

## Румъния – България

---

Проект „Инициатива за трансгранично обучение и ангажираност на религиозни общности“ е съфинансиран от Европейския съюз от Европейския фонд за регионално развитие, чрез програмата INTERREG VI-A Румъния-България

### ЦЕЛЕВИ ГРУПИ И ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ

#### 1. Заинтересовани страни

В контекста на съвременното управление на проекти, заинтересованите страни (stakeholders) се дефинират като физически лица, групи или институции, които имат интерес към даден проект, могат да окажат въздействие върху неговото изпълнение или да бъдат повлияни от неговите резултати. Те играят ключова роля за успеха и устойчивостта на проекта, като тяхната ангажираност трябва да бъде систематично управлявана по време на целия проектен цикъл - от фазата на инициране до етапа на осигуряване на устойчивост и мултиплициране на резултатите.

Според Project Management Institute (PMI), заинтересованите страни могат условно да бъдат класифицирани в две основни категории:

- **Вътрешни заинтересовани страни** - членове на проектния екип, служители на организацията, управленски структури, доброволци и лица, участващи пряко в разработването и управлението на проекта;
- **Външни заинтересовани страни** - целеви групи, бенефициери, партньори, изпълнители, регулаторни и финансиращи институции, както и широката общественост, която може да бъде засегната от реализацията на проекта.

Разграничаването между тези две групи има аналитично значение, тъй като всяка от тях притежава различна степен на влияние, очаквания и механизми на взаимодействие. Особено при мащабни или мултинационални проекти - включително такива, реализирани по програмите на Европейския съюз - ефективното идентифициране, анализ и приоритизиране на заинтересованите страни е критичен фактор за стратегическо управление.

Ранното ангажиране на заинтересованите страни позволява:

- своевременно адресиране на рискове, произтичащи от конфликт на интереси;
- изграждане на взаимно доверие и прозрачна комуникация;
- мобилизиране на подкрепа и ресурси в критични моменти;
- повишаване на обществената легитимност и политическата устойчивост на проекта.

Анализът на заинтересованите страни трябва да бъде структуриран в последователни етапи: идентификация, анализ на интересите и влиянието, изготвяне на план за ангажиране, оперативна комуникация и мониторинг на взаимодействието с всяка заинтересована страна.

## **2. Целеви групи и бенефициери**

Целевата група и бенефициерите са основни категории в рамките на всяко проектно предложение, насочено към социална, образователна, икономическа или екологична интервенция. Правилното им дефиниране и разграничаване има съществено значение за валидността на проектната логика, както и за адекватното планиране на дейности, ресурси и индикатори за въздействие.

### **2.1. Целева група**

Целевата група включва участва пряко в проектните дейности - това са лица или общности, към които е насочено основното въздействие на проекта. В целевата група влизат участници с конкретни нужди и потребности, дефицити или потенциал, които проектът цели да адресира чрез структурирани интервенции.

Критериите за определяне на целевата група са различни. Те могат да бъдат:

- **Демографски** (възраст, пол, местоживееене);
- **Социално-икономически** (образование, професионален статус, доход);
- **Поведенчески** (начин на живот, дигитална активност);
- **Професионални** (секторна принадлежност);
- **Медицински/здравни** (състояние, рискови групи);
- **Културни и езикови** (етническа и езикова идентичност).

Количественото определяне на целевата група (например: „100 безработни младежи на възраст 18-25 години от селски райони“) допринася за

по-прецизно планиране на дейностите, ресурсите и индикаторите. Препоръчва се целевата група да бъде **хомогенна**, тоест със сходни характеристики и потребности, за да се осигури специфичност и ефективност на интервенцията.

## **2.2. Преки и непреки бенефициери**

- **Преки бенефициери** са лицата, които ще се възползват непосредствено от резултатите на проекта - например чрез участие в обучения, достъп до услуги или придобиване на умения.
- **Непреки бенефициери** са всички онези, които ще бъдат повлияни косвено от постигнатите резултати - включително семейства, работодатели, образователни институции, общности или по-широки социални групи.

