

1. Bevezetés

A gazdálkodó szervek stratégia és üzletei céljaik elérések érdekében projekteket valósítanak meg. A projektek egyik lehetséges intézményes, külső finanszírozási módja a pályázati eljárás keretében történő támogatásszerzés.

A pályázati rendszer az uniós csatlakozás eredményeként jelent meg a magyar gazdaságban. A pályázati sikeresség egyik fontos tényezője a megfelelő számú releváns projektek jelenléte. A pályázati rendszer hatékony működésének feltétele, hogy komplex, fenntartható projekthalmaz generálódjon a projektgazdák szintjén, majd a komplett projekt-portfólióhoz hatékony forrásallokációs mechanizmusokat alkalmazzanak, illetve a szabványosított módszerek és eszközök alkalmazásával megvalósítsák azokat.

Kutatások, elemzések azt igazolják, hogy hazánkban a projektgazdák szintjén hiányzik a stratégiai szemlélet, ennek következtében megfelelő mennyiségű és minőségű projekttervvel sem rendelkeznek a gazdasági szektor szereplői. Általános trend, hogy a pályázati lehetőségek generálják a projekteket. Pedig éppen fordítva kellene a folyamatoknak történnie. Meglátásom alapján a gazdasági szereplők forráshiánya eleve az érdekelteket abba az irányba tereli, hogy növeljék a vissza nem térítendő támogatások bevonásának szintjét, továbbá a magas támogatásintenzitású pályázatokat valósítsanak meg, ennek következtében fejlesztési céljaikat a pályázati kiírásokhoz illesszék, igazítsák.

A pályázat készítés folyamatát szakszerű magyarázatokkal ellátott útmutatók, kitöltő programhoz tartozó súgók, illetve az Irányító Hatóságok által működtetett tanácsadói rendszer is támogatja. A pályázatkészítés véleményem szerint igen összetett feladat. Bizonyos pályázati intézkedések nemcsak a pályázati rendszerben való jártasságát várják el a pályázat készítőjétől, hanem a speciális szakterületi ismereteket is. A projekttervezési és projektmenedzsment módszerek ismerete és a módszerek tudatos alkalmazása nélkül a pályázatok csak forrásbevonási tevékenységet jelentenek a gazdasági szereplők számára. Ezáltal a pályázati forrásból finanszírozott projektek nem tudnak hatékonyan hozzájárulni a szervezet fejlesztési céljaihoz, stratégia céljainak eléréséhez.

Szükségnek látom a speciális követelményeknek való megfelelést segítő módszerek, eljárások pályázati rendszerben való alkalmazását. Ez lehet a garanciája annak, hogy a jövőben megvalósítható és fenntartható projektek hatékonyan hozzájárulhatnak a gazdasági szereplők és a nemzetgazdasági fejlődéshez.

Célkitűzés

A publikációm legfőbb célja az uniós pályázatok megvalósítása során alkalmazott projektmenedzsment módszerek gyakorlatának feltérképezése, és a fejlődés trendjének beazonosítása.

Konkrét célként fogalmazható meg a projektek, pályázatok megvalósításához kapcsolódó vezetői döntések elemzése, a pályázatok készítése és megvalósítása során alkalmazott és elvárt módszerek alkalmazásának nehézségeinek feltárása. Részcélok között szerepel a primer kutatás alapján a pályázatkészítési tevékenységek szervezeti jellemzőinek beazonosítása, a projekttervezési és pályázatkészítési módszerek gyakorlati alkalmazásának bemutatása.

Kutatásom eredményeivel szeretnék hozzájárulni az uniós pályázatok gyakorlatának feltérképezéséhez, figyelembe vehető eredményekkel szolgálni a területi/térségi tervezés jövőbeni tevékenységeihez, az uniós pályázati rendszer fejlesztéséhez.



Anyag és módszer

Az alkalmazott módszertan középpontjában projektgazdák projektfejlesztési és uniós forrásbevonási tevékenységének komplex elemzése áll. Empirikus elemzésem szekunder és primer kutatásból áll, területi hatálya Zala megye nyertes uniós projektjei. A kutatás tárgya alapján az időtávot 2004- 2016 közötti időszakokban határoztam meg, azon belül a 4 db fejlesztési időszakra vetítetten vizsgáltam a nyertes pályázatok tervezésének és megvalósításának gyakorlatát.

Primer kutatásom keretében a támogatott projektekről rendszerezett Excel adatbázist hoztam létre a kérdőíves adatok feldolgozásához. Az egyes időszakok Operatív Programrendszerének szerkezete alapján végeztem el primer kutatásom mintavételezésének többszintű rétegzését. (Sajtos-Mitev, 2007:17.) A mintavételi eljárás során a sokaság (támogatott projektek) megkérdezési arányát 5%-ban határoztam meg. Kérdőíves kutatással 260 válaszadót értem el.

