги доделува во нашата држава, најчесто припаѓаат на првата категорија грантови, освен средствата кои ЕУ ги доделува за покривање на оперативните расходи на телата од Унијата, а тоа се Делегација на ЕУ во Скопје и сите тела и организации основани од истата.

Она што може да се извлече како општ заклучок е следното:

- Грантовите се неповратни средства за финансирање на активности со кои се придонесува за постигнување на одредена цел која е дел од политиката на ЕУ;
- Грантовите се доделуваат директно (преку институции на ЕУ) или индиректно (преку национални тела) до крајните корисници;
- Најчести корисници на грантови се непрофитни организации и тела (вклучувајќи ги и институциите на државата).

3. Генерални принципи на доделување грантови и основни елементи на проектите

Без разлика која институција го доделува грантот, директно или индиректно до крајниот корисник, постојат неколку генерални принципи, кои понатаму се пресликуваат и во процесите на набавка во рамки на проектите. Основен водич при спроведувањето на проектите финансирани, на пример, од Европска Унија претставува PRAG⁸ (практичен водич за процедури при спроведување надворешни акции финансирани од ЕУ). Како што кажува и самото име, PRAG не претставува формално-правен документ со законска основа, туку генерален водич за спроведување проекти добиени преку грант од ЕУ. На пониско ниво, постојат приспособени правилници, согласно потребите, големината и структурата во одредена специфична програма, но правилата во овој водич се апликативни секаде.

Генерално, при спроведување проекти добиени преку грант од ЕУ, потребно е да се применуваат следните основни принципи⁹:

- Транспарентност,
- Еднаков третман,
- Ко – финансирање,
- Непрофитност,
- Некумулативност,
- Неретроактивност,
- Видливост.

Сите овие принципи имаат за цел поставување одредена рамка, која треба да овозможи законско и наменско доделување грантови и трошење средства во рамки на тие грантови.

3.1 Основни елементи на проектите

Основните почетни елементи на еден проект во фаза на спроведување се однесуваат на документите кои биле дел од претходно одобрената апликација, а кои во оваа фаза претставуваат основа за имплементација на проектот. Документацијата може да се разликува во зависност од програмата во која е одобрен проектот за финансирање, но двата клучни документи, од кои понатаму произлегуваат речиси сите останати се: проектна апликација и буџет на проектот.

⁷ Исто.

⁸ <https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/ePRAG>

⁹ 2. Basic rules - EXACT External Wiki - EN - EC Public Wiki (europa.eu) (2.5.1, 2.5.2, 2.5.3).

Проектна апликација: Проектната апликација е основен документ, најчесто разработен на ниво на програма каде што се вклучени сите податоци за апликантот односно апликантите - нивното претходно искуство, финансиска состојба, правна форма, постоечки ресурси и други релевантни информации, како и информациите на ниво на проект кои се однесуваат на целосната наративна апликација, вклучувајќи ги и активностите кои е предвидено да се спроведат. Проектната апликација во рамки на програмата за прекугранична соработка Република Северна Македонија – Грција 2021-2027 дефинира повеќе аспекти, на две нивоа: општа цел - кои се очекувањата и ефектите/придобивките од проектот на долг рок на териториите на корисниците и за областа на Програмата; и специфични цели, кои се однесуваат на она што проектот ќе го постигне конкретно на крајот од неговото спроведување и кои се промените што ги предизвикува.¹⁰ Речиси секоја програма при секој повик утврдува форма на проектна апликација, која понатаму ја пополнуваат апликантите во согласност со барањата. Еднаш потврдена апликација, станува интегрален дел од договорот за финансирање на проектот и за секоја нејзина промена мора да се побара писмено одобрување од донаторот или програмата.

Буџет на проектот: Буџетот на еден проект ги претставува вкупните проектирани трошоци потребни за завршување на проектот во одреден временски период.¹¹ Буџетот најчесто е поделен на работни пакети во кои има буџетски и подбуџетски линии, кои може да се однесуваат на една или повеќе активности.

4. Основни правила за спроведување проекти финансирани од странски донатори

Постојат повеќе основни правила кои организациите и менаџерите што раководат со организациите мора да ги применуваат при спроведувањето на проектите. Овие правила се објаснети во текстот што следува.