Както подчертават Желев и Христова (2021), разграничението между тези три категории (целева група, преки и непреки бенефициери) понякога е трудно приложимо и зависи от конкретния контекст. Най-ясно то се проявява в случаи, при които целевата група е посредник в трансформацията на състоянието на крайните бенефициери.

### **Примери:**

- В проект за дигитално обучение целевата група могат да бъдат младежи (18-25 г.), търсещи квалификация. Преки бенефициери са участниците в обучението и преподавателите. Непреки бенефициери са работодатели, образователни институции и семейства.
- В проект за изграждане на дом за възрастни хора, целевата група са самотни възрастни лица. Преки бенефициери са настанените и персоналът. Непреки бенефициери са семействата и местната общност.

## **3. Роля на ръководителя на проекта**

Ръководителят на проекта (project manager) е централна фигура в управлението на всеки проект, отговарящ за планирането, координацията, изпълнението, контрола и приключването на проектните дейности. В съвременната управленска практика тази роля надхвърля традиционните функции на администриране на графици и бюджети и изисква притежаването на широк набор от стратегически, организационни и комуникационни умения.

Според Антонио Нието-Родригес, ръководителят на проекта изпълнява ролята на „изпълнителен директор на проекта“, който действа като интегратор между целите на проекта и ресурсите на организацията. Успешният проектен мениджър трябва да притежава способности в следните ключови области:

- **Стратегическа ориентация** - разбиране на връзката между проекта и дългосрочните цели на организацията, включително неговия принос към пазарната позиция, репутацията и иновационния капацитет;
- **Лидерство и управление на екип** - изграждане и ръководене на ефективен екип чрез ясна комуникация, делегиране, мотивация и вземане на решения;
- **Умения за комуникация/координация със заинтересованите страни** - ангажиране на вътрешни и външни участници в процеса на изпълнение чрез консултации, договаряне и управление на очакванията;
- **Умения за управление на обхвата, времето и бюджета на проекта** - прилагане на съвременни методологии и инструменти за управление на проектната тройна константа (обхват, време, бюджет);
- **Оценка на риска и устойчивостта** - идентифициране на критични рискове, изготвяне на планове за реакция и осигуряване на устойчивост на резултатите след приключване на проекта.

В зависимост от организационния контекст, ръководителят на проекта може да участва още в етапа на планиране - включително при дефиниране на целите, анализа на средата, изработването на логическата рамка и индикаторите за резултат и въздействие. В други случаи той се назначава след одобрение на проекта и отговаря за неговото техническо и финансово изпълнение до финалната отчетност.

От ръководителя се очаква да работи в тясно сътрудничество както с екипа по проекта, така и с финансиращата институция и партньорските организации. Той трябва да гарантира, че проектната документация (вкл. работна програма, индикативен бюджет, времеви график и план за мониторинг) е в съответствие с изискванията на финансиращата програма и регулаторната рамка.

При международни проекти или инициативи, в които участват различни партньори, ръководителят на проекта поема допълнителна роля на координатор, отговарящ за междуинституционалната комуникация, синхронизация на действията и осигуряване на съгласуваност между изпълняваните дейности.

Накратко, ръководителят на проекта е ключов посредник между концепцията и реализацията. Неговата компетентност, опит и лидерство са от съществено значение за успешното изпълнение и устойчивото въздействие на проекта.

#### **4. Партньори, асоциирани партньори и подизпълнители в контекста на проектното изпълнение**

В рамките на съвременното проектно управление, особено при европейски и международни инициативи, успешната реализация на проект зависи в значителна степен от ефективното партньорство. Организациите, участващи в проекта като партньори, асоциирани партньори или подизпълнители, изпълняват различни функции в зависимост от тяхната роля, правомощия и ангажименти в рамките на проектното предложение.