Kutatásom során legfontosabb célként fogalmaztam meg, hogy az uniós projektek tervezése és megvalósítása során feltárjam a projektszintű gyakorlat jellemzőit, eltéréseit, a pályázati forrásbevonási tevékenységet, a menedzsment módszerek alkalmazásának gyakorlatát, a fókuszálva a projektmenedzsment módszerek fejlődési trendjeinek beazonosítására.

2. Projektmenedzsment – pályázatmenedzsment módszerek és gyakorlata

Az uniós strukturális támogatások elnyeréséhez releváns (támogatási programintézkedéshez jól illeszkedő) projektek szükségesek, fogalmaz Vörös (2004:41) munkájában. Ezt a relevanciát Anvar et al. (2009:118) a pályázati forrásból megvalósuló projektek esetében, mint a beavatkozási stratégiához illeszkedő jellemzőt határozza meg. Értelmezésükben az indokolt projekt már nemcsak a pályázati intézkedéshez, hanem ettől magasabb szintű területhez a beavatkozási stratégiához illeszkedik. Tehát a pályázati forrásból megvalósuló fejlesztések középpontjában a projekt áll.

A projekt (proiectum), mint latin eredetű szó „előre helyezett dolog” jelentést tartalommal bír. (Henczi-Murvai 2012:36) A projekt nem más, mint „egy terv”, melyet lényegében a feltételek összességének egyszerűsége jellemez. (Pataki et al. 2009:4) A projektek fogalmi értelmezésének lényeges eleme, hogy a projekttel célokat érünk el, időbeli, pénzügyi, személyi és egyéb korlátozás mellett. A projekt tevékenység sorozat, amely világos fejlesztési célok adott intervallumon belül és adott költségvetés melletti végrehajtását célozza. (CEC, 2002:8) Szentirmai (2007:14) a projektet az ISO 8402 szabvány alapján értelmezi. Ez alapján a projekt egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – idő-, költség-, és erőforráskorlátokkal- megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja. Az értelmezés teljes mértékben a projektciklus-menedzsment (továbbiakban PCM) módszertana alapján megfogalmazott.

Nemzetközi irodalmak alapján a Német Projektmenedzsment Társaság (2006:20) a projekteket három nagy kategóriába sorolta: beruházási, kutatási és fejlesztési, szervezeti/szervezési projektek.

Vörös (2004:45) a projekttervet, a fejlesztési elképzelés megvalósítása érdekében kialakított tervként értelmezi, amelyben meghatározásra kerül a fejlesztés célja, tartalmi lényege, megvalósítási körülménye, feltételei, várható eredményei és hatásai. Véleményem szerint az a



fogalmi meghatározás fedi le teljes mértékben az uniós támogatásokból megvalósuló projektekkel szemben támasztott követelményeket.

Kővágó (2004:87) szerint a projekt a „támogatások legkisebb eleme, azok az eszközök (beruházások, szolgáltatások), amelyek hozzájárulnak a szélesebb közösség által kijelölt közép, vagy hosszú távon elérendő cél eléréséhez.”

A Projekt Ciklus - Menedzsment rendszerszemléletű módszertant az Európai Bizottság döntése értelmében az uniós szinten 1990-es évek elején kezdte alkalmazni. Vörös (2004:45) úgy véli, hogy az uniós intézményrendszerben a módszer alkalmazása egy „öntanulási folyamat”, ennek következtében hozzájárul a támogatások tervezési és kihelyezési hatékonyságának növeléséhez. A PCM módszertan logikai vázát az alábbi ábra szemléltetni.



1. A Projektciklus

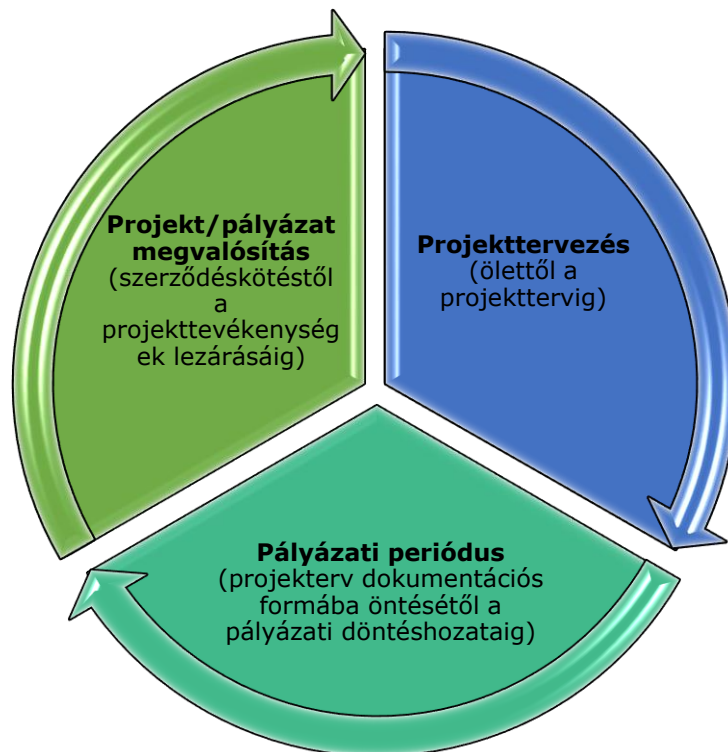
Forrás: CEC (PCM Handbook), 2002 3. p.