Проектна и останата документација за корисници: Секоја организација – правно лице, кое што спроведува проект финансиран од Европска Унија или друг странски донатор, мора да биде регистрирано согласно позитивните законски прописи во нашата држава, без разлика дали станува збор за приватен субјект или субјект основан според закон. Како приватни субјекти се сметаат граѓанските организации како и приватните компании основани со цел остварување профит. Субјекти основани согласно закон се сите органи на државната управа на централно, регионално или локално ниво. Според авторите, неопходни документи и функционални органи за одлучување кои мора да бидат претставени во фазата на аплицирање и понатаму во фазата на спроведување на проектите се:

- Акт за основање/Закон,
- Статут,
- Тековна состојба,
- Биланс на состојба и Биланс на успех,
- Законски застапник,
- Органи за одлучување (Совет, Управен одбор и сл.).

Правила за известување: Во фазата на спроведување на еден проект, периодичното известување е еден од клучните сегменти. Со цел полесно анализирање на правилата за известување, накратко е наведен процесот на известување во рамки на проект од програмата за прекугранична соработка меѓу Република Северна Македонија и Грција за периодот 2021-2027¹².

„Водечкиот корисник на проектот, во согласност со член 26 од Регулативата (ЕУ) 1059/2021, е одговорен за доставување на Извештаите за напредокот на спроведувањето на проектот, според временскиот распоред наведен во одобриениот Формулар за апликација и

¹⁰ Programme & Project implementation Manual Cross-border Cooperation Programme. Interreg (VI-A) IPA CBC “Greece - North Macedonia 2021-2027”, Version 1.1, July 2024 – page 37-38.

¹¹ projectmanager.com

¹² <https://greece-northmacedonia.eu/>

прирачникот што е во сила¹³. Водечкиот корисник на проектот ги доставува извештаите за напредокот преку официјалниот профил на МИС системот на англиски јазик, кој е официјален јазик на Програмата за прекугранична соработка. Роковите за поднесување на извештаите се два пати годишно и тоа 30 јуни и 31 декември.¹⁴

Правила за видливост: Видливоста како поим има две основни значења: состојбата да може да се види или да се биде виден и способноста да се биде лесно забележан. Терминот „видливост“ може да се смести меѓу транспарентноста од една страна, како алатка за отворена размена на информации меѓу засегнатите страни и односите во јавноста меѓу засегнатите страни кои сакаат да бидат забележани.¹⁵ Видливоста претставува клучен елемент од имплементацијата на проектите финансирани од Европска Унија. Барањата за видливост при надворешни акции на Европска Унија¹⁶ претставува основа на која се изготвуваат понатаму сите прирачници за видливост, во сите донаторски програми.

Правила за набавки: Набавките и начинот на нивно спроведување во рамки на еден проект е всушност оној дел од управувањето со проектот кој е во директна зависност со успешноста од формално-правен аспект. Непочитувањето на правилата за набавки, непостапувањето согласно директивите и најдобрите практики, евентуалниот судир на интереси и други видови прекршоци може да доведат до низа реперкусии и проблеми кои би ја довеле во прашање функционалната успешноста на проектот. Како пример за утврдени правила за набавки е практичниот водич за спроведување постапки при надворешни акции финансирани од Европска Унија, каде што експлицитно се наведени правилата кои задолжително се применуваат при спроведување проекти кои се финансирани од ЕУ.¹⁷

За илустрација, правилата за набавки во рамки на ПРАГ се дефинирани според видот на набавката и според вредноста, што е прикажано на следната табела:

Табела 1 – Постапки за набавки согласно вредноста
Table 1 – Procurement procedures according to the threshold

Вид на набавка	*	*		*	*
Услуги	>300 000 евра (отворена или затворена меѓународна постапка)	<300 000, но >20 000 евра (Поедноставена набавка)		<20 000 но >2500 евра (Набавка со еден поканет економски оператор)	<2500 евра (без спроведување постапка)
Добра (опрема)	>300 000 евра (отворена или затворена меѓународна постапка)	<300 000, но >100 000 евра (Локална отворена процедура)	<100 000, но >20 000 евра (Поедноставена набавка)	<20 000 но >2500 евра (Набавка со еден поканет економски оператор)	<2500 евра (без спроведување постапка)
Градежни работи	>5 000 000 евра (отворена или затворена меѓународна постапка)	<5 000 000, но >300 000 евра (Локална отворена процедура)	<300 000, но >20 000 евра (Поедноставена набавка)	<20 000 но >2500 евра (Набавка со еден поканет економски оператор)	<2500 евра (без спроведување постапка)

¹³ Programme & Project implementation Manual Cross-border Cooperation Programme. Interreg (VI-A) IPA CBC “Greece - North Macedonia 2021-2027”, Version 1.1, July 2024 – page 79.

