

BUDAPESTI GAZDASÁGI
EGYETEM PÉNZÜGYI ÉS
SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

CZAKÓ LAJOS JÁNOS
Levelező tagozat
Vállalkozásfejlesztés
mesterszak

2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

KORLÁTOZÓ TÉNYEZŐK STRUKTURÁLT FELTÁRÁSA
PROJEKT TERVEZÉS ÉS MENEDZSMENT SORÁN

CZAKÓ LAJOS JÁNOS
Levelező tagozat
Vállalkozásfejlesztés
mesterszak

Budapest, 2020

NYILATKOZAT

Alulírott Czakó Lajos János büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020. év 05. hónap 15. nap



hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1
1.1. A téma aktualitása	1
1.2. Célkitűzés	2
1.3. Kutatásmódszertan.....	3
1.4. Szakdolgozat felépítése.....	4
2. MKKV-k Magyarországi helyzete.....	5
2.1. MKKV-k finanszírozási lehetőségei.....	6
2.2. MKKV szektor stratégiai menedzsment jellemzői	9
3. Projektmenedzsment folyamat és kompetenciarendszer	12
3.1. Környezeti kompetencia.....	14
3.2. Személyes kompetencia	16
3.3. Gyakorlati kompetencia.....	20
4. GOP és GINOP Programok bemutatása	23
4.1. Gazdaságfejlesztési támogatások	23
4.1.1. GOP.....	25
4.1.2. GINOP	26
5. Primerkutatás és eredmények.....	27
5.1. Kutatás bemutatása, módszertan	27
5.2. Általános információk	30
5.3. Eredmények elemzése.....	33
5.3.1. Domináns korlátozó tényezők.....	33
5.3.2. Vállalkozók méretbeli különbségei.....	40
5.3.3. Profitorientált és non-profit vállalkozások különbségei.....	43

5.3.4. Korlátozó tényezők a projekt tervezésben és a projekt menedzsmentben	45
6. Összegzés	48
7. Forrásjegyzék	51
Melléletek.....	55

1. Bevezetés

1.1. A téma aktualitása

Magyarországon a mikro-, kis- és középvállalkozások fontos szerepet töltenek be a gazdaság működésében. Ezen vállalkozások foglalkoztatják a munkaerő nagyobb részét, biztosítva ezzel megélhetést az emberek számára. Számuk folyamatosan nő, köszönhetően a vállalalkozási kedv növekedésének és az alapítást támogató források egyszerűbb elérhetőségének. A működéshez fontos megtalálni a legkedvezőbb forrást, amely kielégíti a vállalkozás célkitűzéseit. A működés finanszírozásán felül lényeges a vállalkozások infrastrukturális és szervezeti fejlesztése is, a megfelelő növekedés eléréséhez. Ezen célokhoz nagy segítséget nyújthatnak az európai uniós forrásból finanszírozott támogatások, melyek különböző finanszírozási struktúrával rendelkeznek. Több szerző is kitér arra, hogy a vissza nem térítendő támogatások, nagyban elősegítik a hosszú távú fejlődés elérését és fenntartását a vállalatok számára. A 2007-13-as ciklus feldolgozásainak egyértelmű üzenete, hogy a pályázatok elnyeréséhez viszont tisztában kell lennie a vállalkozás döntéshozóinak, hogy mik az előfeltételek és a követelmények.

A kutatásom alapfeltevése, hogy egy pályázat benyújtása nagy előkészítést és tervezést igényel, amely sok esetben szaktudás és idő hiányában és egyéb nehézségek jelenlétében megvalósíthatatlan a vállalkozók számára. Ezen felül adódhatnak olyan pénzügyi akadályok is, melyek gátat szabnak a vállalkozás fejlődésének és a pályázat megvalósításának. A kutatásban a rendszerszintű kritika és a pénzügyi nehézségek mögött, a mikro-, kis, és középvállalkozások azon tulajdonságait (meglévő vagy hiányzó kompetenciáit) vizsgálom, amelyek korlátozzák a pályázatokon való részvételt, és ez által nem teszik lehetővé a vállalkozás növekedését, fejlődését.

A kutatásban meghatározott téma fontos számomra, mivel gyakorlati hasznosulás szempontjából a célom saját családi, és más hazai vállalkozások fejlesztése, és a sikeres útra vezetése. A jelenlegi vállalkozásfejlesztési szakon megszerzett tudásommal, és EU támogatásokkal kapcsolatos, projektmenedzser munkakörben végzett tapasztalatommal, úgy gondolom a választott téma közel áll hozzám, és motiválnak érzem magam a mélyebb kutatás elvégzéséhez. A vállalkozások nehézségeinek felkutatásával, és azokra

új megoldási javaslatok kidolgozásával megoldást találhatok a ma aktuálisan felmerülő problémákra.

1.2. Célkitűzés

Már a 2004-es EU csatlakozási időszakról kezdve, többféle támogatásban részesül Magyarország az Európai Unió költségvetéséből, így van mérhető adat és fellelhető elismert forrás a kutatás tekintetében. A kutatás általános célja különböző projekt menedzsment folyamatok vizsgálata, annak érdekében, hogy feltárásra kerüljenek a kutatás lent részletezett kérdései.

A kutatás konkrét célja, hogy meghatározza azon domináns tényezőket, amelyek esetleges korlátot szabnak a vállalkozások és szervezetek által benyújtott pályázatok tervezési és menedzsment folyamataiban.

A kutatás kérdései a következő szempontok szerint kerültek felépítésre:

- Vállalkozások méretéből esetlegesen adódó különbségek.
- For-profit és non-profit pályázók közötti különbségek.
- Projekt tervezés és menedzsment szakaszban azonosított, speciális különbségek.

A szempontrendszer figyelembe veszi a dolgozatban bemutatott adatelemzés. A kutatás kérdései tehát a következők:

1. Melyek a domináns korlátozó tényezők?

Ennél a kérdésnél a kutatás a pénzügyi nehézségek mellett kitér a megfelelő kompetenciák esetleges hiányára. Fókuszálva a pályázatírási, továbbá projektmenedzsment kompetencia hiányára és annak okaira.

2. *Melyek azok az esetlegesen hiányzó sajátosságok, amik a vizsgált vállalkozási méretek esetén jelen vannak és a többinél nem figyelhetőek meg?*

Ezen kérdés megvizsgálása szintén hozzájárul a forrásle hívások és hatékony forráskezelés korlátozó tényezőinek levezetéséhez. A vizsgálat során az akadályként vagy hiányzó kompetenciaként meghatározott eseteket azonosítom korlátozó tényezőként a vállalati méretek alapul véve (nagyvállalat, KKV, mikro vállalkozás).

3. *Milyen különbségek figyelhetők meg a korlátok között egy non-profit és egy for-profit pályázó esetén?*

A vizsgálat során felsorolt nehézségeket és azok következményeit azonosítom és feltárom az esetlegesen non-profit szervezetek projekt tervezésére és menedzsmentjére vonatkozó, tipikus nehézségeket.

4. *Milyen különbségek figyelhetők meg a korlátok között projekt menedzsment és projekt tervezés során?*

Ezen kérdéssel összefüggésben feltárom a két szektor projekt tervezésében és menedzsmentjében vizsgált esetleges különbségeket.

1.3. Kutatásmódszertan

A dolgozatban az európai uniós pályázatokhoz és a kutatás dimenzióihoz (kompetenciarendszer, projektmenedzsment részei, projektmenedzsment kompetencia) rendelt szakirodalmi felvezetés után az aktuális publikációk kritikai szintetizálása, releváns felmérési adatok bemutatására kerül sor.

A gyakorlati elemzésben, első körben a pályázatkezelő weboldalon (palyazat.gov.hu) közzétett szekunder adatok felhasználásával statisztikai elemzés kerül bemutatásra. Ezen felül nemzetközi kitekintésben, a további Európai Unió tagországok adatainak vizsgálata valósul meg.

A primer kutatásban a feldolgozott szakirodalom alapján strukturált interjú alkalmazása történik két, széles ügyfélkörrel rendelkező pályázatkezelő cég tíz kiválasztott szakembereivel. A szakértők mindegyike projekt menedzser vagy szakmai munkatárs pozícióban tevékenykedik. Változó, hogy ki hány éve foglalkozik projekt tervezéssel és menedzsmenttel. A „legidősebb” válaszadó 18 éve dolgozik ezen a területen. A többiek 3-7 éve vannak a szakmában. A szakdolgozat mellékleteként (1. sz. Melléklet) csatolt, kódolt interjú mintában látható, hogy egy-egy szakértőtől 3-5 eset részletezését kértem, melyeknek kiválasztásánál figyelembe vettem a vállalkozások méretét és profitabilitását. Az esetek között biztos, hogy nem volt átfedés, hiszen egy szakértőnek egy projekt tervezéséhez vagy menedzseléséhez volt köze. Ezek alapján érvényesült a három, fent felsorolt szempont. Az interjúban az érintett szakemberek saját maguk definiálják a nehézségeket. Saját tapasztalataik alapján meghatározzák azok mértékét – rangsorolnak. Illetve részletezik az egyes nehézségek következményeit.

A kapott minta 25 nagyvállalati, 33 KKV, 35 mikro vállalkozói és 38 non-profit esetet tartalmaz. Így összesen 131 vállalkozás, illetve szervezet fejlesztési esete szerepel a mintában. Ez azt jelenti, hogy 131 esetről kaptam információt a projekt tervezés szakaszára vonatkozóan és szintén 131 esetben, a menedzsment szakaszban. A mintában szereplő vállalkozások és szervezetek név nélkül szerepeltek.

Az érintett vállalkozások és szervezetek projektfolyamatainak azonos szempontok szerinti vizsgálata a tematikus csoportosítást, az összehasonlítást és az esetleges különbségek feltárását nagyban segíti. Ezen különbségek vagy dominánsnak értékelt hasonlóságok adják a dolgozat átfogónak tekinthető eredményeit.

1.4. Szakdolgozat felépítése

A szakdolgozat elméleti részében elsőként az MKKV szektor magyarországi helyzetét részletezem. Ebben kiemelem gazdasági jelentőségüket és az őket érintő támogatási lehetőségeket. A következő, szintén elméleti pont a projektmenedzsment folyamatának és kompetencia rendszerének szakirodalmát mutatja be. Az ezt követő, negyedik pont a GINOP és GOP pályázatokat részletezi. A dolgozat érdemi, gyakorlati része a kutatás módszertant részletezi, illetve bemutatja az adatelemzés folyamatát és a dolgozat eredményeit. Az utolsó pont következtetéseket és javaslatokat tartalmaz.

2. MKKV-k Magyarországi helyzete

Az Európai Unió és Magyarországi szinten is vizsgálva megállapítható, hogy a mikro- kis- és középvállalkozások kiemelten fontos szerepet töltenek be a gazdaságban, és a gazdasági fejlődés elérésében. Ezen vállalkozások adják a gazdaság vázát és munkahelyet adnak, teremtenek a dolgozók számára. Fontos, hogy ezek a vállalkozások folyamatos és megfelelő mennyiségű forrással rendelkezzenek és képesek legyenek tevékenységük valamint az általuk szolgáltatott munkahelyek fenntartására. (HOLICZA, P. 2016)

Szükségszerű meghatározni azon tulajdonságokat, amelytől egy vállalkozás a KKV-kategóriába sorolható, mert ez az egyik fő szempont több Európai Uniói pályázat jogosultsági vizsgálata során, valamint több jogszabály is vonatkozik ezen vállalkozásokra. Tehát az Európai Tanács 2003. május 6.-i javaslata alapján az a vállalkozás, amely

- kevesebb, mint 250 alkalmazottal rendelkezik,
- és a nettó árbevételének szintje nem haladja meg az 50 millió eurót,
- vagy a mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót

a KKV-k kategóriájába sorolható. (www.ec.europa.eu)

Annak ellenére, hogy a kategóriába sorolható vállalkozások adják a nagyvállalkozások beszállítói körének jelentősebb részét, tulajdonságaikból, legfőképp méretükből adódóan hátrányos helyzetbe kerülhetnek a nagyobb vállalkozásokkal szemben. Ezen okból kifolyólag Magyarország által is kiemelt módon kezelt a KKV-k támogatási és kedvezményrendszerének fejlesztése.

A KKV-k helyzetét viszont a nagyvállalatokkal szembeni hátrányán felül több kihívás is megnehezíti. A beruházási hajlandóság nem megfelelő mértéke, amely egyik oka kifejezetten a tőkehiánynak lehet betudható, nagymértékben gátolja a fejlődési lehetőségeket és annak ütemét. Ezen felül a bonyolult adórendszer és adminisztratív terhek, továbbá az innováció és megfelelő készségek, kompetenciák hiánya is gátló tényezőként említhető a vállalkozások fejlődése nézőpontjából. (www.parlament.hu)

2.1. MKKV-k finanszírozási lehetőségei

Az akadályok leküzdése érdekében fontos, hogy egy vállalkozás minden esetben megfelelő mértékű finanszírozási forrással rendelkezzen. A vizsgált vállalkozások legfőbb célja, hogy értéket teremtsenek, és azt növelni tudják, valamint munkahelyet teremtsenek a piacon. A finanszírozási stratégiákat és lehetőségeket vizsgálva megállapítható, hogy egy vállalkozásban jellemzően három féle módon történik a finanszírozás:

1. A vállalkozás a befektetett eszközei és tartós forrásai, hosszú lejáratú idegen és saját tőkéből kerülnek finanszírozásra. (Szolid)
2. Tartós forrás kerül hozzárendelésre az átmeneti forgóeszközök finanszírozásához. (Konzervatív)
3. Rövid lejáratú forrás kerül hozzárendelésre a hosszú lejáratú forgóeszközök finanszírozásához. (Agresszív)

Felmerülő probléma lehet és egyben komoly befolyásoló tényező a finanszírozási stratégiával kapcsolatban, hogy mennyire egyszerű a vállalkozások finanszírozási forrásokhoz jutásának elérése és milyen lehetőségekkel rendelkeznek. (CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. 2015)

Magyarországon a pénzpiac fejlődésének köszönhetően megannyi lehetőség nyílik a vállalkozások finanszírozására, ellenben a KKV-k finanszírozáshoz való jutásának hátránya itt is megmutatkozik a nagyvállalkozásokkal szemben. A vállalkozások az alábbi források közül választhatnak:

A belső forrásként meghatározott **tulajdonosi tőke** az alapítótól és más, újonnan bevont társtól is származhat, valamint tagi kölcsönből. A vállalkozásba bevont társ befektetésének célja lehet szakmai alapú, vagy akár pénzügyi befektetőről is beszélhetünk ebben az esetben. A befektetők célja lehet hosszú és rövidtávú, viszont tény, hogy a pénzügyi befektetők a magasabb hozam realizálásának céljából szállnak be egy vállalkozásba. Ebből adódóan, a már régebb óta működő vállalkozások esetében, a kockázati tőke bevonása ritkábban említhető a kiugró hozam hiánya miatt. (GYULAI, L. 2013)

A vállalkozások hitelfelvétele és állománya is jelentősen bővült az utóbbi időben, ami azon következtetésre ad okot, hogy a **kereskedelmi és bankhitelek is** megfelelő lehetőségek biztosítanak a finanszírozásra. (www.piacprofit.hu) A rugalmasan finanszírozott vállalkozások, amelyek a szektor hozzávetőlegesen 15 százalékát teszik ki, többnyire kisebb vállalkozások családi tulajdonban, amelyek alacsony növekedési potenciállal rendelkeznek. Ezen vállalkozások gyakorta élnek a kereskedelmi hitel igénybevételének lehetőségével, melyben üzleti ciklusonként lehetőség van, szállítók által nyújtott, esetekben majdnem kamatmentes hitel igénybevételére. (BALOG, Á. 2018) A bankhitellel történő finanszírozás esetén kedvező lehet a vállalkozásnak, a kamat beszámítása adóalap csökkentési tételként. Ebben a tekintetben a vállalkozás külső forrás igénybevételével csökkentheti a fizetendő adó mértékét. Ennek ellenére még mindig fennáll az a korlát, hogy a kisvállalatok nehezebben jutnak hitelhez (gyakran magasabb kamatlábbal) mint a nagyobb vállalatok (VARGA, Z. 2015) A hitelekkel kapcsolatban érdemes megemlíteni a Magyar Fejlesztési Bank által nyújtott pénzügyi erőforrásokat, melyek kedvezően hatnak a gazdaság növekedésére. A pályázati forrásokkal kombinált hitelprogramok keretében lehetősége nyílik a KKV-knak nulla százalékos, támogatott hitel igénybevételére a forrás erejéig. Ennek elnyeréséhez viszont a vállalkozásnak jól kell teljesítenie, és megfelelő mutatószámokkal rendelkeznie.