A PCM módszer alkalmazása a magyar uniós pályázati struktúrában az alábbi elvek alapján valósul meg:

- Programozás: országos, szektorális, regionális és térségi elemzések, fejlesztési igények felmérése valósul meg, problémák, korlátok és lehetőségek feltárására.
- Konceptió, illesztés: projektötletek meghatározása és azonosítása, programhoz való illesztése komplex elemzési eljárások alkalmazása, stratégiai terv készítése.
- Tervezés: releváns projektötletekből megvalósíthatósági tanulmányok, projekttervek készítése, ex-ante értékelés, fontossága, megvalósíthatósága, fenntarthatóság bizonyítása.
- Finanszírozás: Hozzáadott értéket garantáló, mérhető projektek pénzeszközzel való ellátása, pályázati rendszerben projekt- kiválasztás, szerződéskötés.
- Megvalósítás: a projekttevékenységek ütemezett végrehajtása, dinamikus monitoringozás, elszámolások, dokumentálás, utófinanszírozás alapú elszámolások, zárójelentés, projektzárás.
- Értékelés: elért eredmények, outputok, hatások számbavétele, ex-post statikus értékelés. (Miniszterelnökség/a, 2016)

Fontos megemlíteni, hogy a projekteknek az uniós programozási logika alapján a projektszatsornán keresztül történő kezelésével elősegíthető, hogy kidolgozott, támogatási szempontból megfelelő projektek szülessenek. A projektszatsorna módszeréhez közel áll a projektmenedzsment területén az USA -ban már alkalmazott projektportfólió-menedzsment, melyre szabványt (PMBOK ©Guide) is kialakítottak. (PMI 2011:14) A portfólió-menedzsment a portfólió komponenseinek koordinált menedzsmentje specifikus szervezeti célok elérése érdekében. A modell a PCM módszerhez képest annyiban jelent többet, hogy a projekteket nem egyedileg értékeli, hanem a projektkomponensek alapján összekapcsolja a folyamatban a projektenként menedzselt ismétlődő tevékenységeket.

A pályázat a szervezetek életében egy külső forrásszerzési lehetőség. Tehát a pályázatot általában a projekt finanszírozásához szükséges támogatás megszerzése érdekében készítene az érdekeltek. „Az a pályázat – többnyire- a projekt része, annak megvalósítási eszköze.” (Henczi- Murvai 2012:37) A pályázatok irányultságuk alapján lehetnek működési, program és vegyes típusúak. Mindegyik típus esetében a pályázati forrásból megvalósuló projektek az alábbi szakaszokra bonthatók.



1. Pályázati forrásból finanszírozott projektek életciklusai

Forrás: saját szerkesztés

A projekttervezés szakaszában kerül kidolgozásra a részletes projektterv, mely tartalmazza a projekt feladatának, tevékenységeinek ütemezését, a projekt bekerülési költségének és humán erőforrás szükségletének meghatározását. A projekttervezés során ez egyik legfontosabb módszertani eszköz a logikai keretmátrix elkészítése, melyet megelőzhet, kiegészíthet a SWOT-analízis, probléma-, cél- és stratégiaelemzés. (Kellermann et al. 2006:96). Amennyiben

egy szervezet több projektek kíván megvalósítani, akkor szükséges elvégeznie a projektportfólió értékelését. Hiszen a projektportfólió a szervezet befektetési döntéseit tükrözi, (Bálint-Bolyán 2012:6) A portfólió értékelése során pontosan beazonosíthatók, kategorizálhatók, értékelhetők, kiválaszthatók azok a projektek, amelyek leginkább hozzá tudnak járulni a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez.