## **5. Партньори**

### **5.1. Партньори в проекта**

Партньорите са организации, които участват пряко в изпълнението на проектните дейности и споделят отговорността за постигане на резултатите. Те допринасят с експертиза, ресурси, достъп до целеви групи и капацитет за реализация на специфични задачи. В повечето случаи партньорите не сключват директно договор с финансиращата институция, а подписват споразумение за партньорство с водещия бенефициент (координатор на проекта), което регламентира:

- разпределението на дейностите;
- финансовите потоци и плащания;
- права върху резултатите;
- механизми за комуникация и управление на риска.

Участието на партньори се изисква по редица програми на ЕС, като се оценява не само наличието на организационен капацитет, но и съответствието на партньора с целите и приоритетите на проекта. Обичайна практика е представянето на доказателства за оперативен и финансов капацитет, както и допълваща роля спрямо компетентностите на координатора.

### **5.2. Асоциирани партньори**

Асоциираните партньори са институции или организации, които не участват формално в изпълнението на дейностите и не получават средства по проекта, но оказват методическа, институционална или стратегическа подкрепа. Те могат да предоставят:

- експертиза в специфична област;
- достъп до мрежи, ресурси или целеви групи;
- логистична или комуникационна подкрепа.

Техният принос се описва във формуляра за кандидатстване, а степента на ангажираност се преценява в зависимост от целите на проекта. Макар да не

носят отговорност за отчетността, присъствието на асоциирани партньори може да засили валидността и легитимността на проектното предложение.

### **5.3. Подизпълнители**

Подизпълнителите (*contractors*) са юридически лица или организации, които предоставят стоки, услуги или ремонтни дейности въз основа на договор за възлагане. Те не участват в планирането, не притежават права върху резултатите и не представляват партньорска страна. Основните характеристики на подизпълнителите включват:

- избор чрез прозрачен и конкурентен процес, съгласно процедурите за обществени поръчки;
- договорна обвързаност и ясно дефиниран обхват на дейностите;
- липса на стратегическа или съдържателна роля по отношение на управлението на проекта.

Финансиращите институции изискват спазване на нормативните разпоредби и насоки при възлагането на подизпълнителски дейности, включително събиране на оферти, публичност на процедурите и съответствие с бюджетните линии на проекта.

### **6. Анализ на заинтересованите страни: подход, етапи и приложение**

Анализът на заинтересованите страни представлява методологичен процес за идентифициране, категоризиране и оценка на лицата, групите и институциите, които оказват или могат да окажат влияние върху даден проект, или които могат да бъдат засегнати от неговата реализация. Този анализ се разглежда като съществена част от фазата на инициране и предварително проектиране, като осигурява основа за изграждане на ефективни стратегии за комуникация, ангажиране и управление на очакванията.

Според Желев и Христова (2021), анализът включва два основни аспекта:

- 1) **Идентификация на заинтересованите страни;**
- 2) **Оценка и анализ на техните интереси, очаквания и потенциално въздействие върху проекта.**

На тази основа авторите предлагат следния аналитичен модел:

- **Идентификация на заинтересованите страни, която се извършва се чрез отговор на въпросите:**
  - Кой ще бъде пряко засегнат от проекта?

- Кой може да окаже влияние - положително или отрицателно - върху неговото изпълнение?
- Кои са възможните партньори, съюзници или опоненти? Методите за идентификация включват експертна оценка, брейнсторминг с екипа, анкетни проучвания и документален анализ.
- **Категоризация.** На заинтересованите страни се приписват функционални роли, сред които:
  - Целева група;
  - Преки и непреки бенефициери;
  - Изпълнителски екип;
  - Финансиращи институции;
  - Партньори и стратегически съюзници;
  - Потенциално засегнати или опозиционно настроени групи.
- **Характеристика.** В този етап се събира и структурира информация относно:
  - Социално-икономически профил;
  - Статус и институционална позиция;
  - Възрастово-образователна структура;
  - Организационна култура и процеси на вземане на решения;
  - Междуполови и културни особености.
- **Анализ на интересите и очакванията.** Изследва се мотивацията на всяка идентифицирана страна, нейните очаквания спрямо проекта и потенциалът ѝ за принос или съпротива. Анализират се също:
  - Зависимости и взаимодействия между различните заинтересовани страни;
  - Конфликти на интереси или припокриване на роли;
  - Потенциал за сътрудничество или противопоставяне.
- **Анализ на чувствителността.** Оценяват се рисковете, свързани с реакциите на определени заинтересовани страни, като:
  - Степен на чувствителност към въздействието на проекта;