A vállalkozások külső finanszírozására létrejött gazdaságfejlesztési európai uniós program keretében nyújtott **pályázati támogatások**, talán a ma legkedvezőbb forrásként tekinthetők egy KKV szempontjából a piacon. Az unió költségvetésének jelentősebb része, gazdaságfejlesztési célokra fordul, melyből a kelet és közép európai országok húzhatnak hasznot a legjobban. Több tanulmány is vizsgálja ezen támogatások hatását, és többnyire elmondható, hogy az igénybe vevő országok GDP-jére gyakorolt hosszú távú pozitív hatás érzékelhető. (KENGYEL, Á. 2014)

Magyarországon a 2007-2013 programozási időszak eredményeit tekintve, melyben a források 44%-a jutott vállalkozásokhoz, az átlagos létszámnövekedés 3-4 fő volt, és a bruttó hozzáadott érték 18-23 százalékkal növekedett azon vállalkozásokhoz képest, amelyek nem vettek igénybe ilyen jellegű támogatást. (BÖRDŐS, K. – HERCZEG, B. 2017)

A bruttó hazai érték növekedés méretkategória szerint az alábbi táblázatban került összefoglalásra:

1. sz. Táblázat: Támogatásban résztvevő MKKV szereplők esetén realizált értéknövekedés (% a támogatásban nem részesülőkhez képest)

Méretkategória	Éréknövekedés (%)
Mikrovállalkozás	18,93
Kisvállalkozás	13,90
Középvállalkozás	1,84

Forrás: (BÖRDŐS, K. – HERCZEG, B. 2017)

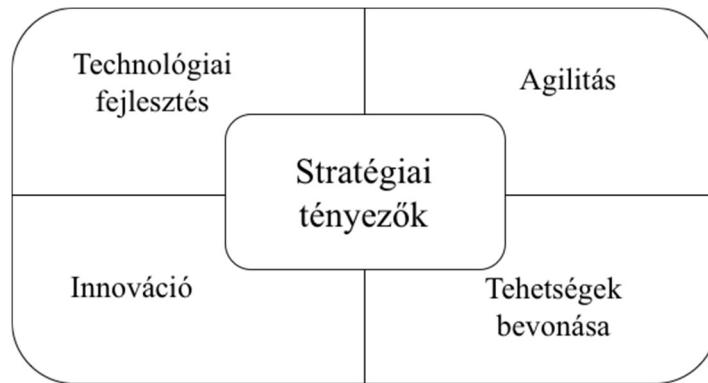
2.2. MKKV szektor stratégiai menedzsment jellemzői

Nagyon fontos, hogy egy vállalkozás rendelkezzen megfelelő rövid és hosszú távú stratégiával több szempontból is, de különösképpen azért, hogy a gyorsan változó gazdasági helyzetre megfelelően reagálhasson. A stratégia alkotást és annak változtatását sokféle tényező befolyásolhatja, manapság legfőképp a 4. ipari forradalom hatásai. Amennyiben a vállalkozás nem rendelkezik megfelelő stratégiával és csupán rövidtávra tervez, a megfelelő piaci kapcsolatok és partnerségek kialakítása is nehezen valósulhat meg. A vállalkozások esetében talán a legfontosabb tényező, az értékteremtés sikerességének eléréséhez is hozzájárul az üzleti stratégia megléte. A célok és tervek meghatározásán túl, a menedzsment tevékenység is fontos tényező, amely elvezethet a megfelelő stratégiai terv kialakulásához. A stratégia alkotás folyamata során, a vállalkozás olyan dolgokat is felfedezhet a működésében, amelynek vizsgálatával problémás területek és korlátozó tényezők észrevételére lehet lehetősége, amik eddig gátolták a sikerben. (VARGA, Z. 2015)

Érdeemes megvizsgálni, hogy a vállalkozások milyen módszerrel alkotnak stratégiát, az mennyire tudatos, és mennyire reális célokat tűznek ki maguk előtt. A stratégia létrehozásának folyamatában szükséges a vezetőségnek a környezeti hatások vizsgálata és annak megtervezése, hogy milyen módon reagáljon az ebből fakadó változásokra. A jövőben fellépő kihívásokra való reakció, és a hosszú távú tervek meghatározása is fontos tényezője a stratégia kialakításának. A dilemma viszont fennáll a mai napig a gazdaságtudomány szakértői között is, hogy a vállalkozás stratégia konkrét lépésekben meghatározható-e, vagy racionális döntésekkel ennek kialakítása nem lehetséges. Tudatosan létrejött stratégiák általában a szervezet vezetői által végzett szellemi tevékenység keretében alakulnak meg. Ebben az esetben átgondolt, előre megtervezett lépésekben alakul meg a stratégia, a fejlesztési célok meghatározásával és fókuszpontban álló témák, tervek megfogalmazásával. A szerves fejlődés következtében kialakult stratégia esetében, több befolyásoló tényező figyelembevételével és vállalatra gyakorolt hatásainak felmérésével alakulhat meg a stratégia. A (SALAMONNÉ HUSZTY, A. 2018) kutatása szerint, egy 80 vállalkozásból álló minta alapján készült statisztika azt mutatja, hogy a vállalkozások egy ötöde alkalmaz tudatos stratégiaalkotási módszert, a négy ötöde pedig a környezet által kialakított stratégia szerint folytatja működését.

A környezet hatásait figyelembe véve, a KKV-k méretükből adódóan sokkal sebezhetőbbek, mint a nagyvállalkozások. A bizonytalan gazdasági és politikai helyzet nagyban megnehezíti a stratégiaalkotás folyamatát, ezáltal rontja a KKV-k piaci helyzetét. A vállalkozások nem fognak akkora hajlandósággal befektetéseket végrehajtani és hosszú távon fejlődést elérni. A KKV-k számára, a technológia ütemes fejlődése viszont egy kihasználható lehetőségként bizonyul inkább, mint korlátozó tényezőként a fejlődést figyelembe véve. A technológia fejlődése ezen felül elősegíti az üzleti hálózatok és stratégiai partnerségek kialakulását, amely ugyancsak erősítheti a vállalkozásokat. Egy tanulmány keretében, a 16 országból megkérdezett 3500 vállalkozás, az alábbi négy kategóriát részesítette előnyben:

1. sz. Ábra: Vállalkozásokat erősítő stratégiai szempontok



Forrás: (REINERS, J. 2017)

A 2. sz. Ábrán felsoroltakhoz hasonló stratégiai tényezőkre fókuszálnak a nagyobb vállalkozások. Ezen négy pont lehet az, amelyeknek fejlesztésével a KKV-k és a kisebb vállalkozások is előnyt szerezhetnek, ezáltal érdemes ebben az irányban gondolkodniuk. (REINERS, J. 2017)

A **technológia** hatékony fejlesztése nagyon fontos, mivel a piacok digitalizációja észrevehető globális szinten. Egyre jobban megfizethetőek manapság az ilyen jellegű fejlesztések és Magyarországon több Európai Unió támogatás is megcélozza ennek fejlesztését, így a vállalkozások helyzete ezzel kapcsolatban talán a legegyszerűbb. Fontos fejlesztési pontként említhető ebben az esetben, a vevők felé irányuló kommunikációs technológia fejlesztést és ezáltal adatszerzés lehetőségét, a vállalatirányítási rendszerekkel kapcsolatos fejlesztéseket, valamint az automatizálást.

Az **agilitással** kapcsolatban, a vállalkozásoknak figyelembe kell venni a gyorsan változó világot és vásárlói igényeket. Rendelkeznek azzal a kiemelkedő előnnyel, hogy az online platformokon keresztül létrejövő partnerségekben sokkal könnyebben tudnak reagálni a piaci kihívásokra és változásra, mint a nagyvállalatok.

Az **innováció** esetében a vállalkozásoknak megfelelően kell lépnie a piac által megkívánt innovatív termékek és szolgáltatások gyors és pontos kifejlesztésével, átalakításával. Egy KKV esetében nem feltétlenül szükséges nagy mennyiségű tőke, egy fejlesztéshez, inkább a megfelelő szaktudással és rugalmassággal, egy kisebb beruházással is elérhetőek az innovatív megoldások.

Magyarországon a KKV-k talán legnagyobb kihívása manapság a **tehetségek bevonása** és megtartása. A frissen diplomázott diákok általánosságban nagyvállalatok által nyújtott lehetőségeket használják ki, valamint sokan külföldet célozzák meg életük kezdetén, ennek ellenére egy KKV vonzó ajánlat lehet a tehetségek számára. Ennek eléréséhez viszont szükséges a kinyilatkoztatása azon lehetőségeknek és előnyöknek, amelyek felkelthetik az érdeklődést. Ilyenek lehetnek a gyors fejlődési lehetőség biztosítása, kellemes légkör és kultúra, rugalmas munkaidő és megfelelő célok és víziók biztosítása a munkavállalók számára.

Ezen eszközöket célul véve a stratégia kialakításában a vállalkozások kialakíthatnak egy átlátható és ésszerű jövőképet, aminek eléréséhez megtalálva a megfelelő finanszírozási forrást, hosszú távú növekedést érhetnek el és javíthatják piaci pozíciójukat.

3. Projektmenedzsment folyamat és kompetenciarendszer

A vállalkozások által kitűzött célok elérésének érdekében megvalósított projektek sikeres menedzseléséhez, megannyi kompetencia megléte szükséges. Ezen kompetenciák és a projektmenedzsment modellek többek által is meghatározásra kerültek már a tudományág megalakulása óta, annak fejlesztése és a szakemberek támogatása érdekében. A modern projektmenedzsment kifejezés és ezzel kapcsolatos technikák, hozzávetőlegesen 1955-ben kerültek meghatározásra, és később az 1970-es évek környékén alakultak meg az első szakmai szervezetek. Mára ezen szervezetek több százezer taggal rendelkeznek és népszerűsítik, fejlesztik a szakmát tudományos területen is. Általánosságban meghatározható, hogy azon projekt tekinthető sikeresnek, amely határidőre, a megadott célok elérésével, a tervezett költségvetésből megvalósult. (W. G. MORRIS, P. - PINTO, J. 2007)

A 1965-ben alapított Nemzetközi Projektmenedzsment Szövetség (International Project Management Association – IPMA) szakmai szervezete, a szakemberek meglévő kompetenciáit alapul véve nyújt támogatást azon követelmények meghatározásában és kialakításában, amelyeknek köszönhetően egy átlátható kompetenciarendszer született meg a szakma támogatása érdekében. A kompetenciarendszer kialakítására először 1990-ben került sor, amelynek fejlesztésében több száz szakmai fejlesztő vett részt. (www.ipmacert.hu) A kompetencia szó a projektmenedzsment szakmával kapcsolatban, leginkább a tudás, a képességek és az adottságok egymással kapcsolatos meglétét jelenti. A gyakorlatnak is fontos szerepe van a kompetenciával kapcsolatban, mivel ennek megléte nélkül az egyén fejlődése nem lehetséges, a kompetenciák felhasználása a gyakorlatban nem tud kiteljesülni. A kompetenciák alkalmazása széles körben lehetséges: vállalkozások, tanácsadók, projektmenedzserek, trénerok és kutatók is hasznosíthatják ezeket munkájuk során. (TOKÁR-SZAKAI, Á. 2013)

A kompetenciák csoportosítása több szempont szerint megtörténhet, viszont ezek közül a legelfogadottabb és szélesebb körben használt, a Nemzetközi Projektmenedzsment Szövetség által meghatározott három fő csoport szerinti bontás:

2. sz. Ábra: A projektmenedzser kompetenciái

Perspektíva	Személyes kompetenciák	Gyakorlati kompetenciák
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégia • Vezetési rendszerek és folyamatok • Szabályok és törvények • Hatalom és érdekek • Kultúra és értékek 	<ul style="list-style-type: none"> • Önkontroll • Személyes hitelesség • Kommunikáció • Kapcsolatok kezelése • Vezetés • Csapatmunka • Konfliktuskezelés • Tárgyalóképesség 	<ul style="list-style-type: none"> • Kockázatok és lehetőségek • Célok kezelése • Időtervezés • Minőség • Pénzügy • Beszerzés

Forrás: (IPMA, et al. 2006)

A kompetenciák megléte gyakorta csak akkor hasznosul, ha az összes rendelkezésére áll egy időben a projekt menedzserének. Erős összefüggés van a csoportosítás szerinti főcsoportok és csoporton belüli kompetenciák között is. Ezen felül mindegyik kompetencia esetében felmerül a folyamatos fejlesztés igénye is. Amennyiben rendelkezik egy adott kompetenciával a szakember, azzal kapcsolatban folyamatos fejlődésre kell törekednie, és azzal kapcsolatban mind elméleti és gyakorlati tapasztalatát folyamatosan frissíteni.

A kompetencia csoportosítási szempontrendszer szerint, a következő alfejezetekben mutatom be részletesen, adott kompetenciára vonatkozó legfontosabb információkat.