A pályázati forrásból finanszírozott projektek megvalósítása stratégiai gondolkodást, innovativitást, szaktudást és gyakorlati tapasztalatot igényel. Az összetett munka szerteágazó feladatokat jelent. A feladatok specialitása alapján a pályázati projektek életciklusában további két szakaszt lehet elkülöníteni. A pályázati periódus szakaszában megtörténik a projektterv pályázati dokumentációba öntése. Majd a támogatói döntést megszületését követően indul el a pályázatok megvalósításának, menedzselésének szakasza. (Lambertné et al. 2015:21) A pályázati periódus szakasza klasszikusan az indentifikáció szakaszával kezdődik, amikor is a pályázó arra keresi a választ, hogy mely pályázati kiírás felel meg a pályázó elvárásainak, mely pályázati kiírásnak felel meg legjobban a pályázó szervezet, támogathatók-e a projekt céljai, mit kell teljesíteni a támogatás elnyeréséhez, ilyen mértékű támogatásra lehet számítani és a projekt mely tevékenységei támogathatóak? (Böhm-Havas, 2005:44) Ez a szakasz tovább bontható: pályázati felkészülés, pályázatírás, hiánypótlás és döntéshozatal szakaszaira. Módszertani szempontból a felkészülés és pályázatírás szakaszának van kiemelt jelentősége. Hiszen e két szakaszban kell a pályázónak alkalmaznia projekttervezési és menedzsment módszereket. Az adatlapon a helyzetértékelés részben a pályázónak a SWOT analízis eredményeit kell felhasználnia, a projekt bemutatása részben a problémafa, célfa módszerekkel készült elemek jól használhatók, a tevékenységterv tartalma a projekt leírásánál, a mérföldkövek meghatározásánál alkalmazható. A pályázat kiegészítő dokumentumainak elkészítését támogatják a projekt üzleti, pénzügyi és cash-flow terve, a kiszámított pénzügyi mutatók, a fenntarthatósági elemzések, a kockázat és hatáselemzések, és a projektszervezet struktúráját tartalmazó dokumentumok. A benyújtott pályázatok Európai Uniói rendeletek és a hazai jogszabályok által meghatározott módon kerülnek kiválasztásra. (Miniszterelnökség/b, 2016)

A támogatói döntés követően indul a ciklus harmadik szakasza, amikor is a kedvezményezettnek a pályázatban meghatározott szakmai tartalmú projektet kell megvalósítania a támogató által elvárt követelmények teljesítése mellett.

3. Projektmenedzsment módszerek trendjei az uniós pályázatok gyakorlatában

Ebben a fejezetben primer kutatásom eredményeit mutatom be. A kérdőíves kutatás során témaspecifikus kérdéseimmel, hipotézisek megfogalmazásával és azok igazolásával arra törekedtem, hogy a projektmenedzsment módszerek alkalmazásának trendjeit beazonosítsam a pályázati forrásból megvalósuló projektek gyakorlatában.

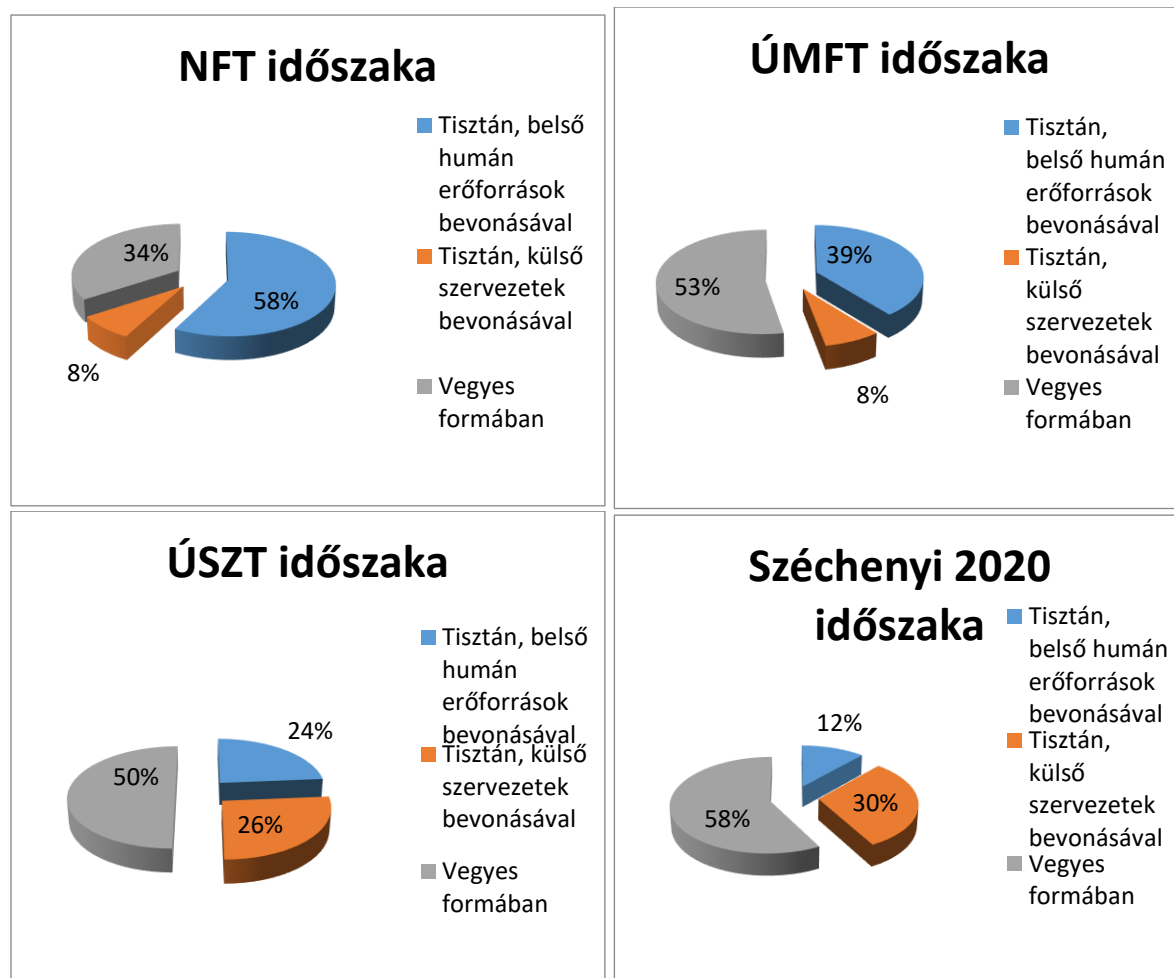
Hipotézis 1: A Projekt Ciklus Menedzsment módszer pályázói szintű használata fejlődik.