- Изисквания и претенции, свързани с социални, екологични, икономически или културни аспекти;
- Потенциал за мобилизация на подкрепа или съпротива.
- **Оценка на капацитета и дефицитите.** Извършва се оценка на наличните ресурси, опит и организационен капацитет на всяка страна, както и на евентуалните дефицити, които могат да възпрепятстват или улеснят нейното участие. Фокусът е върху:
  - Хора, време, експертиза, логистика;
  - Институционална легитимност и достъп до целеви групи;
  - Комуникационен капацитет и ангажираност.
- **Изводи и стратегически насоки.** Финалната фаза включва формулиране на препоръки относно:
  - Приоритетни заинтересовани страни и подход за взаимодействие;
  - Механизми за ангажиране: консултации, партньорства, информационни кампании, включване в вземане на решения;
  - Възможности за минимизиране на риска и насърчаване на подкрепа;
  - Подготовка на план за работа със заинтересованите страни, съобразен с техния профил и потенциално въздействие.

## **7. Оценка на въздействието върху целевите групи: краткосрочни, средносрочни и дългосрочни ефекти**

Оценката на въздействието е ключов компонент от проектния цикъл, свързан с измерването и анализа на промените, които настъпват сред целевите групи в резултат от реализираните проектни дейности. Тази оценка осигурява емпирична основа за валидиране на ефективността, уместността и устойчивостта на проекта. В научната и практическата литература се прави разграничение между **краткосрочно, средносрочно и дългосрочно** въздействие, като всяка от тези категории отразява различен времеви хоризонт и ниво на трансформация.

### **7.1. Краткосрочно въздействие**

Краткосрочното въздействие включва непосредствените резултати от проектните дейности, които се проявяват веднага след тяхното изпълнение или

в рамките на ограничен период. Това са промени на когнитивно, поведенческо или функционално ниво - например:

- придобити знания, умения и компетентности;
- повишена осведоменост по дадена тема;
- достъп до нови услуги или ресурси;
- формиране на нови нагласи или мотивация за действие.

*Пример: в проект за обучение по дигитални умения, краткосрочен ефект би било овладяването на основни ИТ компетентности от участниците.*

## **7.2. Средносрочно въздействие**

Средносрочното въздействие се отнася до устойчиви промени, които се проявяват след приключване на проекта, обикновено в рамките на 1 до 3 години. Те включват:

- прилагане на придобитите умения в реална среда (работа, образование);
- промени в поведението или практиките на целевите групи;
- институционални или организационни адаптации;
- мултипликация на резултати към други групи или територии.

*Пример: младежи, участвали в дигитално обучение, започват работа в ИТ сектор или създават самостоятелни инициативи с използване на усвоените умения.*

## **7.3. Дългосрочно въздействие**

Дългосрочното въздействие обхваща трансформации, които надхвърлят рамките на проекта и се разгръщат в социален, икономически или културен план. Те могат да включват:

- подобро социално включване и равен достъп до възможности;
- повишена заетост и намаляване на безработица;
- институционална реформа или политическа промяна;
- културна трансформация или преодоляване на дискриминация.

*Пример: създаването на устойчива екосистема за дигитална квалификация в резултат на серия от свързани проекти и инициативи, започнати чрез пилотен проект.*

## **7.4. Времеви хоризонт и връзка с оценката на резултатите**

Тези три равнища на въздействие се оценяват с различни методи и изискват различен аналитичен инструментариум:

- *краткосрочното въздействие* се измерва чрез тестове, анкетни проучвания, самооценки, преди/след анализи;
- *средносрочното въздействие* се измерва чрез наблюдение на приложението на резултатите, интервюта, оценка на поведенчески и организационни промени;
- *дългосрочното въздействие* се измерва чрез индикатори на системно ниво, статистически данни, външни изследвания, стратегическа оценка на въздействието (impact evaluation).