¹⁴ Исто.

¹⁵ Visibility and promotional strategy, Local and regional competitiveness project, p.8.

¹⁶ Communication and Visibility Requirements for EU External Actions | International Partnerships (europa.eu)

¹⁷ ePrag-en-2021.0-full.pdf (amazonaws.com) (стрп. 9).

5. Современ пристап на менаџирање – предуслов за квалитетно спроведување на комплексни процеси

Врз основа на досега изнесеното, може да се субмилира дека управувањето со проекти финансирани од странски донатори претставува специфичен и комплексен процес. Постојат повеќе аспекти кои ја поткрепуваат оваа теза, а тоа се дека проектите претставуваат посебен дел од работењето на една организација, имаат обемна и сеопфатна фаза на апликација и подлежат на низа правила и прописи од аспект на потребна документација, обврски за известување, видливост и набавки при нивно спроведување. Токму комплексноста на процесот на управување со проекти финансирани од странски донатори, наметнува потреба од современ пристап на менаџирање на сите фази на проектниот циклус – од фазата на подготовка на проектниот предлог, преку фазата на апликација, до фазата на спроведување и финализација на проектот.

5.1 Планирање

Планирањето претставува ментална активност на менаџментот на определување цели, политики и планови врз претходно предвидување на екстерното и интерното окружување на претпријатието¹⁸.

Планирањето означува дефинирање на целите за остварување идни организациски перформанси, одлучување за задачите и користење на ресурсите, потребни за нивно остварување¹⁹.

Планирањето претставува суштински процес при менаџирањето на проектите финансирани од ЕУ, поради комплексноста на задачите и особено потребата од нивно претходно осмислување и развивање. Планирањето се одвива во сите фази на проектот, без разлика дали станува збор за фазата на апликација, фазата на рано спроведување или пак финалната фаза на проектот.

Според авторите, планирањето во иницијалната фаза на спроведување на проектот опфаќа повеќе активности, меѓу кои: Избор на членови на проектен тим, регистрација на проектот во соодветните национални институции, отварање посебна (наменска сметка за проектот), поднесување барање за авансно плаќање, подготовка на план на набавки и формирање комисија за спроведување на постапки за набавки. Еден од најважните аспекти во фазата на планирање е подготовката на планот на набавки и изработката на документи за набавки. Паралелно со процесот на регистрација на проектот во релевантните институции и ангажирањето лица во проектниот тим, корисникот треба во иницијална фаза да направи детална разработка на сопствениот буџет и истото да го преточи во „План за набавки“. Додека буџетот е готов уште во фаза на апликација и истиот е дел од Договорот за грант, планот за набавки се прави откако ќе започне проектот со имплементација. Целта на планот за набавки е да се групираат сите буџетски и подбуџетски линии кои се слични по својата природа согласно правилата на PRAG за да не се „избегнуваат“ одредени процедури кои би требало да се спроведат во зависност од нивната вредност. Изработката на планот на набавки е клучен процес во фазата на планирање и истиот во себе ги инкорпорира речиси сите функции на менаџментот – планирање (анализа и преглед на буџетот на корисникот, изработка на нацрт план за набавки и сл) организирање (интерни состаноци за дискусија во врска со нацрт верзијата на планот за набавки и евентуална негова корекција), координирање (координација на различни сектори од организацијата во врска со планот за набавки), контролирање (финална проверка на нацрт верзијата по спроведените состаноци и координација) и одлучување (финална одлука за планот за набавки и негово испраќање до претставници на програмата или донаторот).