Az uniós források felhasználását biztosító pályázati rendszer az elmúlt 12 évben jelentős változásokon, fejlődésen ment át. A pályázatok elkészítése során a PCM alapú gondolkodást és szemléletet szükséges követnie a pályázóknak, ha sikeres pályázatot kívánnak elkészíteni. A ezt megelőzően a PCM alapú gondolkodás elsősorban hazánkban a multinacionális cégek gyakorlatában volt jelen. A csatlakozás óta az EU támogatási rendszerének



megvalósításához mind az irányító hatóságok, mind a pályázók szintjén szükségessé vált a módszerek elsajátításának gyakorlata. (Iván, 2007:200) Úgy fogalmazhatunk, hogy a minden szinten egy tanulási folyamaton megy át a pályázati rendszer, a projektszemlélet egyre inkább megjelenik az irányítók és a pályázók gyakorlatában.

A kérdőíves kutatással annak az igazolására vállalkoztam, hogy a vizsgált projektek esetében pályázók a tanulási folyamat első kezdeti időszakából eredően saját humán erőforrásaik kapacitásait használva önállóan vagy külső szakértők bevonásával készítik-e a pályázati dokumentációkat. A vizsgált pályázatok ilyen szempontú eredményeit az alábbi táblázat tartalmazza.