3.1. Környezeti kompetencia

A környezeti kompetenciák esetében az első fontos tényező a **stratégia**, és annak értelmezése a projektekkel kapcsolatban. Ez a kompetencia leginkább arra fókuszál, hogy a vállalkozás missziója, víziója hogyan épül be a tervezett projektekbe. A vállalkozás stratégia terve tartalmazza a hosszú és rövid távú terveket egyaránt, egységesen a vállalkozás küldetésével. A projektmenedzsment során tehát fontos, hogy a vállalkozás stratégiája, értékrendje és a projekt céljai egy irányba haladjanak és a folyamat ellenőrzése és felügyelete is meghatározó feladat a menedzsment számára. Szükséges azon lehetőségek szemmel tartása is, amelyek meghatározhatják, befolyásolhatják a stratégiát és hatást gyakorolhatnak az adott projektekre. A projektmegvalósítás során fontos ezen felül a projektben meghatározott célok felügyelete is és az előrehaladás folyamatos vizsgálata, hogy ne álljon fel a sikertelen projekt kockázata. (SZABÓ, L. – CSERHÁTI, G. 2013)

A **vezetési rendszerek és eljárások** kompetenciával kapcsolatban a vállalkozásnak szükséges meghatároznia, hogy a projekt támogatás és vezetés milyen módon történik. Az adott szabályok és előírások meghatározásával, valamint a felelőségek leosztásával adhatók meg ezen feladatok. Egy menedzser megfelelő ismerettel kell, hogy rendelkezzen az adott vállalkozás szervezeti felépítéséről és a feladatok optimális leosztásáról a szervezetben. A humán erőforrás kapacitások megfelelő menedzselése is a siker tényezője lehet. Amennyiben a szervezetben több projekt is fut egy időben, ezen kompetenciával kapcsolatban érdemes megemlíteni a projektek közötti összhangot és annak vizsgálatát, mint feladatot. Mivel gyakorta a projekteknek egymást befolyásoló hatása van, egy menedzsernek szükséges a tényezők között való eligazodásra. A döntéshozatal kérdése is ezen kompetencia alá sorolható, mivel a szervezet felépítésétől függően határozható meg a döntéshozatali struktúra is, amely nagyban befolyásolja egy projekt előrehaladását és sikerét. (DEÁK, CS. 2006)

A **jogszabályok és törvények ismerete** is fontos tényezőként említhető meg egy projekt menedzselésével kapcsolatban, mivel ezek határozzák meg annak szervezésével és lebonyolításával kapcsolatos elvárásokat. A projekt már tervezési szakaszában is fontos meghatározni, hogy melyek azok a jogszabályok, amelyek hatást gyakorolhatnak annak megvalósítására és kockázati tényezőként jelenhet meg a pontos ismeretük hiánya. A projektek megvalósítása során tisztában kell lennie a szakembernek a biztonsági, egészségügyi és környezeti szabályozásokkal, valamint annak alkalmazásával az adott projekt esetében. Az etikai szabályok ismerete is fontos tényezőként említhető, főleg egy közbeszerzéssel kapcsolatos kérdésben, mert azon tudás hiánya komolya pénzügyi kockázatokat hordozhat magában.

A következő kompetencia a **hatalom és érdek** kezelésnek tudását foglalja magába, amely szerint szükséges észlelni és reagálni kell a bizonyos személyek vagy csoportok által gyakorolt informális érdekekre. Amennyiben valamilyen a vállalkozás stratégiájától és szabályrendszerétől kívülálló érdek fűződik egy projekthez, annak a projekt kontextusba való beépítése fontos lehet a siker eléréséhez. Akár a projektcsapat egy tagjának vagy a stakeholderek nézeteiben a projekt céljain felüli érdekek szerepelnek, azok felismerése és az alapján való közös munka vezethet a sikerre. A személyes kapcsolatok nagy befolyásoló hatással lehetnek egy adott döntés meghozatalára, viszont fontos a különböző csoportok céljainak ismerete is.

Az **értékek és kultúrával** kapcsolatos kompetenciában a személyes értékek kerülnek vizsgálatra és annak befolyása az adott projektekre. Minden szervezetben különböző közösségi rendszer figyelhető meg saját értékekkel, normákkal, szokásokkal működve. Ezen értékek befolyásolják az együttműködést és közös munkát, amely egy projekt tekintetében fontos tényezőként említhető. Multi-kulturális környezetben megvalósított projektek esetében, ez a tényező még nagyobb hangsúlyt kap. A szervezeten belüli közösségi értékek befolyásolják ezen felül a kommunikáció útját, valamint a döntéshozatal módját is. Ezért fontos ezen értékek felmérése még a projekt megvalósítása előtt, és beépítése a megvalósítási folyamatba, valamint változásának folyamatos felülvizsgálata. Fontos továbbá a fenntartható fejlődés figyelembevétele és a társadalmi felelősségvállalás, mert ezen keresztül képes a vállalat pozitív hatást gyakorolni a külső környezetre. (SZALAY, I. 2011)

3.2. Személyes kompetencia

Az **önkontrollal** kapcsolatos kompetencia esetében szükséges a saját célok meghatározása és a napi folyamatokhoz való hozzáállás vizsgálata. A saját célok meghatározásával lehetőség nyílik a folyamatos előrehaladás vizsgálatához és a pozitív hozzáállás elősegítéséhez. A saját viselkedés kontrollálását nagyban befolyásolja az egyén értékrendje, érzelmei és preferenciái. A napi folyamatok közepette felmerült problémákra való reakció nagyban befolyásolhatja egy projekt előrehaladását. A kommunikációs és döntéshozatali folyamatok problémamentes működését nagyban gátolhatja a nem megfelelően működő önkontroll. Fontos, hogy felismerésre kerüljenek a saját értékek, és ez alapján legyenek meghatározva a vélemények, álláspontok. A gyengeségek és erősségek meghatározásával, lehetőség teremődik a megfelelő feladatok kiválasztására és a kritikák kezelésére is. A különböző szituációk felismerése és sikeres kezelése abban az esetben megy, ha az egyén ismeri saját értékrendjét és céljait. Ezek meghatározásával és kezelésével lehetőség adódik egy szervezetben belül egymás megértésére és a sikeres közös munkára.

A **személyes integritás és hitelesség** kompetencia esetében az egyénnek szükséges bebizonyítania, hogy a saját morális és etikai nézetei szerint viselkedik, valamint elvárható és elfogadott módon kezeli feladatait a közös munka során. Ezen kompetenciával kapcsolatban szükséges az egyénnek tudatosan felelősséget vállalnia az elvégzett tevékenységeiért, és döntéseivel bizonyítania megbízhatóságát. Szükséges a saját értékrend szerint eljárni és ezt kifelé is kommunikálni annak érdekében, hogy minden esetben elvárhatóan valósuljanak meg az egyén cselekedetei. A felelősségvállalással kapcsolatban az egyén saját döntései és cselekedetei alapján kialakult lehetséges következmények figyelembevételével kell, hogy eljárjon. A felelősségtudat csapatszinten is fontos, mert az egyéni cselekedetek kölcsönhatással vannak egymásra, és a körültekintően megvalósuló eljárás mód elősegíti ennek pozitív hatását. (SZABÓ, B. – RIBÉNYI, M. 2018)

A **személyes kommunikáció** kompetenciája az információcsere és kommunikáció módszerének felmérését célozza, az egyén szempontjából. A különféle szituációkban és kultúrában más-más eszköz alkalmazása szükséges, és ezen eszközök pontos ismerete az egyén feladata. A kommunikáció csatornája, az információ tartalom és az előadásmód is nagyban befolyásolja az érthetőséget, és ezen felül a hallgatóság reakciója ad megfelelő visszajelzést. Az érthetően és strukturáltan átadott információ a hallgatóság számára megfelelő hatást hozhat a siker érdekében. A sikeres kommunikáció eléréséhez ezen felül szükséges a csoporton belüli aktív kommunikáció elérése, és a mások által átadott információ figyelembevétele, vélemények értékelése visszajelzéssel. A nem megfelelő stílusban átadott kommunikáció is befolyásolhatja a sikert. Nem mindegy a különböző szinten álló és különféle kultúrával rendelkező hallgatóság milyen módon veszi át és értelmezi az információt. A kommunikáció során fontos az oldottság elérése is, amelynek segítségével elkerülhetők a konfliktusok. A humor alkalmazása nagyon fontos a stresszes helyzetekben, mert ezáltal minden egyes szituáció vagy döntés súlya értékelhető az egyének által.

A megfelelő **kapcsolatok** és azok kezelése nagyon fontos az egyén és az egész csoport szemszögéből. A megfelelő személyes kapcsolatok hozzájárulhatnak a rendszerben együttműködő egyének sikeres közös munkájához. A megfelelő figyelem és idő megadása az egyének számára fontos a jó kapcsolatok kialakításához, ezen felül az empátia, bizalom és kommunikáció is befolyásoló tényezőnek tekinthető. Amennyiben egy személyes kapcsolat kialakításra került, annak folyamatos ápolása és ez irányba való érdeklődés mutatása megcélzott. A szociális hálóba való bekapcsolódás és aktív tevékenység is pozitív hatással bír a kapcsolatokra, ezen felül azonos érdeklődési körrel rendelkező tagok számára létrehozható új, közösen tevékenykedő csoport a kapcsolatok javítására. A saját célok megosztása is közvetlenebbé teheti a kapcsolatot, amelynek erősségétől függően az egymásra kifejtett kölcsönhatás pozitívan mutatkozhat meg a munkában. Fontos, hogy az egyén mindig oly módon járjon el másokkal, mint ahogy azt elvárná másoktól saját magával szemben. (SÖDERLUND, J. 2004)

A **vezetési készségekkel** kapcsolatos kompetencia esetében az egyénnek biztosítani kell a megfelelő irányt és segítséget a csapattagoknak és ezen lépések megtételét a megfelelő stílusban kell hogy elvégezze. A megfelelő motivációval és iránymutatással a csapat munkája eredményes célra vezethető. A megfelelő vezetési stílus eléréséhez sokféle tényező alkalmas kezelése szükséges mint pl.:

- viselkedési szokások
- kommunikáció
- konfliktuskezelés
- csapattagok irányítása és feladatleosztás

Fontos, hogy egy vezető minden esetben előre tudjon gondolkodni és ezáltal egy adott szituációban javaslattételi és megoldási lehetőségekkel támogassa a csapatot. A megfelelő segítség és mentorálásnak köszönhetően a csapattagok megismerhetik saját képességeiket és önálló munkavégzéssel kapcsolatos kapacitásuk növekedni fog. Vezetőként nagyon fontos, hogy megfelelő viselkedéssel jó képet mutassunk a csapattagoknak amelyet követhetnek, és példaként használhatnak fel a fejlődés és siker érdekében.

A **csapatmunka** kompetencia nagyon fontos része a sikeres projekteknek. A megfelelő csapatban általában több területről érkező szakemberek dolgoznak együtt egy megadott komplex kimenet, közös cél elérésének érdekében. A csapatmunkával kapcsolatos fő feladatok a megalakulás, támogatás és vezetés, melyek elvégzésére külön-külön megfelelő időt kell szánnia a csapatoknak. A csapatmunka kezdetének érdekében szükséges kiválasztani az alkalmas csapattagokat akár meetingek vagy workshopok módszerének segítségével, és megadott felépítés alapján megalakítani a csapatot ezen tagokból. A csapatok közös ereje abban rejlik, hogy van meghatározott közös céljuk, stratégiájuk és motivációjuk, ezen felül közösen részt vesznek építő jellegű eseményeken. A csapattagok személyes közreműködése is nagyban elősegíti a sikeres működést, mivel a tapasztalatok, ötletek és vélemények új dolgokra és problémákra hívhatják fel a figyelmet. A csapattagok viselkedését figyelembe véve amennyiben az nem megfelelő és elfogadott, akkor a csapatvezető változtatást kell hogy végezzen, beleértve a csapattag eltávolítását, lecserélését. A vezető felelőssége és feladata, hogy a lehetséges kimeneteket rossz irányba befolyásoló negatív tényezőket a minimális szinten tartsa vagy elkerülje.

A **konfliktus és válság** kezelése alatt sok mindent lehet érteni, de legfőképp a stresszes eseményeket és szituációkat, valamint a potenciális veszélyeket és azok kezelését. Konfliktusok egy vagy több egyén vagy csoport között keletkezhetnek, általában egy jó munkakörnyezetben is, és negatív hatást érhetnek el minden résztvevő között. Ezen konfliktusok krízishelyzetekké alakulhatnak tovább, melynek megoldása nem egyszerű feladat. Néhány esetben nagyon kevés idő van a megfelelő döntés meghozatalára, egy helyzet kezelése érdekében, de megfelelő eszközökkel ez is megoldható. A különféle mechanizmusok megismerésével lehetőség nyílik az adott helyzet megfelelő kezelésére és tapasztalat gyűjtésére e téren. A megfelelő tudással és a lehetséges helyzetek ismeretével a konfliktusokat már kezdeti fázisban ki lehet küszöbölni és nem veszélyeztetik a projekt sikerességét. (LI-REN, Y. – CHUNG-FAH, H., - et al. 2011)

A **tárgyalóképesség** ugyancsak fontos elemként tekinthető a személyes projektmenedzsment kompetenciák között, mivel ezáltal érhető el a több fél közötti sikeres megállapodás egy nem egyenlő álláspontokkal rendelkező felekből álló csoport között. A projekttel kapcsolatban leginkább a beszerzés, foglalkoztatás és értékesítés szempontjából fontos a megfelelő metódus alkalmazása. Egy tárgyalás eredménye nem minden esetben az elvárható szinten jelenik meg a felek szemszögéből, ellenben megfelelő háttértudás birtokában és jó tárgyalóképességgel közel az elvárt eredményhez igazodhat a döntés. Amennyiben nem szerezhető megfelelő háttértudás egy adott esetben, a tárgyaló egyénnek szükséges a megfelelő kimenetek és információk felmérése és a mérlegelés.

3.3. Gyakorlati kompetencia

A **kockázatok és lehetőségek** menedzsmentjével kapcsolatos feladatok folyamatos feladatot jelentenek egy projektmenedzsernek, a projekt kezdetétől a végéig. Fontos, hogy a menedzser képes legyen a kockázatok felmérésére, már a tervezési fázisban és a megvalósítás közben folyamatosan érvényesíteni tudja azon érdekeit a projektsapatban, amelynek köszönhetően elkerülhetővé válik a kockázati tényezők bekövetkezése. Különböző kockázatelemzési módszerekkel könnyedén felmérhetők és a projekt során kezelhetőek a felmért kockázatok. Nem csupán a kockázatok, hanem a lehetőségek felmérése és menedzsmentje is fontos feladat, mivel ezáltal határozható meg a projekt sikerének iránya. A megfelelő kidolgozás és kezelés érdekében szakemberek bevonása is ajánlott lehet, mert több dologra is fény derülhet ennek köszönhetően. (HILLSON, D. - MURRAY-WEBSTER, R. 2007)

A **célrendszer** meghatározásához egy projekt során fontos tisztában lenni a projektet kezelőjének a szervezet stratégiájával és abban meghatározott jövőképekkel, célokkal. Hosszú távú projektek megvalósításánál a stratégia változásának folyamatos felülvizsgálata és ezzel kapcsolatban a célok változásának követése, és a projekttel való egyezés vizsgálata is feladata a menedzsernek. A projekt céljainak megfelelő megfogalmazására nagy hangsúlyt kell fektetnie a menedzsernek, mivel ezzel tudja bemutatni annak eredményeit, az eredmények eléréséhez szükséges költség és időkeretet, valamint a kockázatokat, melyek még tolerálhatóak a projektben. A megvalósítás és az után követési fázisban is szükséges még a projekt céljainak folyamatos követése és értékelése. Ezen felül a célok pontos meghatározásával, a hasonló célú projektekkel való összehasonlítás és egyezőség esetén a szinergiák kihasználásának köszönhetően további fejlesztésre is lehetőség nyílik.