Откако планот за набавки ќе биде одобрен и по завршување на почетните чекори на планирање, може да се започне со процесот на спроведување на проектот. Сите активности кои се предвидени во планот за набавки, потребно е да бидат работени од страна на надворешни експерти, кои треба да биде избрани во рамки на процедура согласно

¹⁸ Шуклев, д-р Бобек, Менаџмент, стр.114 (Скопје, 2013).

¹⁹ Richard L.Daft, Management (2012, p.7).

утврдените правила на PRAG. Првиот и основен документ во секое тендерско досие за набавка на услуги е описот на работни задачи, додека во тендерско досие за градежни работи или набавка на опрема тоа е техничката спецификација.

Описот на работни задачи (ToR – за договорите за услуги) и техничките спецификации (за договорите за опрема и работи) се стратешки документи кои им даваат упатства и насоки на изведувачите да поднесат понуда што одговара на сите технички и административни барања, а подоцна да служи како водич на изведувачот за време на спроведувањето на проектот.²⁰ Она што е јасно е дека без разлика дали постои готов формат за описот на работни задачи кој треба да биде пополнет од страна на корисникот (како во случајот со програмите каде што се следат правилата на PRAG) или истиот треба да генерира сопствен документ, правилната и детална изработка на работните задачи е клучен чекор за понатамошен успех на постапката. При набавката на услуги, неопходно е прецизно и недвосмислено да биде наведен квалитетот, квантитетот, условите и сите други елементи на услугата или услугите кои се предмет на набавка. Проектниот менаџер како одговорно лице на проектот најчесто е главен координатор при изработката на описот на работни задачи и тоа самостојно или со ангажиран експерт за набавки, доколку постои предвидена ставка во буџетот за таа намена.

Кога пак станува збор за набавка на опрема или градежни работи, основен документ кој се изработува е техничката спецификација. За разлика од набавката на услуги, кај овие работи, деталите се многу поспецифични и појасно може да се измерат и утврдат. Доста често техничката спецификација за опрема од поголема вредност е утврдена уште во фаза на апликација на проектот.

Покрај овие документи, треба да биде изработено комплетно бланко тендерско досие, во зависност од видот на набавката. За постапки кои се спроведуваат согласно правилата на PRAG постојат готови форми и анекси за секој вид набавка.

5.2 Организирање

Организацијата е структуриран процес во кој поединците соработуваат за остварување на целите.²¹ Организирањето во еден проект е една од клучните задачи на проектниот менаџер, преку која ќе биде во тек со сите активности кои се спроведуваат и ќе може да реагира соодветно, донесувајќи правилни одлуки. Организирањето опфаќа два клучни аспекти и тоа интерно организирање и екстерно организирање.

Интерно (внатрешно) организирање: Успешноста на една операција, а особено на комплексна операција како што е спроведувањето на проект финансиран од Европска Унија или од друг странски донатор зависи во голема мера од интерниот капацитет на корисникот за самоорганизирање. Токму, задача на законскиот застапник, а во практика секако и на раководното лице на проектот е да се организира работата со што ќе бидат распределени различни задачи на секој член на проектниот тим и ќе се овозможи носење одлуки на повеќе нивоа. Интерното организирање вклучува: Поделба на работата во рамки на проектниот тим согласно работните задачи и организирање проектни состаноци и состаноци со проектни партнери. Екстерното организирање вклучува: Организирање состаноци со претставници на донаторот и мониторинг во фаза на спроведување и организирање состаноци со надворешни изведувачи.

5.3 Координирање

Координирањето претставува синхронизирано поврзување на работата во различни организациони единици, за остварување на целите на претпријатието.²²

Координирањето при управувањето на проекти финансирани од странски донатори опфаќа: Интерна координација, која е важна за да се избегне двојно извршување на една иста задача и да се овозможи паралелно извршување на повеќе од една поврзани активности кои на крајот придонесуваат за еден резултат; Координација при спроведување на активности, поради тоа што голем дел од активностите се поврзани и имаат причинско-последични

²⁰ <https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/ePRAG>

²¹ Шуклев д-р Бобек, Менаџмент, стр. 139 (Скопје, 2013).

²² *ibid*, стр. 175.

врски; Координација со надворешни изведувачи; и Координација со управувачки орган на програмата/донаторот.