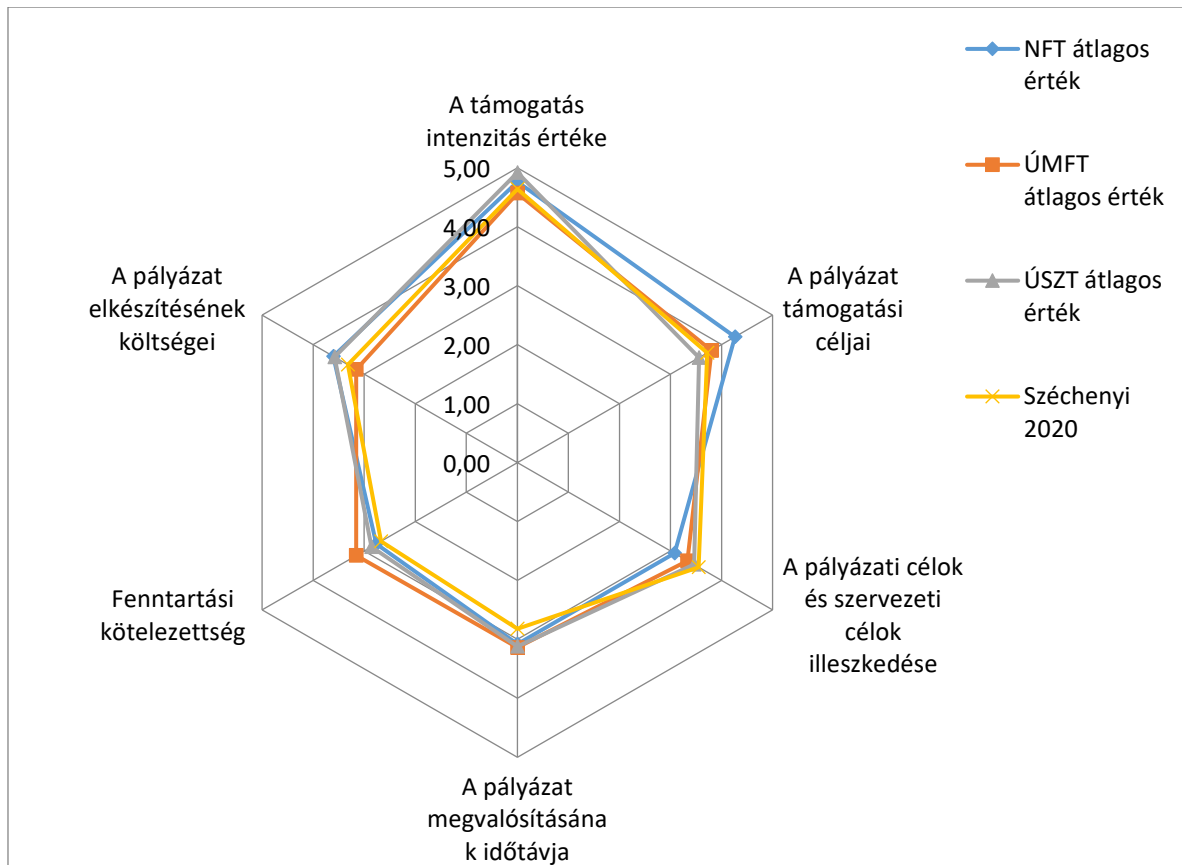
1. Pályázatok készítésének gyakorlata

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás adatbázisa alapján

A négy vizsgálati időszak trendjeiről elmondható, hogy a saját erőforrású és vegyes formában megvalósított pályázatok voltak túlsúlyban a nyertes pályázatok körében. A belső arányok vizsgálatából kitűnik, hogy az idő előre haladtával csökkent a tisztán belső erőforrásokkal megvalósított projektek száma, és ezzel párhuzamosan növekedett a vegyes formában megvalósított pályázatok száma. A vegyes formában megvalósított pályázatok térnyerésében fontos szerepet tölt be a pályázati rendszer fejlődése, a pályázatokkal szemben támasztott magas minőségi követelmények, amelyek teljesítését a pályázók többsége szakértők bevonásával teljesítette a vizsgált esetekben.

Hipotézis 2: A gazdasági szereplők pályázati forrásbevonási tevékenységében is megjelenik a stratégiai szemlélet.

A támogatások fontos szerepet töltenek be a forráshiánnyal küzdő gazdasági szereplők életében. (Kengyel, 2007:16) Így a vissza nem térítendő támogatások megszerzése kiemelt fontosságú tevékenységükben. A vizsgálatom fontos eleme volt, hogy a pályázók véleménye alapján felmérjem mely tényezők töltenek be fontos szerepet a pályázatok benyújtása során, milyen szempontokat vesznek figyelembe a döntéshozatal során.



1. Pályázat benyújtását befolyásoló tényezők

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás adatbázisa alapján

A négy időszak eredményei között eltérés alig tapasztalható. A pályázók a vizsgált időszakokban rendkívül racionálisan gondolkodtak. Ezt mutatja a fontossági rangsorban az első helyre került támogatás intenzitási érték. Az ábra jól szemlélteti, hogy a későbbi időszakokban (ÚSZT, Széchenyi 2020) a pénzügyi támogatáson túl, a szervezetek pályázati céljai között már megjelenik a stratégiai szemlélet (célok illeszkedése), valamint a hosszú távú gondolkodás is előtérbe kerül a fenntarthatósági szempontok egyre erőteljesebb figyelembe vételével. Ezeknek a szempontoknak a térnyerése pozitív eredményként értelmezhető. Hiszen a közép és hosszútávú gondolkodás térnyerésére tudunk következtetni jelenlétükből.

Hipotézis 3: A pályázatok megvalósítása során a speciális ismereteket igénylő dokumentumok elkészítése problémát jelent a pályázók számára.

A pályázat készítést szakszerű magyarázatokkal ellátott útmutatók, segédletek és a kitöltő programhoz tartozó súgók segítik. A pályázatkészítés véleményem szerint igen összetett feladat. Bizonyos pályázati intézkedések esetében nemcsak a pályázati rendszerben ismeretét, az abban való jártasságot várják el a pályázat készítőjétől, hanem a speciális szakterületi ismeretekre is szüksége lehet a dokumentum készítőjének. Ezen speciális ismeretek között jelennek meg a pénzügyi és gazdasági számítások, a kockázatelemzési módszerek, a fenntarthatósági szempontok és eljárások. Kutatási adataimból készített táblázat teljes mértékben igazolja fenti megállapításomat. Azaz a megalapozott szakmai ismereteket igénylő dokumentumok, mély szakmai ismereteket igénylő részek, egységek elkészítése nehézséget jelent a pályázatok készítőinek. Közgazdászként számomra a legszembetűnőbb elem, hogy mind a négy időszakban a pályázók számára a pénzügyi folyamatokhoz kapcsolódó tervezés és számítás okozta a legnagyobb nehézséget.