Az **idő** kezelése egy projekt során nagyon fontos feladat, mivel ennek hiányában komoly kockázatok merülhetnek fel. Az időtervezés az előkészítési fázisban kapcsolódik a munkacsomagok és ezekhez hozzárendelt erőforrások, tevékenységek tervezéséhez. Az ütemterv és határidők megfelelő kialakítása teszi lehetővé a projekt folyamatos nyomon követésének lehetőségét és ezzel kapcsolatos szükséges beavatkozások megtételét. A projekt fázisok és mérföldkövek meghatározását követően, hozzá kell rendelni a kialakított ütemek szerinti költségvetést és eredményeket. Az egymásra épülő tevékenységek így, ütemterv szerint vizsgálhatók és a felmerülő kockázatok és lehetőségek felmérésével módosíthatók. (ATKINSON, R. 1999).

A **pénzügyi** kompetenciával kapcsolatban a menedzsernek ismernie kell a projektben betervezett költségeket és forrásokat a legkisebb részletekbe menően. Már az előkészítési szakaszban szükséges költségbecsléseket végrehajtani, árajánlatok bekérésével és piackutatás elvégzésével, hogy a projekt során ne kelljen többszöri változtatást eszközölni. A projekt egészére, tevékenységek és feladatok szerinti bontásra, az előre meghatározott ütemezés szerint kategorizálva szükséges meghatározni a költségeket, így elérve a megfelelő ellenőrizhetőséget. Számolni kell a nem várt eseményekkel is, esetleges többletköltségekkel, amit már a projekt elején be kell tervezni. Egy több éves infrastrukturális fejlesztés során nagy különbségek is lehetnek az eredeti tervezett költség, és megvalósítást követő tényleges ár között. A pénzügyi menedzsment nagyon fontos tényező a projekt megvalósításában, a területre vonatkozó jogszabályok ismerete elengedhetetlen.

A **minőség** kezelésével kapcsolatban fontos meghatározni az összes projektfázisra, milyen minőségben kerüljenek megvalósításra az ott tervezettek. Az egyik legfőbb feladat, hogy a projekt és annak eredményeképp létrejövő végtermékek minőségének meghatározását már az előkészítési fázisban meghatározzák, hogy lehetőség legyen prezentálni az érdekeltek számára a pontos képet arról, mi kerül létrehozásra a projektben. Egy minőségterv készítésével a menedzser tudni fogja, milyen szempontokat kell figyelembe az eredmény ellenőrzésénél, és amennyiben ez eltér a tervtől, ennek módosítására már időben lehet reagálni.

A **beszerzéssel** kapcsolatos kompetencia esetében elvárt a menedzsertől, hogy a projektben beszerzésre kerülő termékeket, szolgáltatásokat a meghatározott szempontrendszer (ár-érték arány, környezettudatosság, esélyegyenlőségi elvek) szerint képes legyen beszerezni a projekt számára. Ezzel kapcsolatban a beszerzési szabályrendszer ismerete alapvető kiegészítő készsége a feladatot végző menedzsernek. A beszerzés során érdemes egy piackutatással a potenciális beszállítókat meghatározni, majd ajánlatételi felhívást készíteni, hogy összehasonlítható árajánlatok alapján lehessen meghatározni a nyertes ajánlattevőket. A szerződések megkötésénél pedig figyelmet kell fordítani a feladatok és elvárások részletes meghatározására, valamint a teljesítés és fizetés ütemezésére, továbbá jogi keretek meghatározására. (IPMA, et al. 2006)

Ezekon felül még több kompetencia is meghatározható, aminek rendelkezésre kell állnia a projektmenedzsernek. Nagyon fontos ezek ismerete a projekt megvalósítása során, és ezek alapján a gyakorlatban is olyan lépéseket tenni, melynek köszönhetően a projekt a megfelelő időben, a tervezett költségvetésből és megadott tartalommal megvalósulhat.

4. GOP és GINOP Programok bemutatása

Hazánk gazdasági fejlődésében meghatározó szerepet játszott Magyarország 2004-es Európai Unióhoz történő csatlakozása, mely által részei lettünk az EU korlátozásmentes szabad piacának. Kétségtelen, hogy a csatlakozás nagy lehetőséget nyitott meg a külföldi vállalatok magyarországi letelepedése előtt is. A számukra biztosított hazai lehetőségek egyfelől jelentősen növelték az általuk elért profit mértékét (melynek egy részét kiviszik az országból), ugyanakkor jótékony hatással voltak a hazai foglalkoztatási szintre és a K+F-mutatóinkra. A magyar csatlakozás révén megnyíltak a lehetőségek az európai uniós támogatásokban való részvételre is, mely kiemelten érintette a gazdálkodó szervezeteket, így a Magyarországon működő vállalatokat is. A fejezetben azt vizsgálom, hogy a 2007-2013-as, illetve a 2014-2020-as időszakban fellelhető gazdaságfejlesztési operatív programok milyen célokat kívántak támogatni, továbbá a vállalkozások számára milyen lehetőségeket nyújtottak. Szintén vizsgálom, hogy az egyes támogatott prioritások alkalmaztak-e korlátokat a vállalatméretek tekintetében.

4.1. Gazdaságfejlesztési támogatások

A GOP meghatározó szerepet játszott a 2007-2013-as ciklusban a gazdaságfejlesztés finanszírozásában. A program a növekedési tényezők erősítése érdekében négy specifikus célt tartalmazott:

- A kutatás-fejlesztési és innovációs kapacitás, aktivitás, illetve együttműködés növelése.
- A vállalati kapacitások komplex fejlesztése.
- Az üzleti környezet fejlesztése.
- A kkv-k finanszírozási forrásokhoz való hozzáféréseinek elősegítése.

A specifikus célok mellett az operatív program stratégiai prioritásokat is megfogalmazott:

1. prioritási tengely: K+F és innováció a versenyképességért
2. prioritási tengely: A vállalkozások (kiemelten a kkv-k) komplex fejlesztése
3. prioritási tengely: A modern üzleti környezet erősítése
4. prioritási tengely: Pénzügyi eszközök

A GINOP általános célkitűzésként a fenntartható növekedést és a magas hozzáadott értékű termelést és a foglalkoztatás bővítését jelölte meg, melyek eléréséhez öt nemzeti prioritást is megadott:

1. A gazdasági szereplők versenyképességének javítása és nemzetközi szerepvállalásuk fokozása
2. A foglalkoztatás növelése a gazdasági növekedés elősegítése révén és a társadalmi felzárkóztatás révén
3. Az energia- és erőforrás-hatékonyság növelése
4. A társadalmi felzárkózási és népesedési kihívások kezelése
5. A gazdasági növekedést segítő helyi és térségi fejlesztések megvalósítása

A 2014-2020-as időszakban a korábbi négy prioritási tengely helyett már nyolcat találunk az operatív programban, nevezetesen:

- Kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása
- Kutatás, technológiai fejlesztés és innováció
- Infokommunikációs fejlesztések
- Energia
- Foglalkoztatás
- Versenyképes munkaerő
- Turizmus
- Pénzügyi eszközök

A két időszak gazdaságfejlesztési operatív programjainak prioritásait összevetve megállapítható, hogy mindkét időszakban kiemelt figyelmet fordítottak a kis- és közepes vállalkozásokra, azok számára versenyképes gazdasági környezet kialakítására, és már 2007 óta fontos elemként jelenik meg a kutatás-fejlesztés és az innováció kérdésköre is. A GINOP a GOP-hoz képest erőteljesebben fókuszál a foglalkoztatottak képzettségére, a versenyképes munkaerő képzésére/továbbképzésére, továbbá kiemelt ágazatként nevesíti a turizmust is. Szintén jelentősebb fókuszba került az energiapolitika a jelenlegi hétéves fejlesztési ciklusban.

4.1.1. GOP

A GOP megállapítja, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások fontos szerepet töltenek be az ország gazdasági életében, hiszen az alkalmazottak 65%-át ezekben a cégekben foglalkoztatták, azonban ezzel párhuzamosan a bruttó hozzáadott érték felét állították elő, míg az exportértékesítés 36%-át realizálták 2004-ben. Az operatív program szerint ezek az összefüggések nemcsak azt mutatják, hogy a KKV-k fontos szerepet játszanak a foglalkoztatásban, hanem azt is, hogy ehhez képest a termelékenységük alacsony. Ugyanígy alacsony a K+F-re fordított költségük is, az OP azonban megállapítja, hogy erősödő tendenciát mutat az infokommunikációs eszközök használata körükben. Ezt persze nagyban árnyalja az a 2005-ös felmérés, melyből maga az operatív program is idéz: eszerint az 1-9 főt foglalkoztató vállalkozások több mint fele nem rendelkezett internetkapcsolattal és körükben kevesebb mint 20%-nak volt saját honlapja. A helyzetelemzés világosan rámutat, hogy az alacsony vállalati K+F aktivitás döntő része a tőkeerős, külföldi tulajdonú nagyvállalatoknál jelenik meg.

A GOP külön fejezetben foglalkozik a KKV-k külső forráshoz jutásával, és megállapítja, hogy a magyarországi hitelintézetek 2001 után kezdtek speciálisan foglalkozni a KKV-k hitelezésével, főleg azért, mert a nagyvállalatok piacán már nem tudtak megfelelő növekedést elérni. A program szerint ugyanakkor a KKV-k külső finanszírozása jelentősen elmarad a fejlett nyugati országokban tapasztalható mértéktől, noha ez az ágazat jelentős mértékben igényli a külső finanszírozást, különösen is beruházás, forgóeszközök növelése céljából.

4.1.2. GINOP

A GINOP szintén jelentős KKV-fókusszal rendelkező operatív program. A prioritási tengelyek között első helyen szerepel a KKV-k versenyképességének javítása. Ezen belül fontos célkitűzés a hazai vállalkozó szellem előmozdítása, a vállalkozóvá válás elősegítése, ezzel párhuzamosan pedig a vállalkozói szellem elterjesztése. A KKV-k fejlesztését segítik az azokat befogadó ipari, illetve technológiai parkok támogatásai, továbbá a KKV-k telephelyeinek fejlesztésére előirányzott pénzügyi támogatások, továbbá célzottan az exportorientált tevékenységek, illetve a turisztikai tevékenység támogatása. A tudás- és technológia-intenzív vállalkozások segítése ugyanakkor valamennyi vállalkozás méretében működő vállalkozást érint, az indulóktól egészen a nagyvállalatokig. A GINOP esetükben kiemelten fontosnak tartja a kedvező környezet megteremtését és kialakítását annak érdekében, hogy létrejöhessen a magasabb határfokú tudásfelhasználás, a piacképes termékek/technológiák/szolgáltatások létrehozásának elősegítése, illetve a vállalati K+I és HR aktivitás továbbá a termelékenység növelése. A stratégiai K+I hálózatok számának növelése keretében támogatásra számíthatnak a K+F tevékenységet folytató vállalatok, valamint a közfinanszírozású és nonprofit kutatóhelyek, különösen is ezek együttműködése, hálózatosodása kívánt cél.

Az infokommunikációs szektor kiemelt fejlesztési prioritása szintén vállalatméretre tekintet nélkül tűzte ki célul a hazai IT szolgáltató és szoftverfejlesztő vállalkozások termékfejlesztési képességének javítását, a kapcsolódó részszektorok országhatáron túli értékesítésből származó bevételének növelését legalább 50%-kal.

5. Primer kutatás és eredmények

5.1. Kutatás bemutatása, módszertan

Kutatásom célja az volt, hogy kiválasztott mintában feltárjam a pályázatok tervezési és projekt menedzselési szakaszában a szakértők által tapasztalt, korlátozó tényezőket. Ehhez strukturált interjúk mentén történő, szakértői egyeztetésekre került sor. Tíz szakértőt sikerült elérni, két projektelőkészítéssel és megvalósítással foglalkozó vállalkozástól. A szakértők mindegyike projekt menedzser vagy szakmai munkatárs pozícióban tevékenykedik. Változó, hogy ki hány éve foglalkozik projekt tervezéssel és menedzsmenttel. A „legidősebb” válaszadó 18 éve dolgozik ezen a területen. A többiek 3-7 éve vannak a szakmában. A szakdolgozat mellékleteként (1. sz. Melléklet) csatolt, kódolt interjú mintában látható, hogy egy-egy szakértőtől 3-5 eset részletezését kértem, melyeknek kiválasztásánál figyelembe vettem a vállalkozások méretét és profitabilitását. Az esetek között biztos, hogy nem volt átfedés, hiszen egy szakértőnek egy projekt tervezéséhez vagy menedzseléséhez volt köze. Ezek alapján három fő szempont érvényesült a strukturált interjú kérdéseiben:

- A strukturált interjú kérdések felépítése lehetőséget ad arra, hogy a meghatározott korlátok különbségeket mutassanak nagyvállalat, KKV, mikro vállalkozás esetében.
- A strukturált interjú kérdések felépítése lehetőséget ad arra, hogy a meghatározott korlátok különbségeket mutassanak profitorientált vállalkozás és non-profit szervezet esetében.
- A strukturált interjú kérdések felépítése lehetőséget ad arra, hogy a meghatározott korlátok különbségeket mutassanak projekt tervezési és projekt menedzsment fázisban.