5.4 Одлучување

Одлучувањето е процес на решавање на проблем. Во процесот се формулираат алтернативни решенија за проблемот, селектирање на алтернативата, спроведување на алтернативата и контрола на остварувањето. Одлуката пак, претставува избор направен од расположливи алтернативи.²³ Одлучувањето без разлика што честопати не се вбројува во класичните менаџмент функции, сепак претставува клучен сегмент од работењето во било која област, а особено и во менаџирањето со проекти финансирани од Европската Унија или други странски донатори. Без разлика каков и процес да се извршува, на крајот сепак сè се сведува на чинот на донесување одлука.

Карактеристично за процесите кои се извршуваат во рамки на проектите е нивната дологорочност, поради нивната сложеност. Подготовката на едно тендерско досие може да трае и до неколку месеци, а целосната процедура може да оди дури до половина година во зависност од нејзината комплексност. Затоа, поради големите разлики од почетокот до крајот, на крајот едно лице (најчесто проектниот менаџер) треба да донесе одлука и да ја пренесе процедура во наредна фаза. Без донесување одлука, може да пропадне работа која траела неколку месеци. Најчесто, како и кај другите работи, така и кај проектите се јавува потреба од секојдневни мали одлуки, но и од големи одлуки кои треба да бидат добро осмислени пред да се донесат. Одлуката покрај тоа што треба да биде донесена, мора да биде во согласност со повеќе принципи, па дури и закони за на крајот од истата да има позитивен резултат.

Според авторите, одлуката треба да биде: Навремена, законска, донесена на разумна основа, координирана со останатите чинители; поткрепена со пропратна документација; финансирана на реални параметри и финална. Овие се само дел од елементите кои треба да бидат исполнети и треба да претставуваат основа за да се донесе определена одлука.

Според авторите, во основа, може да се разликуваат два видови одлуки од кои се јавува најголема потреба при менаџирањето проекти финансирани од ЕУ и други странски донатори и тоа: Одлуки во фаза на планирање и одлуки во фаза на спроведување.

Одлуките во фаза на планирање најчесто се формални одлуки кои ги носи законскиот застапник на корисникот или телото кое што е одговорно за одлучување. Таквите одлуки може да вклучуваат: Одлука за избор и именување на проектен тим, одлука за план за набавки, одлука за спроведување постапки за набавки, одлуки за пренамена на средства во рамки на одобрен буџет и сл.

Во фазата на спроведување на проектот потребата од донесување одлуки е речиси секојдневна. Дел од одлуките се „пишани“, односно формални, додека друг дел од одлуките се „непишани“ или неформални. Формалните одлуки секогаш на крајот ги носи законскиот застапник, секако според насоки и во координација со проектниот тим и особено проектниот менаџер. Според авторите, постојат многу формални одлуки кои се носат во фаза на спроведување на проектот, но некои одлуки се клучни и доста поважни во споредба со други, а може да се издвојат: Одлука за избор на надворешен изведувач и одлука за плаќање. Неформалните одлуки се карактеризираат со тоа што за истите нема потреба од одлука во писмена форма и таквите одлуки ги носат сите лица кои работат на проектот, во зависност од делегираниот степен на одлучување од законскиот застапник или од проектниот менаџер и тие, според авторите, може да вклучуваат: Одлуки за спроведување на активности, одлуки за прифаќање/одбивање/корегирање на предлог идеи доставени од страна на надворешни изведувачи, одлуки за прифаќање на финални производи и сл.

5.5 Контролирање

Контролирањето претставува определување на стандарди, мерење на остварените резултати, споредување на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за евентуалната девијација на остварените резултати од стандардите и преземање

²³ *ibid*, стр. 245.