Pályázók számára nehézséget okozó tényezők rangsora

1. számú táblázat

Tényezők	NFT átlagos érték	Ranghely	ÚMFT átlagos érték	Ranghely	ÚSZT átlagos érték	Ranghely	Széchenyi 2020 átlagos érték	Ranghely
Adatlapon a projektösszegző adatok kitöltése	2,27	16.	2,12	16.	2,36	12.	1,96	16.
A pályázó adatainak kitöltése	2,13	17.	1,90	18.	1,9	14.	1,64	18.
A pályázó bemutatása	2,02	18.	1,96	17.	1,8	15.	1,92	17.
A projekt részletes bemutatása	2,36	15.	2,24	15.	2,1	13.	2,34	15.
A várt eredmények meghatározása	2,49	14.	2,43	14.	2,8	10.	2,98	13.
Az indikátorok megadása	3,49	5.	3,45	3.	3,95	3.	3,88	3.
A projekt célcsoportjának meghatározása	3,15	8.	3,29	5.	3,4	7.	3,24	11.
Tevékenységek ütemezése	2,97	9.	3,02	9.	3,6	6.	3,84	5.
A projekt költségvetésének összeállítása	3,51	4.	3,41	4.	4,01	2.	3,82	6.
Likviditási terv elkészítése	3,57	2.	3,59	2.	3,8	5.	4,02	2.
Pénzügyi számítások elkészítése	3,80	1.	3,80	1.	4,1	1.	4,22	1.
Kommunikációs terv elkészítése	2,70	13.	2,75	13.	2,6	11.	3,28	10.
Fenntarthatóság bemutatása	3,43	7.	3,20	6.	3,4	7.	3,62	8.
Esélyegyenlőségi szempontok kiválasztása	3,52	3.	3,06	8.	3	9.	3,44	9.
Fenntarthatósági szempontok kiválasztása	3,46	6.	3,14	7.	3,92	4.	3,86	4.
Nyilatkozatok biztosítása	2,73	12.	2,92	10.	2,1	13.	2,78	14.
Tanulmányok elkészítése	2,79	11.	2,78	12.	3,1	8.	3,68	7.
Kötelező mellékletek biztosítása	2,89	10.	2,82	11.	2,6	11.	3,06	12.

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás adatbázisa alapján

4. Összefoglalás

Véleményem szerint az EU támogatásrendszer mechanizmusában alkalmazott projektciklus menedzsment módszer, jelentős mértékben hozzájárul hazánkban a projektszemlélet előtérbe kerülésének, a projekttervezési módszerek szervezeti szintű gyakorlatában való térnyeréséhez. Kutatásom eredményei alapján megállapítható, hogy a pályázók az uniós vissza nem térítendő támogatások forrásbevonása terén elsősorban az elnyerhető támogatások megszerzését célozták meg. Forrásbevonási döntéseiket leginkább a támogatás intenzitás értéke befolyásolta. A szervezetek a PCM módszer alkalmazása terén lassan, de fejlődnek. Többségében nem saját erőforrásokkal valósítják meg a projektjeiket, hanem külső szakértők bevonásának súlya a meghatározóbb. Ennek van előnye és hátránya is. Előnyként fogalmazható meg, hogy szakmailag meglapozott projektek kerülnek a szervezeteknél kidolgozásra. Hátrányként pedig leginkább az fogalmazható meg, hogy a szakértők a projektek tartalmát a nyeresési esélyek figyelembe vétele mellett határozzák meg a szervezetek számára, amely projektek így már kevésbé szolgálják a szervezet céljainak megvalósulását. A vizsgált esetekben a projektéletciklus elvek csak csekély számú szervezet életében voltak jelen. A szervezetek a pályázatok megírása és megvalósítására külső segítséget vonnak be. a speciális ismeretek hiánya és humán erőforrásaik korlátossága miatt. Megjegyzem annak ellenére tapasztalható ez a trend, hogy a pályázatkészítést egyre pontosabb, teljeskörű útmutatók segítik. A problémára a legjobb magyarázat úgy fogalmazható meg, hogy a pályázók számára vonzó a vissza nem térítendő támogatások rendszere, de szaktudásdeficittel rendelkeznek ezen a területen, továbbá a projektszemlélet most van elterjedőben a gazdálkodó szervek szintjén.