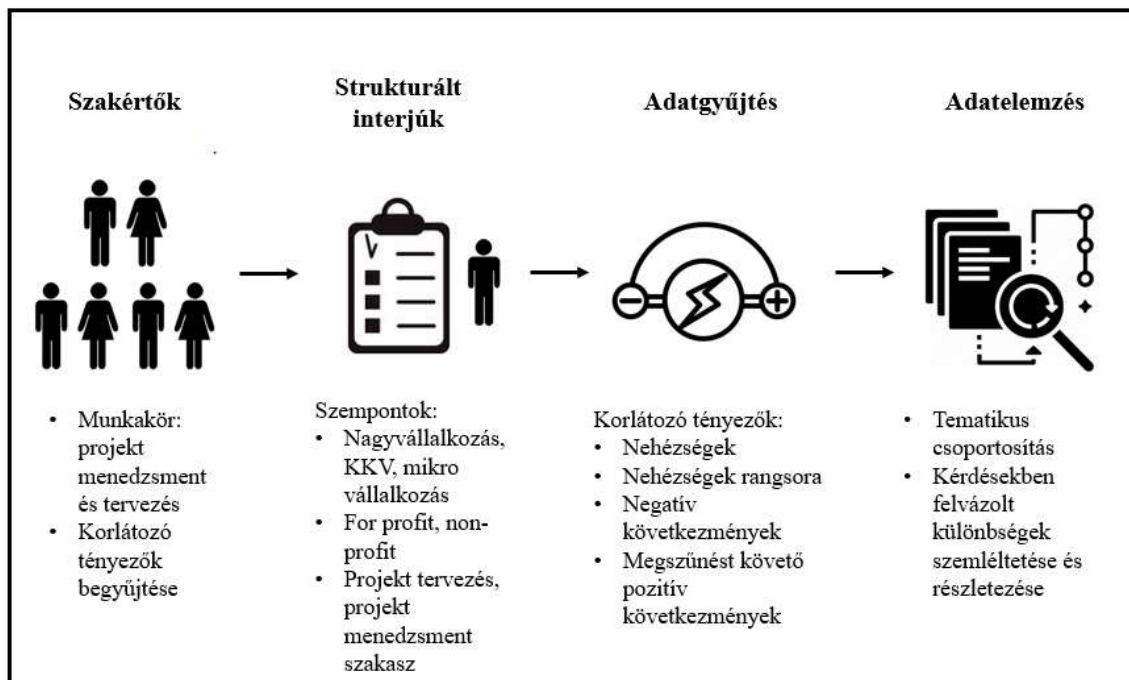
Ezen szempontok mentén kerültek megfogalmazásra a dolgozat kérdései:

1. Melyek a domináns korlátozó tényezők?
2. Melyek azok az esetlegesen hiányzó sajátosságok, amik a vizsgált vállalkozási méretek esetén jelen vannak és a többinél nem figyelhetőek meg?

3. Milyen különbségek figyelhetők meg a korlátok között egy non-profit és egy for-profit pályázó esetén?
4. Milyen különbségek figyelhetők meg a korlátok között projekt menedzsment és projekt tervezés során?

Az interjú részletes kidolgozásánál, minden válaszadónál szükséges volt a személyes jelenlét. Ennek oka nem csak az adatok rögzítése volt. Mivel egy-egy esetre kérdezett rá az interjú, ezeket általában hosszasan, különböző kontextusban fejtették ki a válaszadók. Ezen válaszokból indult az adatrendszerzés, aminél rendszeres, tematikus adatrendszerzést alkalmaztam. A first in first out alapon beérkező, nehézségként értelmezett korlátokat főbb témák köré gyűjtöttem össze. Ebből kaptam meg a kérdésekre a választ és szintén a kérdésekben felvázolt, esetleges különbségeket. A 3. sz. Ábra a kutatás koncepcióját foglalja össze:

3. sz. Ábra: Dolgozatban alkalmazott kutatás



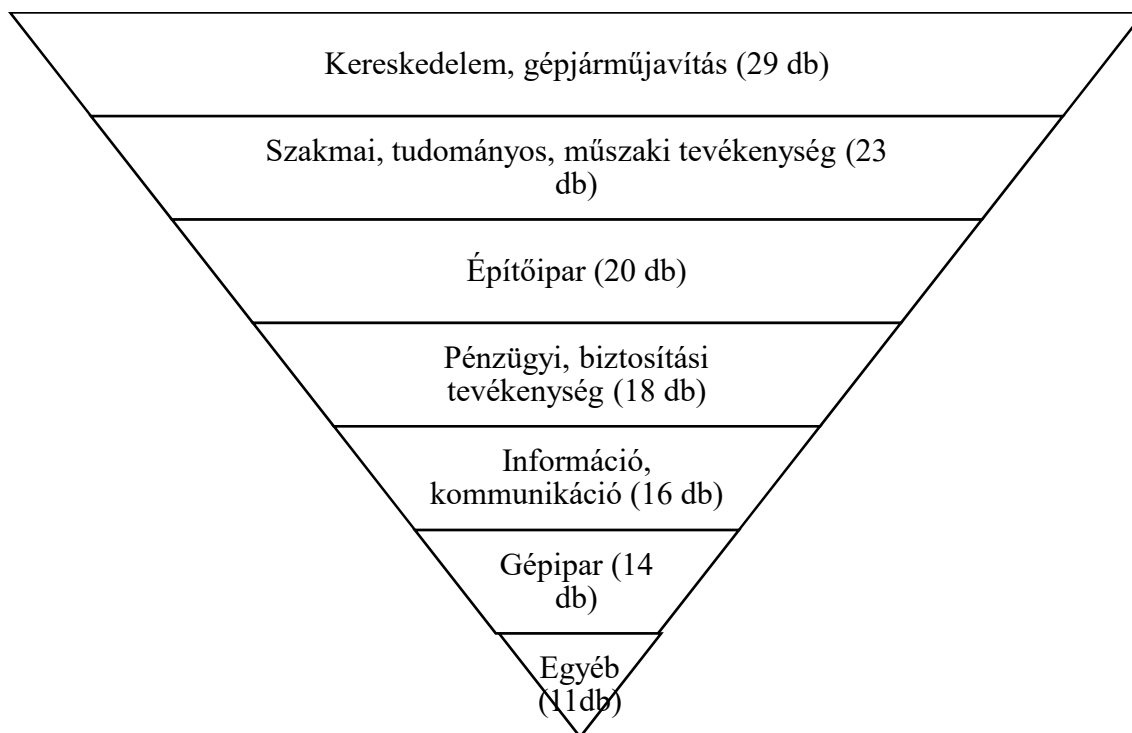
Forrás: saját szerkesztés

A mellékelt interjúban (1. sz. Melléklet) is látható, hogy a szempontok követése mellett a válaszadók elsőként nehézségeket neveztek meg, ezt követően rangsorolták azokat. Ki kellett térni és kifejtetni a megnevezett nehézségek negatív következményeit, amelyek az esetek részletezését szolgálták. Majd ki kellett fejteni azokat a pozitív következményeket, melyek abból adódtak, hogy a megnevezett nehézség megszűnt vagy nem volt jelen. Ezen kérdések adták a dolgozatban „korlátozó tényezőnek” nevezett mutatókat. Az interjú tartalma alkalmasnak bizonyult arra, hogy részletes jellemzőket kapjunk a korlátozó tényezőkről. Az adatok begyűjtése során különös figyelmet kellett fordítani arra, hogy a válaszadók saját tevékenységük szempontjából nevezzék meg a nehézségeket és nem az érintett vállalkozások kontextusában. Ezzel ügyelve arra, hogy egy-egy tipikus eset miatt csökkenjen a dolgozatban megfogalmazott eredmények értéke.

5.2. Általános információk

A kapott minta 25 nagyvállalati, 33 KKV, 35 mikro vállalkozói és 38 non-profit esetet tartalmaz. Így összesen 131 vállalkozás, illetve szervezet fejlesztési esete szerepel a mintában. Ez azt jelenti, hogy 131 esetről kaptam információt a projekt tervezés szakaszára vonatkozóan és szintén 131 esetben a menedzsment szakaszban. A mintában szereplő vállalkozások és szervezetek név nélkül szerepeltek. Tevékenységükre vonatkozóan információkat kaptam a nehézségek, korlátozó tényezők begyűjtése során. Ezek alapján a következő szektorokban végzik tevékenységüket a mintában szereplő vállalkozások:

4. sz. Ábra: Vizsgált vállalkozások iparági besorolás szerint

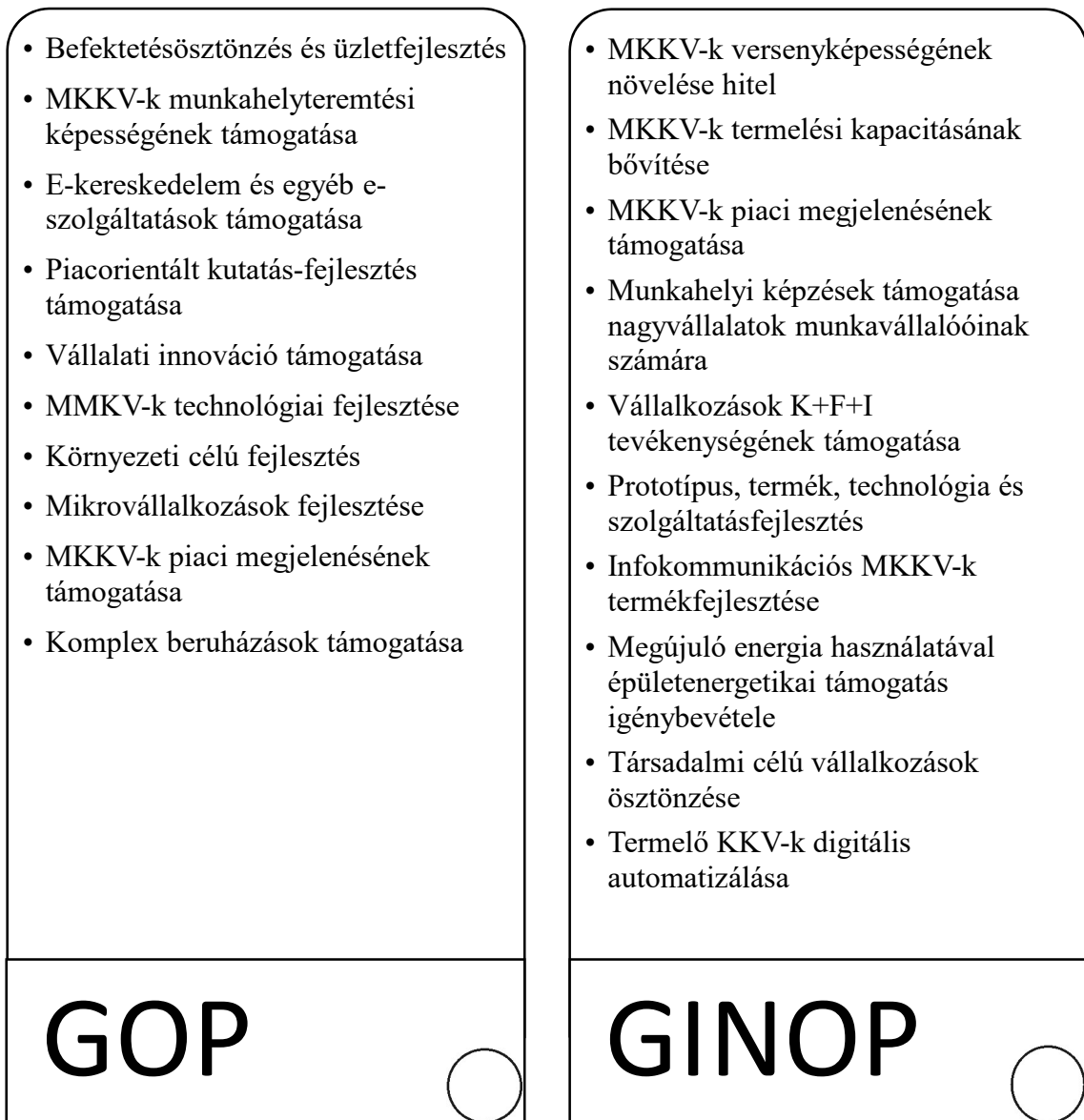


Forrás: saját szerkesztés a bejövő adatok alapján

A szakdolgozat kutatása azonban nem a vállalkozások és szervezetek tevékenységére fókuszált, hanem kimondottan a fejlesztési folyamat nehézségeire.

Az érintett fejlesztési projektekre vonatkozóan a következő fejlesztési irányvonalakat tartalmazzák többnyire a válaszok:

5. sz. Ábra: Kutatásban szereplő főbb fejlesztési irányvonalak



Forrás: saját szerkesztés a bejövő adatok alapján

Az 5. sz. Ábra bemutatja, hogy a vizsgált vállalkozások több területen és fejlesztési irányvonalon valósítottak meg pályázatokat. A konstrukciókban meghatározott jogosultsági szempontokat tekintve nagyobb különbségek is fennállnak, amelyeknek meg kellett felelniük a pályázóknak. Ennek ellenére az általános menedzsment kompetencia tényezők vizsgálata mindegyik esetben a megadott szempontok alapján vizsgálható volt.

A GOP program esetében vállalkozások szempontjából az MKKV-knak szóló projektek domináltak a mintában. Általánosságban MKKV-k beruházásának és technológiai fejlesztésének megvalósítása történt ezekben a projektekben. Nagyrészt eszközbeszerzésre (tárgyi és immateriális) került sor, amely nagyobb pénzügyi hozzájárulást igényelt az általános gazdálkodáshoz szükséges erőforrásigényen felül. Ezen felül e-kereskedelem fejlesztésére irányuló projektekkel kapcsolatos fejlesztések történtek a minta vállalkozásainak megvalósításában. Nagyvállalatok esetében a mintában inkább dominált az innovációs és kutatás fejlesztési projektek megvalósítása, valamint a komplex fejlesztések irányvonala.

A GINOP esetében is elsősorban az MKKV-k fejlesztésére irányuló projekteket megvalósító vállalkozások kerültek a mintába. Ezek között a kapacitásbővítés, többnyire eszközbeszerzés mellett a versenyképesség és általános megjelenést támogató konstrukciókat megvalósító vállalkozások adatai kerültek feldolgozásra. Ezen felül a digitális fejlesztést végző és kifejezetten infokommunikációs területen tevékenykedő vállalkozások kerültek a mintába. Ugyancsak nagyobb mértékben vettek részt K+F+I tevékenységet megvalósító nagyvállalatok a mintában és munkaerő fejlesztési irányban tevékenykedők adatai is feldolgozásra kerültek. Ezen felül a társadalmi célú vállalkozások fejlesztésének konstrukciójában résztvevő több vállalkozással kapcsolatos tapasztalatok kerültek meghatározásra.

Összességében elmondhat, hogy sokféle fejlesztési területen és különféle konstrukciókban résztvevő vállalkozások kerültek a mintába. Ezen felül még több a listában be nem mutatott fejlesztési irányvonalon történt fejlesztés került a mintába, melyeknek köszönhetően még szélesebb körben, reprezentatívabb módon lehetett vizsgálni az adatokat.

5.3. Eredmények elemzése

Az alábbiakban ismertetem egy-egy alfejezetben a dolgozatban megfogalmazott kérdésekhez kapcsolódó elemzések kiemelt eredményeit. Elsőként a tipikus nehézségként definiált korlátozó tényezők kerülnek bemutatásra. A második alfejezet kiemeli a felsorolt korlátok közül azokat, amelyek jellemzően nagyvállalatra, KKV-ra, mikro vállalkozásra vonatkozhatnak. A harmadik alfejezetben a profit és non-profit szempontokból adódó különbségek kerülnek kiemelésre. A negyedik alfejezet azokat a korlátokat különíti el, melyek tipikusan projekttervezés, illetve projekt menedzsment szakaszra vonatkozóan kerültek megfogalmazásra.

5.3.1. Domináns korlátozó tényezők

Ahogy az a korábbiakban említésre került az interjúk elején konkrét nehézségeket kellett megnevezniük az alanyoknak. Az interjúk során a legtöbb esetben a pályázó vállalkozásokra és szervezetekre vonatkozó nehézségek hangzottak el. Ez várható volt, hiszen a kutatás a „másik felet” szólította meg. Tipikus hiányosságként a pályázati rendszer egyes részeivel kapcsolatos ismeretek hiánya fogalmazódott meg. Ez természetesen mást és mást foglalt magába vállalkozásonként, illetve szervezetenként.