корективна акција, доколку е потребно.²⁴ Во текот на целиот процес на менаџирање со проектот, контролата е составен дел од функциите и задачите на проектниот тим. Контролата се јавува како последен чекор пред и после донесувањето одлука, откако планирањето, организирањето и целокупната координација се веќе завршени. Контролата на проектите финансирани од Европска Унија или други странски донатори опфаќа интерна контрола (која се врши од одговорните лица на корисникот на проектот) и екстерна контрола (која се врши од овластени лица на донаторот, односно давателот на грант или одговорната програма). Интерната контрола вклучува: Контрола на запазување на процедури и правила за набавки, контрола на квалитет на интерни документи, финансиска контрола, контрола на сметководствени документи, контрола на квалитет на сработени производи и на почитување на правилата за видливост. Од друга страна, екстерната контрола вклучува финансиска контрола и квалитативна контрола, која во рамки на програмата за прекугранична соработка Република Северна Македонија – Грција 2021-2027, чија главна цел е да се обезбеди гаранција за Управниот орган, органот за верификација и за самиот проект дека трошоците се пријавени и бараат во согласност со законските и финансиските одредби од правилата на Програмата, како и со Регулативи на Заедницата и национални правила, следејќи ги одредбите од чл. 48 од Регулативата (ЕУ) 1059/2021.²⁵

6. Заклучок

Успешноста на еден проект финансиран од Европската Унија или друг странски донатор преку било која програма, во каква и да е форма може да биде анализирана од формално-правен, односно материјален аспект и секако од суштински аспект. Од формално-правен аспект еден проект се смета за успешно спроведен доколку се верифицираат најголемиот дел (или најдобро сите) настанати трошоци при реализирањето на проектните активности. Ова значи дека проектот е успешен ако при екстерна контрола од финансиски ревизор се утврди дека средствата се потрошени законски и наменски, за остварување на резултатите од проектот, истите се документирани, тендерските процедури се спроведени правилно и нема никаков проблем, генерално околу формалниот аспект. Покрај важноста на формалниот дел, пред сè гледано од економско-финансиски аспект на корисникот, секако важен е и суштинскиот дел од спроведувањето на проектот. Суштинскиот дел се однесува на повеќе аспекти кои се однесуваат на исполнување на зацртаната општа и специфична цел на проектот, исполнување на поставени индикатори на проектот, како и исполнување на поставени индикатори на програмата.

За да се спроведе успешно еден проект кој претставува сложен процес, неопходно е истиот да биде квалитетно менаџиран преку основните менаџмент функции кои се анализирани во овој труд – планирање, организирање, координирање, одлучување и контрола. Проектните менаџери или другите лица кои се одговорни за спроведување на проектот, треба да обезбедат квалитетно и навремено планирање на активностите, финансиите и другите клучни елементи, успешно да ги организираат сите чинители, добро да ја искординираат работата интерно и екстерно, да носат одлуки (навремено, законски, на разумна основа, координирана со останатите чинители; поткрепени со пропратна документација; фундирани на реални параметри и финални), да вршат контрола и да преземаат корективни мерки.

Користена литература

- [1] Несторовски, М (2003) – *Инвестиционен менаџмент*, УКИМ Скопје, учебник.
- [2] Шуклев, Б (2013) – *Менаџмент*, УКИМ Скопје, учебник.
- [3] Daft, R (2012) - *Management (Менаџмент)*, Owen Graduate School of Management, учебник.
- [4] Greece-North Macedonia EU, *Programme & Project implementation Manual Cross-border Cooperation Programme Interreg (VI-A) IPA CBC "Greece - North Macedonia 2021-2027", Version 1.1, July 2024, <https://greece-northmacedonia.eu/library/documents-for-project>*

²⁴ Шуклев д-р Бобек, Менаџмент, стр. 228 (Скопје, 2013).

²⁵ Programme & Project implementation Manual Cross-border Cooperation Programme. Interreg (VI-A) IPA CBC "Greece - North Macedonia 2021-2027", Version 1.1, July 2024 – page 79-80.

- implementation/*
- [5] Local and regional competitiveness project (2018), *Visibility and promotional strategy*, стратегија.
 - [6] Communicating and raising EU Visibility, *Guide for communication of EU external actions*, (2022), https://international-partnerships.ec.europa.eu/knowledge-hub/communicating-and-raising-eu-visibility-guidance-external-actions_en
 - [7] European Commission, *Practical guide for contract procedures for EU external actions*, <https://intpa-econtent-public.s3.eu-west-1.amazonaws.com/ePrag/2021.1/ePrag-en-2021.1.pdf>
 - [8] Project management institute (PMI), *What is project management*, <https://www.pmi.org/about/what-is-project-management>
 - [9] Project manager, *Project manager*, <https://www.projectmanager.com/>