A hazai gazdálkodó szervezetek, a projektgazdák szintjén hiányzik a stratégiai szemlélet, ennek következtében megfelelő mennyiségű projekttervekkel sem rendelkeznek a gazdasági szektor szereplői. Általános trend, hogy a pályázati lehetőségek generálják a projekteket. Pedig éppen fordítva kellene a folyamatoknak történnie. Egy gazdálkodó közép- hosszú távú fejlődésének az lehet a kulcsa, ha belső vagy külső szereplők bevonásával megfelelő számú projektek generál és megkeresi a fejlesztési projektek legoptimálisabb belső vagy külső finanszírozási forrásbevonási lehetőségeit. Ezek finanszírozási módok között ez egyik lehetséges alternatíva lehet a vissza nem térítendő támogatás bevonása. Megvalósítható és fenntartható projektek jelenthetik a jövőben a fejlődés igazi kulcsát. Mivel hazánkban a gazdasági szereplők forráshiányosak, ezért, abban érdekeltek, hogy a magas támogatásintenzitású pályázatokat valósítsanak meg. Elfogadják annak a tényét, hogy fentről lefelé irányuló programozás által a gazdaságfejlesztési célok alapján meghatározott pályázati kiírásokhoz illesztik saját fejlesztési céljaikat.

Tapasztalataim alapján a projektek generálása kulcsfontosságú. Lehetséges megoldásait az átlagemberek számára is alkalmazható módszerek és modellek kidolgozásában látom. Továbbá olyan hatékony az érintettek képzésével is foglalkozó rendszer működtetésében, ahol a vállalkozói, szervezeti kultúra fejlesztési az új módszerek és eljárások megismertetése fontos szerepet tölt be. Hiszen releváns, megvalósítható és fenntartható projektek kidolgozására és megvalósítására van szükség az uniós források minél hatékony felhasználáshoz, s ez által a helyi, regionális és nemzetgazdaság fejlődéséhez.



5. Felhasznált irodalom

1. Anvar M. - Gubicza K. - Tóth A. (2009): Projektmenedzsment - Pályázati projektek. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 118-121.p.
2. Bálint A.- Bolyán A. (2012) A projekt portfólió menedzsment módszertan továbbfejlesztése az Új Széchenyi Terv támogatására (101. sz. Műhelytanulmány) BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképességi Kutató Központ, http://edok.lib.uni-corvinus.hu/464/1/TM101_Balint_Bolyan.pdf Letöltés dátuma: 2016.október 30.
- Bóhm G.- Havas K. (2005) Pályázattírás az Európai Unióban, Új Mandátum Könyvkiadó, ISBN 9639494976 44.p.
3. CEC, 2000. Working Paper 3. 8. p.
4. CEC, 2002. Project Cycle Management (PCM) Handbook. Europe AID Co-operation Office. General Affairs. Evaluation. March 2002. Version 2.0.
5. International Center for Economic Growth Európai Központ, 2005. A Támogatások felhasználásának rendszere és a költségvetés /NFH-Abszorpciós_tanulmany.pdf (továbbképzési anyag)
6. Iván G. (2007): Bevezetés az Európai Unió költségvetésébe. Osiris Kiadó, Budapest, 157.p., 196.-205. p.
7. Kengyel Á., (2007): Európai uniós források a 2007-2013 közötti időszakban. CEO 2007/1., 14-23. p.
8. Kellermann É: - Kővágó Z. - Orova M. - Zöld-N. V., (2006) Az uniós pályázatok készítésének módszertana. Magyar Hivatalos Közlönykiadó, III. fejezet/87-121. p.
9. Lambertné K. M. – Mártonné G. F.- Szabó M. P.- Varga L., (2015) Pályázatkészítési technikák, BGF, ISBN 978-963-7159-95-4, 19-23.p.
10. Miniszterelnökség (2016) A kohéziós politika alapismeretek modul, Fejlesztéspolitikai alapképzés pdf. Letöltés dátuma: 2016. október 4.
11. Miniszterelnökség (2016) Kiválasztási eljárások modul, Kiválasztási eljárások képzés értékelőknek pdf. Letöltés dátuma: 2016. október 4.
12. OECD (2009): Implementation guidelines on evaluation and capacity building for the local and micro regional leve in Hungary. <http://www.oecd.org/dataoecd/27/5/42748793.pdf> Letöltés dátuma: 2012. június 21. 10. p.,
13. Pataki B. - Sebestyén Z. - Pádár K. (2009): A projektmenedzsment és a változásmenedzsment szerepelméleteinek összehasonlító elemzése. <http://mycite.omikk.bme.hu/doc/103485.pdf>, 4. p., Letöltés dátuma: 2011. augusztus 1.
14. Sajtos L. - Mitev Ariel, (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest, 11-21. p.
15. Szentirmai R., (2007): Projektirányítás Microsoft Office Projekt 2007 segítségével. Jedlik Oktatási Stúdió, Budapest, 14. p.
16. Vörös M. L., (2004): Versenyképes projektek és pályázatok. TRI-MESTER Bt., Tatabánya, 41. p., 45. p.