Az elemzéshez tematikus bontásra alkalmas korlátozó tényezők fogalmazódtak meg. A következő domináns témák mentén:

2. sz. Táblázat: Domináns korlátozó tényezők tematikus bontásban

Megfogalmazott, domináns korlát	Legtöbbször elhangzott, kapcsolódó kifejezések
Időhiány	időhiány, nem megfelelő időmenedzsment, magas időráfordítás szükséges, nincs idő a pályázat lekövetésére
Pályázási kedv és kompetencia hiánya	pályázati gondolkodásmód hiánya, pályázati kööttségeket nem veszik figyelembe, nehezen dönt, hogy megéri-e pályázni, nehezen alkalmazkodnak, jogi keretek felmérésének hiánya, nincs stratégiai gondolkodásmód, szigorú protokoll, projektszemlélet hiánya, nehézkes a pályázati feltételek betartatása
Információ értelmezési zavarok	figyelmetlenség a közölt információkkal, nehéz elérés, adott információk félre értelmezése, túl szerteágazó adatok, egyértelmű célmeghatározás hiánya, pontatlan adat- és információ-szolgáltatás, téves elképzelések és elvárások, plusz érdekek megjelenése
Kommunikációban fellépő zavarok	pályázat szempontjából fontos információk nem jutnak el a Pmhez, nincs projekt kommunikációs menedzsment, tárgyalási készség hiánya, alapadatok hozzáférhetősége, nehézkes, lassú, bürokratikus kommunikáció, lassú adatszolgáltatás

<p>Kontaktok elérésének nehézségei</p>	<p>nehéz elérés, többlépcsős kontaktrendszer, nehéz kapcsolatteremtés, elfoglaltak, nem érnek rá a projekt részleteivel törődni, belső projektmenedzser zártsága, nehezebb egyeztetés, több emberrel, több körben, bonyolult információáramlás, sokszereplős munka</p>
<p>Projekt szakértők felé mutatott bizalom hiánya vagy nem megfelelő szintje</p>	<p>néha bizalmatlanság, a projekt menedzsment során derül ki, hogy pontatlan a költségvetés, a projekt menedzsmentet csak a futó projektben felmerülő probléma felbukkanásakor vonják be, a projekt végrehajtásának a PM bevonása nélküli megkezdése/végrehajtása</p>
<p>Financiális gondok</p>	<p>önerő hiánya, infrastruktúra hiánya, bátor tervezés, költségkorláttól független, pénzügyi menedzsment hiánya, nem teljes körű pénzügyi menedzsment, alacsony költségkeret, magas forrásigény, forráshiány, finanszírozási problémák, az adminisztrációs költségeket nem veszik figyelembe, a projekt menedzsment során derül ki, hogy pontatlan a költségvetés</p>

Vállalkozások/szervezetek szakértelmére vonatkozó megfogalmazott nehézségek	elfoglaltak, nem érnek rá a projekt részleteivel törődni, adminisztrációs terheket nem szeretik, nincs stratégiai gondolkodásmód, tárgyalási készség hiánya, kríziskezelés és tervezési kedv hiánya, félnek a kockázattól, szakértelem hiánya, alulmotiváltság, hosszútávú, fenntartható tervezési készség hiánya, ... kevesebb tapasztalat, kompetencia hiány, nehezkesebb problémakezelés, megfelelő tárgyalási készség hiánya, önkontroll hiánya,
Pályázó személyisége	Nehezen alkalmazkodik, zárt, nem tud csapatban dolgozni, magasak az elvárásai
Vállalkozások/szervezetek termékei/ szolgáltatásai felé megfogalmazott nehézségek	minőség szinten tartásának nehézségei
Bonyolult adminisztráció	adminisztrációs terheket nem szeretik, pályázati kööttségeket nem veszik figyelembe, kevésbé jártasak az ügyintézésben, rugalmatlanok, beszerzési szabályok ismerete nincs meg, alátámasztó dokumentumok nehézkes beszerzése, adminisztrációs hiányosságok, közbeszerzési eljárások, bonyolult az alátámasztó dokumentumok beszerzése

Forrás: Saját szerkesztés a bejövő adatok alapján

A 2. sz. Táblázat az azonos vagy közel azonos kifejezéseket nem szerepelteti kétszer. Mindemellett jól mutatja, hogy a felsorolt korlátozó tényezők a következő, 11 téma mentén csoportosíthatók. Ezeket a 6. sz. Ábrán jelölt csoportosítás szerinti módon fogalmaztam meg:

6. sz. Ábra: Korlátozó tényezők téma szerinti csoportosítása



Forrás: Saját szerkesztés a bejövő adatok alapján

Az **időhiányt** egy általános nehézségként lehet értékelni. Az időhiányon belül olyan esetekről kaptam beszámolót, amikor nem lehetett lekövetni az egyes pályázati szakaszokat, illetve, amikor a pályázó fél nem teljesítette időre az általa vállalt tevékenységeket. Több esetben is elhangzott továbbá, hogy a projekt menedzsmentre kellett több időt fordítani, mint amennyit a szakértő eredetileg tervezett.

A **pályázási kompetenciák vagy kedv hiánya** az előkészítési és megvalósítási szakaszban is több esetben problémaként merült fel. A konstrukciók esetében megkövetelt feltételek és ezzel kapcsolatos kompetenciák hiánya miatt, a pályázatok már az előkészítés során elvéreztek. A pályázati kedv hiánya általánosan akkor merült fel a beszámolók szerint, mikor valamilyen változás vagy sikertelenség következett be a projekt tervezett tevékenységeihez képest.

Az **információ értelmezési zavarok és kommunikációs problémák** együtt merültek fel általánosságban. A feladatok megfelelő átadása és kommunikáció időigényes volt a pályázók felé, és a pályázókkal. Több esetben nem értették meg a pályázók feladataikat, ami módosította az eredeti időterveket.

A **kontaktok elérésével kapcsolatos problémát** tekintve, több esetben felmerült az interjúk alapján ez a kompetenciahiány is. A pályázatok érdekeltjei és több esetben a tevékenységek kivitelezői nem fordítottak megfelelő figyelmet a projekttel kapcsolatos feladataikra, és több esetben nem is lehetett elérni őket. Ez a tényező nagyban megnehezítette a pályázatok megvalósítását.

A **szakértők felé mutatott bizalomhiányról** is több alany beszámolt, valamint az ezzel kapcsolatos következményekről. Felmerült olyan eset, mikor a szakértőt egy a projekt előrehaladását nagy mértékben befolyásoló döntésről nem tájékoztatták időben, mert az információt átgondolás nélkül, bizalmasan szerették volna kezelni és csupán felső vezetővel megosztani. Ezen felül alkalmanként az előkészítés során, a költségvetés tervezésével kapcsolatban ködösítettek több esetben a projektgazdák.

A **finansziális problémák** általánosan minden projekt esetében felmerültek. A szakértők elmondása alapján a pályázók (főleg KKV-k) általánosságban nem tudnak megfelelően kalkulálni azzal, milyen mértékben befolyásolja a költségvetésüket egy projekt megvalósítása. Ezen felül voltak olyan esetek is, mikor már az előkészítés során felmerült pénzügyi problémával kellett megküzdenie a pályázónak.

Vállalkozás és szervezetfejlesztési problémával kapcsolatban, általánosságban a stratégiai tervezés hiánya merült fel korlátként, amelynek következménye képpen több pályázó is ráébredt a projekt megvalósítása során, hogy az igazán nem is szolgálja fejlesztési céljait. Szervezetfejlesztéssel kapcsolatban pedig inkább, a munkaerő kapacitástervezéssel akadtak gondjai a pályázóknak, túlvállalták magukat.

A **pályázók személyiségét tekintve** több esetben is arról számoltak be, hogy nem voltak képesek a vezetők alkalmazkodni, akár a pályázat szabályaihoz sem, és ennek következtében el kellett állni a projekttől. Különös problémaként tekintettek a szakértők, a pályázók egyéni érdekérvényesítési akaratára és további döntéshozók, érdekeltek döntésből való kihagyására.

Többnyire infrastruktúra fejlesztés esetében, a **termékek minőségének szinten tartásával** kapcsolatban említettek eseteket a szakértők az interjúk során. A pályázatok keretében megvalósult fejlesztések során, a termékfejlesztésre nem fordítottak megfelelő figyelmet a pályázók. Szolgáltatások esetében ez a probléma kevésbé merült fel a szakértők elmondása szerint.

Az **adminisztrációs folyamatokat** tekintve a szakértők egyhangúan jelezték, hogy a pályázók nem voltak felkészülve a projektmegvalósítással kapcsolatban megnövekedett adminisztrációs teherre, és nem voltak képesen, akár beszerzéseket sem kivitelezni megfelelően. Ebből fakadóan nagyon sok esetben, komoly problémák merültek fel a pályázatok megvalósítása során, legrosszabb esetben a projekttől való elállással a támogató szervezet részéről.

Az is látható a táblázatban, hogy a témák dominanciája nem feltétlenül különbözik. Domináns nehézségként jelenik meg a pályázóval szemben megfogalmazott hiányosságok csoportja. Mivel projekt szakértői oldalról történt az információ begyűjtése, ezért ez nem tekinthető domináns tényezőnek a többivel szemben. A tematikus bontásra alkalmas, megfogalmazott nehézségek viszont teljes képet adnak a kutatás adataira vonatkozóan. A fenti lista tehát teljes képet ad a kutatás során elhangzott nehézségekről, melyeket a következő pontokban figyelembe veszek.

5.3.2. Vállalkozók méretbeli különbségei

Egyértelműen kirajzolódott, hogy a nagyvállalatok esetében mások a tipikus nehézségek és az azokhoz megfogalmazott következmények, mint KKV és mikro méretek esetén. A kiinduló pontnak tekinthető, megfogalmazott nehézségek a nagyvállalati esetben a bonyolultabb információ áramlás, több ember között. Az ő esetükben a legtöbb időt a döntési folyamatok vesznek igénybe. Emellett, sok esetben magasabb, komplexebb elvárásokkal rendelkeznek, mint amennyi lehetőséget egy-egy pályázat magában hordoz. Mindemellett a KKV és mikro szinten már a tervezés szakaszában nehézkesnek bizonyul a pályázat megértése. Míg a nagyvállalati, többszereplős döntési hierarchia bonyolultnak lett értékelve a pályázati szakemberek tapasztalatai szerint, addig a KKV és mikro szinten sok esetben a pályázatokat értékelték bonyolultnak a kisebb vállalkozások működéséhez hasonlítva. Ezt hivatottak enyhíteni a jelenleg is differenciáltan kiírt pályázatok – nagyvállalati szektor sokszor egy domináns téma mentén, de egyéni projekt elemekkel ellátott támogatáshoz tud jutni. A több éves tapasztalatok beszámolóí alapján azonban, még így is érezhető ez az alapvető különbség. Több esetben is elhangzott, hogy az adminisztráció bonyolultsága ugyanolyan szintű egy kisebb projekt esetén, mint egy mamut projektnél. Ennek következményeként fogalmazódott meg, hogy a kisebb vállalkozások és szervezetek inkább neki sem állnak az általuk nehézkesnek megítélt pályázati procedúrának.

A projekt menedzsment szakaszban is kirajzolódott egy-egy hangsúlyos különbség. A nagyvállalatok esetében többször előfordult a plusz érdekek megjelenése és az azokból adódó pozitív és negatív következmények levezetése. Ennek háttérében a nagyvállalatok projektjeinek mérete és komplexitása állhat. Főként a mikro vállalkozások esetében jelent meg a konfliktuskezelés, a problémakezelés nem megfelelő módja. Ezt sokszor a változás menedzsment és a krízis menedzsment hiányával magyarázták a szakértők. Mindemellett azt is elmondták, hogy egy-egy ilyen helyzet magát a pályázót is fejlesztette egy újabb esetleges probléma helyzet hatékonyabb kezelése felé. Ezek alapján levonható az a következtetés, hogy a projektmenedzsment új funkciókat kap a kisebb pályázók esetén, különösen a problémakezelés és krízishelyzetek megoldásának menedzselésében.

A KKV-k és mikro vállalkozások projekt tervezése és menedzsmentje kapcsán tipikusnak tekinthető nehézségek kerültek megfogalmazásra. A pályázási kompetenciák hiányán belül a következőkkel találkoztam:

Tárgyalási készség hiánya: sok esetben már a projekt tervezésnél megfogalmazódott, hogy a tervezési egyeztetések során merültek fel olyan nehézségek, amelyek egyrészt abból származtak, hogy a leendő pályázó nem értette a pályázat fix feltételeit, másrészt pedig maga a pályázó nem tudta megfelelően kommunikálni a pályázat által nyújtott lehetőségek kihasználásával elérhető célját, rész céljait. A tervezési egyeztetések félrecsúsztatása, akkor is előfordult, amikor a pályázati szakértő részletezte a pályázat technikai feltételeit és azt a pályázó korlátként értelmezte és annak adaptálását nem kezdte meg. Erre példa egy telephely bővítés esete, ahol gyártó és termelő tevékenységet támogattak és a pályázónak nehezen lehetett elmagyarázni, hogy az adott pályázat nem szolgáltatást támogat.

Problémamegoldókészség hiánya: az előző példa a probléma megoldási készség hiányához is kapcsolódhatna. A problémamegoldás legtöbbször szükséges költségvetés módosítás vagy előre meghatározott vállalások során merült fel. Ennek adminisztratív koordinációját sok esetben kudarcként élik meg a vállalkozások. Ez olyan feszültségeket gerjeszt és energiákat emészt fel, amelyeket magára a változás levezénylésére lehetne fordítani. Növelve ezzel a pályázat hatékonyságát.

Stratégiai látásmód és tervezési készség hiánya: leginkább ez ott mutatkozott meg, amikor a pályázat fenntartási ideje merült fel. A szakértők beszámolóí szerint sok esetben maga a fenntartási idő és az az alatt vállalt kötelezettségek gátolják a kisebb, rugalmasabb vállalkozásokat a sikeres projekt tervezésben és menedzsmentben. Amellett tehát, hogy az első szembejövő nehézségnél megriadnak a kisebb szereplők, a jövőbeli, még nem létező „nehézségektől” is félnek. Ennek tükrében csökken a pályázási kedvük.

Alapvető pályázási kedv hiánya: a fenti, hiányzó kompetenciák megléte alapvetően a kisebb szereplők pályázati kedvét csökkentik. Ennek összefoglalása tehát egyrészt a megfelelő tárgyalási készség hiánya, a nem megfelelő problémakezelés és a stratégiai látásmód hiánya.

Ugyanúgy elhangzott több eset is, melyeket a vállalkozás- vagy szervezetfejlesztési kompetenciák hiányához azonosítottam. Ennek oka lehet, hogy egy-egy fejlesztési projekt a kisebb szereplők számára sokkal nagyobb mérföldkő, mint egy nagy cégnek. A kisebb eseteknél többször is előfordult például vállalt volumenbővítés minőségi romlása. Ez azt engedi következtetni, hogy a vállalkozás fejlesztési kompetenciák alacsonyabb szinten vannak jelen, de azt is, hogy egy-egy projekt túl specifikus a kisebb szereplő működésében.

Szintén ezt támasztja alá a sok esetben bonyolultnak értékelt adminisztráció. Ennek során a pályázó részére bizonyult nehezebbnek a pályázattal járó, sok esetben neki túl bürokratikusnak értékelt folyamat. A kisebb vállalkozásokkal meg kell értetni, hogy a pályázattal járó adminisztráció vállalkozásba beágyazott koordinációja alapvető szükséglet, amit a projektszakértők tudnak nyújtani.

Míndezek alapján érdekes következtetés, hogy sok esetben halljuk, hogy a kisebb pályázóknak leginkább a pályázatokhoz szokásosan szükséges transzparenciával van gondjuk. Ez legtöbbször weboldal meglétét, különböző médiamegjelenéseket igényel, amelyek alapvetően nem szerepelnek az adott vállalkozás kultúrájában a pályázatot megelőzően. Ezt a konkrétumot nem említették a kutatásban résztvevők. Leginkább hiányzó kompetenciákat emeltek ki.

5.3.3. Profitorientált és non-profit vállalkozások különbségei

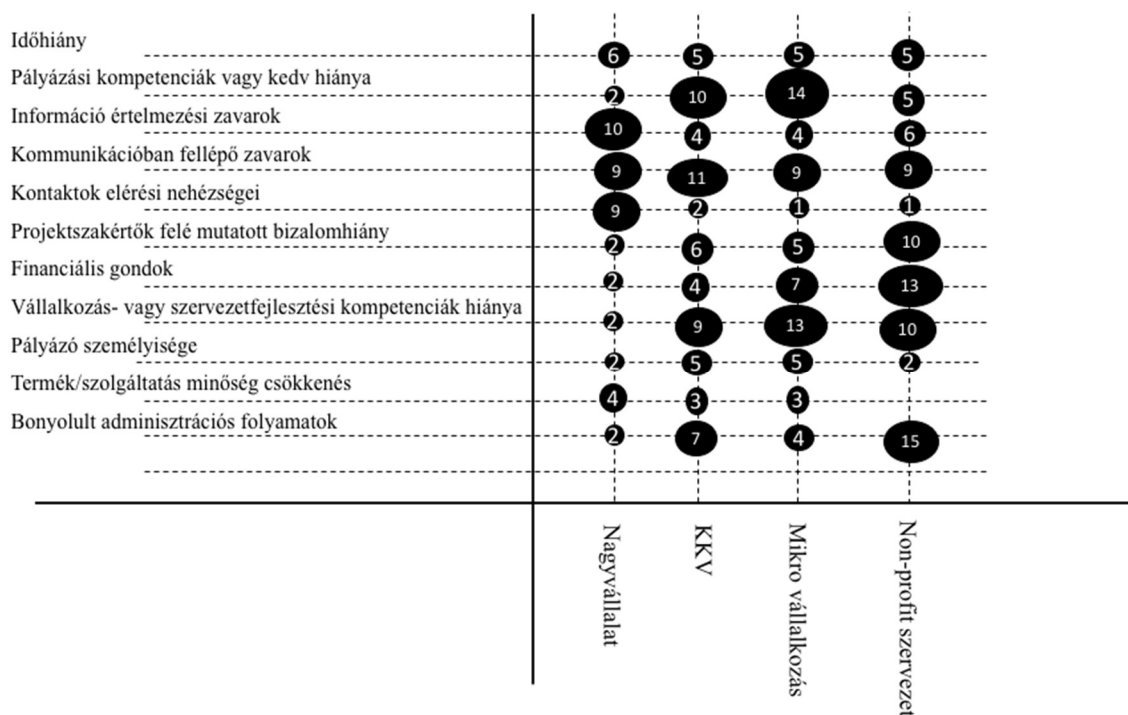
A non-profit szervezeteknél többször felmerült egyrészt az önrész kezelésének és megfelelő elköltésének nehézségei. Ez azért érdekes, mert az ő esetükben általában alacsonyabb arányú az önrész. Az alacsony részarány ellenére is felmerült ennek kérdése. Egy másik, várható felvetés a közbeszerzések nehézségei, vagy a közbeszerzéssel kapcsolatos ismeretek hiánya. Több esetben is elhangzott, hogy a non-profit pályázók felé irányuló projektmenedzsment jelentős részét képezi az általuk szigorúnak vélt közbeszerzési rendszerről való többszöri, szükséges tájékoztatás.

Az eredmények feldolgozását követően, ebben a kutatásban kiderült, hogy a non-profit szervezetek ugyanúgy kevésbé jártasak az ügyintézésben, mint a mikro vállalkozások. Ugyanúgy megfigyelhető náluk a lassú adatszolgáltatás és a bonyolultnak vélt adminisztráció. Utóbbi különösen a közbeszerzések terén. A hosszútávú tervezés hiányából adódó, pályázási tevékenységgel kapcsolatos alulmotiváltság a non-profit szervezetek esetén is elhangzott.

Ezen felül megállapítható volt, hogy nagy hiányosságokban szenvednek a vállalkozások a vállalkozás és szervezetfejlesztési kompetenciák tekintetében. Kiderül, hogy ebben a kategóriában tevékenykedő vállalkozások nem tudnak megfelelően stratégiát alkotni és meghatározott célok szerint projektet megvalósítani. Ez a KKV-k és mikrovállalkozások esetében is ugyanígy felmerül problémaként, melynek köszönhetően több probléma is felmerült a pályázat megvalósításával kapcsolatban, mindhárom kategóriát tekintve.

A 7. sz. Ábra a fenti három pontban részletezett nehézségeket szemlélteti az érintett vállalkozásokra, illetve szervezetekre bontva projekt tervezés és projekt menedzsment szakaszában.

7. sz. Ábra: Tematikus bontásban megfogalmazott nehézségek az érintett vállalkozások, szervezetek esetén (projekt tervezés és menedzsment fázisokban)



Forrás: saját szerkesztés

A 7. sz. Ábrán jól láthatók azon megfogalmazott korlátok, amik esetlegesen jobban jellemezhetik az MKKV szektort. A pályázási kedv és kompetencia hiánya kategóriában elhangzott konkrét nehézségeket, pedig a 2. sz. Táblázatban kerül részletezésre.

5.3.4. Korlátozó tényezők a projekttervezésben és a projekt menedzsmentben

A finanszírozási problémák többször felmerültek a projekt menedzsment szakaszban, mint a projekt tervezés kapcsán. Ez azért érdekes, mert a menedzsment szakaszban a finanszírozási gondok ad hoc jelleggel merültek fel, úgy, hogy a tervezésnél az eredetileg tervezett önrész a rendelkezésre állt, igazolt módon. Mindez a KKV-k és mikro vállalkozások csoportjában volt tapasztalható leginkább, de volt olyan válaszadó is, aki mindezt a non-profit szervezetek esetén tapasztalta. Ezek alapján megfogalmazható a következtetés, hogy a kisebb szervezeteknél az előre betervezett önrész forrás nagyobb eséllyel fogy el arra az időszakra, mire a projekt menedzsment a forrás előre dedikált elköltéséhez érkezik. Ezen felmerülő probléma enyhítésére megvannak azon eszközök, melyek a projekt tervezés során igazolt önrész lekötését szorgalmazzák és így annak dedikált elköltését. Ez persze szigorúbb feltételeket róna a kisebb szervezetekre. Ezen felül a megfelelő külső forrásbevonás és ennek kezelése is megoldást jelenthet a problémára.

Sok esetben elhangzott, hogy projekt menedzsment szakaszban előfordul a pályázó részéről a racionalizálás szükségessége. Ez abban mutatkozik meg, hogy hosszútávú projekteknél, különösen a projekt második felében, a pályázó tartalmi változásokat szeretne bevezetni, különösen a tevékenységét illetően, annak érdekében, hogy hatékonyságot érjen el. Ez egy fontos megállapítás a dolgozatban begyűjtött adatokból, hiszen a jelenleg kiírt pályázatok sem teszik lehetővé azt, hogy plusz tevékenységet integráljon a pályázó az éppen futó projektjébe. Ennek rugalmassága növelné az adott fejlesztés sikerét. Például egy telephely fejlesztésnél a pályázónak már a tervezés szakaszában részletesen meg kell adnia, hogy milyen tevékenységet fog végezni az adott bővítőmunkában. Amennyiben nagyobb lenne a mozgásteret a projekt menedzsment szakaszban is, akkor ez növelné mind a pályázati kedvet, mind pedig a sikeres projekt zárását. Ezt a feltételt általában úgy kompenzálják a pályázók, hogy a pályázati időszak kezdete előtt több, esetlegesen megvalósuló tevékenységet regisztrálnak az adott szervezethez. Ez azonban szintén egy normatív út, ami nem garantálja azt, hogy az előre felvett tevékenység meg fog valósulni.

Egy fejlesztési projektet az előre meghirdetett kiírás és szabályok figyelmes elolvasása és követése mellett könnyen össze lehet állítani. Tehát a projekt tervezést sok esetben a vállalkozások vagy szervezetek el tudják végezni. Ennek oka különösen az, hogy a pályázat elnyerése nem biztos. Így sok pályázó úgy gondolkodik, hogy minnek egy olyan partnerrel együttműködést tervezni, akinek a szolgáltatása csak terv szintjén jelenik meg? Ennek egy domináns, negatív következménye van a projekt menedzsment szakaszban. A nyertes pályázatot megkezdő vállalkozás vagy szervezet sok esetben akkor veszi igénybe egy külső projekt menedzsment szolgáltató tevékenységét, amikor már felmerült egy-egy probléma. Ez a pont sokszor a projekt zárása előtt érkezik el, a fenntartási időszak végén. A felmerülő problémák – általában a nem teljesített vállalások – hatékony megoldása így nehézkesnek bizonyul.

A projekt menedzsment szakaszban megfogalmazott nehézségek sokkal súlyosabbnak bizonyulnak, mint a tervezési fázisban feltárt nehézségek. Megfigyelhető volt, hogy számos, tervezési fázisban megfogalmazott nehézségnek volt egy következménye, amely a menedzsment során konkrét formát öltött. Az időhiány esetében, azon szakértők, akik az időhiányt említették a tervezésnél, ugyanúgy emlegették a pályázat lekövetési szakaszában. Tehát az időelcsúszás végig kísérte az egész pályázati folyamatot. Ugyanígy a pályázási kedv hiányában, ahol a tervezésnél gondok adódtak, ott a menedzsmentben is előfordult, hogy nehézkessé vált a pályázati feltételek betartása. Ahol információ értelmezési zavarokat fogalmaztak meg a tervezésben, ott a menedzsmentnél tapasztalták a téves elképzelések és elvárások és plusz érdekek megjelenését. A tervezésnél megjelent finanszírozási kérdések a menedzsmentben sokszor a spórolás formáját vették át – erre példa volt, hogy a felmerülő adminisztratív költségekre már nem olyan kedvvel költött az adott pályázó.

Ugyanez volt tapasztalható a bonyolult adminisztráció esetében, ahol a tervezés során a pályázó által felvetett adminisztrációval kapcsolatos kételyek a közbeszerzés fázisában, illetve a menedzsment során előkészítendő, alátámasztó dokumentumok biztosításában csúcsosodtak ki. Voltak emellett tipikus tervezés, illetve menedzsmenthez köthető hiányosságok is. Tervezésben például a kontaktok elérése, illetve a kommunikációs zavarok. A bizalomhiány viszont inkább a menedzsment szakaszban jelent meg.

A menedzsmenttel kapcsolatban a fenntartás során is felmerültek olyan problémák, amelyek említésre méltóak és nagyban befolyásolták a pályázat sikerét. A fenntartás menedzsmentjével kapcsolatban több esetben is felmerült, hogy nem tudták azokat a meghatározott követelményeket teljesíteni a pályázók, amelyek elvártak voltak a pályázat követelményei alapján. Ez főleg MKKV-k esetén volt észrevehető, amely ugyancsak betudható a megfelelő vállalkozás és szervezetfejlesztési kompetencia hiányosságoknak. Példaként hozható olyan eset, mikor a vállalkozás nem rendelkezett megfelelő hosszú távú stratégiával és csak a projekt megvalósítási időszakára tervezett a pályázati tevékenységgel, a fenntartás figyelmen kívül hagyásával. Ehhez köthető a megfelelő pénzügyi tervezés hiánya is, melynek köszönhetően a fenntartási időszakban nem sikerült teljesíteni a követelményeket. Ez kiküszöbölhető lenne abban az esetben, ha a vállalkozók nem csupán a projekt miatt alkotják meg az arra vonatkozó rövid távú stratégiájukat, hanem már általánosan is rendelkezésükre áll egy rövid és hosszú távú stratégia, melynek köszönhetően egyszerűbb a projekt tervezése is.

Összegezve a különbségek vizsgálatát elmondható, hogy a projektelőkészítés szakaszában a kompetenciák hiányából fakadó megalapozatlanságnak köszönhetően, nagyon sok probléma merül fel a menedzsment és fenntartási szakaszban. A problémák kiküszöbölését mindenképp az előkészítési szakaszban kell már elvégezni, mert ez garantálhatja a sikeres projektet és a hosszú távú fejlődést. A megfelelő kompetenciák megszerzése persze egy hosszú folyamat és tapasztalat is szükséges a sikeres alkalmazáshoz, de ennek ellenére elengedhetetlen projektmenedzsment szempontjából.

6. Összegzés

Dolgozatomban a vállalkozásokat és non-profit szervezeteket célzó fejlesztési projektek korlátozó tényezőit tártam fel. Az itt bemutatott elemzés több szempontot vizsgált. Elsőként azt, hogy vannak-e dominánsnak tekinthető korlátok. Második szempont volt, hogy vannak-e olyan, tipikusnak tekinthető korlátok, nehézségek, amelyek egy-egy vállalati mérethez kapcsolódnak. A harmadik szempont megnézte, hogy van-e különbség non-profit és for-profit fejlesztési folyamat között, ha korlátozó tényezőket vizsgálunk. A negyedik szempont a projekt tervezés és fejlesztés közötti folyamatokat vizsgálta.

A gyakorlati kutatás szempontjaihoz a dolgozat abból a problémakörből indul ki, amit Magyarországon több helyen is lehet hallani – az MKKV szektor pályázási és lehívási folyamatai lehetnének hatékonyabbak is. Ennek megfejtéséhez jött a dolgozat módszertana, amelynek során a pályázati szakértők tapasztalatait, percepcióit és véleményét vizsgáltam meg. Az előbbieken meghatározott feltételek mentén egységes mintát sikerült elérni, amelynek eseteit részletezték a szakértők. A dolgozatban bemutatott kutatás így nemcsak az MKKV szektor, de a nagyvállalati sajátosságok feltárására is alkalmasnak bizonyult.

Mindezt a dolgozat elméleti része alapozza meg, ami a magyar MKKV helyzet rövid ismertetésével indul a fejlesztési projektek tükrében. Ezt követően a projekt menedzsment kompetencia rendszerének kiemelt szakirodalmát dolgozta fel az elméleti rész. A dolgozat önmagától értetődően részletezte az Európai Unió projektjeinek adta lehetőségek környezetét- ezen belül a GINOP és GOP programok adta lehetőségeket és tematikáikat.

A dolgozat, érdemi, gyakorlati része a fenti módszertan alapján elvégzett vizsgálatot mutatta be. Ennek során a dolgozat elején és gyakorlati részében megfogalmazott kérdésekre kiemelt és általánosítható következtetések fogalmazhatók meg.

Amennyiben domináns korlátozó tényezőt szeretnénk feltárni a projekt szakértők szemszögéből, elmondható, hogy tematikus csoportosításra alkalmas nehézségekről számoltak be, amelyekben érthető módon, leginkább a pályázókat minősítő korlátokról számoltak be. Mindemellett az is elmondható, hogy nem lehetett kiemelni egy-egy domináns korlátot. Ha a pályázási nehézségekről beszélünk, akkor egy komplex problémakörrel találjuk szembe magunkat, amelyben, sok esetben soft tényezők mentén látják a problémát a szakemberek. Ez nem azt jelenti, hogy ezeket nem kell megvizsgálni, hiszen sokszor ezek orvoslásán múlik egy-egy fejlesztési folyamat sikeressége vagy sikertelensége.

Ha megnézzük a vállalkozások méretét láthatunk tipikus nehézségeket. A többszintű, nagyvállalati struktúra és hierarchia rendszer sokszor bonyolult helyzetek elé állítja a szakembereket. Különösen az információ értelmezése, annak továbbítása, a kontaktok elérése és az érdekek fejlesztési folyamathoz igazítása kapcsán. Az elemzésben is említtem, hogy véleményem szerint ezt hivatottak enyhíteni a jelenleg is differenciáltan kiírt pályázatok – nagyvállalati szektor sokszor egy domináns téma mentén, de egyéni projekt elemekkel ellátott támogatáshoz tud jutni. A több éves tapasztalatok beszámolóí alapján azonban, még így is érezhető ez az alapvető különbség.

A dolgozat kiinduló problematikájára referálva - Több esetben is elhangzott, hogy az adminisztráció bonyolultsága ugyanolyan szintű egy kisebb projekt esetén, mint egy mamut projektnél. Ennek következményeként fogalmazódott meg, hogy a kisebb vállalkozások és szervezetek inkább neki sem állnak az általuk nehézkesnek megítélt pályázati procedúrának. További, tipikusnak tekinthető jellemző a KKV és mikro vállalkozások csoportjában, hogy a projektmenedzsment új funkciókat kap a kisebb pályázók esetén, különösen a problémakezelés és krízishelyzetek megoldásának menedzselésében. Ennek kiváltó oka, hogy ebben a körben alapvetően hiányzik a pályázási kedv. Ezt a megkérdezett szakértők a kompetenciák hiányával magyarázzák. A stratégiai gondolkodás, az adminisztrációtól és transzparenciától való félelem mellett a tárgyalási és együttműködési készség is hiányzó tényezőként került megfogalmazásra. A kisebb vállalkozásokkal meg kell értetni, hogy a pályázattal járó adminisztráció vállalkozásba beágyazott koordinációja alapvető szükséglet, amit a projektszakértők tudnak nyújtani. Ugyanez igaz a non-profit szervezetekre is, ahol sok esetben a közbeszerzés és a tevékenységek, illetve a partnerkör kibővítése okoz nehézségeket.

Projekt tervezés és menedzsment közti különbségek feltárásában a projekt menedzsment szakaszban megfogalmazott nehézségek sokkal súlyosabbnak bizonyulnak, mint a tervezési fázisban feltárt nehézségek. Megfigyelhető volt, hogy számos, tervezési fázisban megfogalmazott nehézségek a menedzsment során csúcsosodtak ki, tehát sok esetben nem múltak el. A kisebb szervezeteknél az előre betervezett önrész forrás nagyobb eséllyel fogy el arra az időszakra, mire a projekt menedzsment a forrás előre dedikált elköltéséhez érkezik. Ezen felmerülő probléma enyhítésére megvannak azon eszközök, melyek a projekt tervezés során igazolt önrész lekötését szorgalmazzák és így annak dedikált elköltését. Ez persze szigorúbb feltételeket róna a kisebb szervezetekre. Sok esetben volt olyan, hogy a menedzsment során a pályázó tartalmi változásokat szeretne bevezetni, különösen a tevékenységét illetően, annak érdekében, hogy hatékonyságot érjen el. Ez egy fontos megállapítás a dolgozatban begyűjtött adatokból, hiszen a jelenleg kiírt pályázatok sem teszik lehetővé azt, hogy plusz tevékenységet integráljon a pályázó az éppen futó projektjébe. Ennek rugalmassága növelni az adott fejlesztés sikerét.

Összességében elmondható, bármely szempont szerint vizsgáljuk a projektelőkészítés és menedzsment folyamatokat a kompetenciák ismerete és ezzel kapcsolatos gyakorlati tapasztalat megléte, ezek közötti összefüggések és kölcsönhatások ismerete és kezelése elengedhetetlen a siker érdekében. Egy pályázat esetében a projektgazdák kompetencia mérésével biztosítható lenne már az előkészítési szakaszban, hogy a pályázó képes lesz-e szabályok szerint megtervezni, és az eredeti terv szerint kivitelezni a projektet. Természetesen több pályázat esetében is szükséges megvalósíthatósági tanulmány vagy üzleti terv készítése, melyet általában külső szakértőkre bíznak a projekt tulajdonosai és annak kidolgozásában csupán részben vesznek részt. Az ebben való szorosabb részvétellel, és projektmenedzsment során megvalósított komolyabb szakértőkkel való együttműködéssel lehetne garantálni a projekt sikerét. Ezen felül az erőforrásszükségletek részletes megtervezésével és folyamatos monitoringgal is biztosítható a projekt sikere.

7. Forrásjegyzék

Könyvek, folyóiratok

Balog Ádám: A KKV-szegmens hitelezési folyamatainak elemzése a hitelgaranciák tükrében, az Európai Unióban. In.: Hitelintézeti Szemle, 17. évf. 1. szám, 2018. március, 62–82. o

Bördös Katalin, Herczeg Bálint: A 2007–2013 közötti EU-s támogatások hatása a vállalatok foglalkoztatására, beruházásaira és bruttó hozzáadott értékre. HÉTFA Műhelytanulmányok 2017/25. Bp., 2017

Deák Csaba: A Projektmenedzsment érettsége. In.: Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 37. évf. 1. szám, 2006, 60-68. o

Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes: A hazai vállalkozások által alkalmazott finanszírozási stratégiák egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében. In: Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes: VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS A XXI. SZÁZADBAN. V. tanulmánykötet. Bp., Óbudai Egyetem, 2015

Dr. Gyulai László: A kis- és középvállalkozások üzleti finanszírozása. Bp., Dr. Gyulai László, 2013

Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP). Nemzetgazdasági Minisztérium, 2018. Budapest

Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP). A Magyar Köztársaság Kormánya, 2007. Budapest

Hillson David - Murray-webster Ruth.: Understanding and managing risk attitude. Gower Publishing, Ltd., 2007.

Holicza Péter: A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten. In: Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes: VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS A XXI. SZÁZADBAN. VI. tanulmánykötet. Bp., Óbudai Egyetem, 2016

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION, et al.: ICB-IPMA competence baseline version 3.0. International Project Management Association, Nijkerk, 2006.

John Reiners: SME STRATEGIES FOR SUCCESS - A global study that reveals the key drivers of success for SMEs in 2017 and beyond. Oxford Economics, 2017

Jonas Söderlund: Building theories of project management: past research, questions for the future. In.: International Journal of Project Management. 22. évf. 3. szám, 2004 április, 183-191. o

Kengyel Ákos: Az európai uniós tagság mint modernizációs hajtóerő. In.: Közgazdasági Szemle, LXI. évf., 2014. április, 493–508. o.

Li-Ren Yang – Chung-Fah Huang – Kun-Shan Wu: The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. In.: International Journal of Project Management. 29. évf. 3. szám, 2011 április, 258-267. o

Peter W. G. Morris - Jeffrey K. Pinto: The Wiley Guide to Project Organization & Project Management Competencies. John Wiley & Sons, Inc., 2007.

Roger Atkinson: Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. In.: International Journal of Project Management. 17. évf. 6. szám, 1999 december, 337-342. o

Salamonné Huszty Anna: Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. In.: Tudományos közlemények. 19. szám, 2008, 19-44. o

Szabó Bálint - Ribényi Máté: Az agilis módszertanok megítélése a beosztottak és vezetők szemszögéből. In.: Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 49. évf 6. szám. 2018, 22-32. o

Szabó Lajos – Cserhádi Gabriella: Stratégiai projektek irányítása – a projektvezetés kihívásai. In.: Vezetéstudomány - Budapest Management Review . 44. évf 3. szám, 2013, 6-13. o.

Szalay Imre: A projektmenedzsment gyökereiről. In.: Híradástechnika. 66. évf 1. szám, 2011, 61-68. o

Tokár-Szadai Ágnes: Tanácsadói szerepek, kompetenciák (Consultant roles and competencies). In.: Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 44. évf 3. szám, 2013, 26-36. o

Varga Zoltán: A kis- és középvállalkozások tőkeszerkezete és finanszírozási problémái. In.: Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, 7. évf. 1.-2. szám, 2015, 91-99. o

Varga Zoltán: A vállalkozás-vezetés és a stratégia problémái a KKV szektorban. In.: Gazdaság & Társadalom, 7. évf. 4. szám, 2015, 80-92. o

Internetes források

ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme , letöltve: 2019.05.19.

parlament.hu/documents/10181/1479843/Infojegyzet_2018_22_kkv-k.pdf/5daf4885-07c3-1688-3118-fc3b3574f52e, letöltve: 2019.05.12.

piacesprofit.hu/kkv_cegblog/egyre-tobb-hitelt-vesznek-fel-a-kkv-k/, letöltve: 2019.05.22.

<https://info.aliceapp.com/hubfs/Amex-Small-Business-Strategies.pdf>, letöltve: 2019.05.25.

http://ipmacert.hu/images/vizsgakovetelmenyek/NCB%20_PMA_Kompetencia_Iranyvonal_V03.pdf , letöltve: 2019.05.25.

Mellékletek

1. sz. Melléklet

STRUKTURÁLT INTERVIEW (KÓDOLT)

1. ÁLTALÁNOS ADATOK

Pozíció:.....

Mióta foglalkozik projekt előkészítéssel és
menedzsmenttel?.....

2. KORLÁTOZÓ TÉNYEZŐK A PROJEKT TERVEZÉS SZAKASZÁBAN:

Sorolja fel azokat az esetleges nehézségeket, melyek Ön szerint a projekt tervezés szakaszában leginkább hangsúlyosak (min. 5-öt csoportonként):

Csoport	N1	N2	N3	N4	N5 (+)
Nagyvállalatok (N)					
KKV-k (K)					
Mikro vállalkozások (M)					
Non-profit pályázók (NP)					

A felsorolás után, kérem értékelje/rangsorolja ezen tényezők jelentőségét. Melyiket tartja a legnagyobb és melyiket a „legkisebb” nehézségnek egy adott csoporton belül?

Csoport	Legnagyobb	E?		E?		E?		E?	Legkisebb
Nagyvállalatok (N) <i>(pl)</i>	NN2	=	NN5		NN3		NN4		NN1
KKV-k (K)									
Mikro vállalkozások (M)									
Non-profit pályázók (NP)									

(Nem muszáj rangsorolni: az egyenlően értékelt nehézségeket jelzi a segédtáblázat.)

A nehézségek megléte vagy felmerülése esetén milyen negatív következményeket tudna megnevezni/részletezni?

Felmerülő vagy meglévő nehézségek negatív következményei...

...nagyvállalatok projekt tervezési szakaszában...:

- ...NN1 esetén:
- ...NN2 esetén:
- ...NN3 esetén:
- ...NN4 esetén:
- ...NN5 esetén:

...KKV-k projekt tervezési szakaszában...:

- ...KN1 esetén:
- ...KN2 esetén:

....

A nehézségek megszűnése vagy nem léte esetén milyen pozitív következményeket tudna megnevezni/részletezni?

Megszűnő vagy fel nem merülő nehézségek pozitív következményei...

...nagyvállalatok projekt tervezési szakaszában...:

- ...NN1 esetén:
- ...NN2 esetén:
- ...NN3 esetén:
- ...NN4 esetén:
- ...NN5 esetén:

...KKV-k projekt tervezési szakaszában...:

- ...KN1 esetén:
- ...KN2 esetén:

....

3. KORLÁTOZÓ TÉNYEZŐK A PROJEKT MENEDZSMENT SZAKASZÁBAN:

Sorolja fel azokat az esetleges nehézségeket, melyek Ön szerint meglévő projekt menedzsment szakaszában leginkább hangsúlyosak (min. 5-öt csoportonként):

Csoport	N1	N2	N3	N4	N5 (+)
---------	----	----	----	----	--------

Nagyvállalatok (N)					
KKV-k (K)					
Mikro vállalkozások (M)					
Non-profit pályázók (NP)					

A felsorolás után, kérem értékelje/rangsorolja ezen tényezők jelentőségét. Melyiket tartja a legnagyobb és melyiket a „legkisebb” nehézségnek egy adott csoporton belül?

Csoport	Legnagyobb	E?		E?		E?		E?	Legkisebb
Nagyvállalatok (N) <i>(pl)</i>	NN2	=	NN5		NN3		NN4		NN1
KKV-k (K)									
Mikro vállalkozások (M)									
Non-profit pályázók (NP)									

(Nem muszáj rangsorolni: az egyenlően értékelt nehézségeket jelzi a segéd táblázat.)

A nehézségek megléte vagy felmerülése esetén milyen negatív következményeket tudna megnevezni/részletezni?

Felmerülő vagy meglévő nehézségek negatív következményei...

...nagyvállalatok projekt menedzsment szakaszában...:

- ...NN1 esetén:
- ...NN2 esetén:
- ...NN3 esetén:
- ...NN4 esetén:
- ...NN5 esetén:

...KKV-k projekt menedzsment szakaszában...:

- ...KN1 esetén:
- ...KN2 esetén:

....

A nehézségek megszűnése vagy nem léte esetén milyen pozitív következményeket tudna megnevezni/részletezni?

Megszűnő vagy fel nem merülő nehézségek pozitív következményei...

...nagyvállalatok projekt menedzsment szakaszában...:

- ...NN1 esetén:
- ...NN2 esetén:
- ...NN3 esetén:
- ...NN4 esetén:

- ...NN5 esetén:

...KKV-k projekt menedzsment szakaszában...:

- ...KN1 esetén:
- ...KN2 esetén:

....