Добре структурираната проектна логика трябва ясно да свързва всяка проектна дейност със съответния времеви хоризонт на въздействие. Това позволява създаване на индикативна матрица за проследимост и последваща оценка.

## **8. Иновативни подходи и методи за обосновка на нуждите на целевите групи в проектното предложение**

Съвременната проектна логика, особено в рамките на европейските програми, изисква не само ясно дефиниране на целевите групи, но и задълбочена обосновка на техните нужди, както и предлагане на иновативни подходи за тяхното удовлетворяване. Проектните формуляри често включват обособени раздели, в които кандидатите трябва да докажат:

- актуалността на идентифицирания проблем;
- уместността на избраната целева група;
- потенциалната ефективност и устойчивост на предложените иновации;
- съответствието между предложените дейности и нуждите на целевата група.

### **8.1. Идентифициране и доказване на нужди**

Идентифицирането на нуждите следва да бъде обосновано чрез:

- **емпирични данни** (статистики, изследвания, доклади);
- **качествени методи** - фокус групи, интервюта, консултации със заинтересовани страни;
- **анализ на контекста** - социално-икономическа среда, регулаторни условия, културни специфики;

- **референции към политики** - европейски, национални и местни стратегии и програми.

Тази обосновка следва да демонстрира не само съществуването на проблем, но и неговата значимост и въздействие върху целевата група. Включването на **пряко мнение на целевата група** (напр. чрез предварителни консултации) се счита за добър стандарт в процеса на проектиране.

## 8.2. Иновативни подходи към решаване на проблемите

Под „иновативен подход“ не се разбира непременно създаване на нещо напълно ново, а често - **ново за конкретния контекст** или целева група. Иновацията може да бъде:

- **технологична** - мобилни приложения, платформи с изкуствен интелект, геймификация, виртуална и добавена реалност;
- **методическа** - използване на дизайн-мислене, проблемно-базирано учене, адаптивни методи на преподаване;
- **организационна** - нови форми на партньорство, съвместно създаване на съдържание (co-creation), включване на уязвими групи в процеса на проектиране;
- **социална** - подходи, насърчаващи приобщаване, равен достъп, активно гражданско участие.

Кандидатите за проектно финансиране трябва да посочат как предложената иновация надгражда налични практики и каква е нейната **добавена стойност** - било чрез повишена ефективност, по-голямо въздействие, подобро потребителско преживяване или по-устойчив модел на действие.

## 8.3. Персонализация и адаптация към потребности

Персонализираният подход означава съобразяване на проектните дейности с **индивидуалните характеристики, нива на компетентност, мотивация и предпочитания** на участниците. Това може да включва:

- индивидуализирани обучителни траектории;
- адаптивно съдържание според напредъка;
- езикова и културна адаптация;
- достъпност за хора с увреждания.

**Обратна връзка** от целевата група в процеса на изпълнение (например чрез регулярни анкети или пилотни фази) се разглежда като елемент от качествено управление на иновацията.

#### 8.4. Връзка между нуждите и предложените дейности

В повечето проектни предложения се очаква да бъде ясно аргументирано:

- как всяка дейност отговаря на конкретна нужда;
- как се очаква тя да доведе до конкретен резултат или въздействие;
- какви механизми за мониторинг ще се използват за проследяване на ефекта ѝ;
- какъв е приносът ѝ към дългосрочните цели на проекта.

Това се постига чрез **логическа рамка**, която свързва:

- нужди → цели → дейности → резултати → въздействие.

Инициатива за трансгранично обучение и ангажираност на религиозни общности

**Фондация за регионално развитие**

Дата на публикуване: 07.01.2026

*„Съдържанието на този материал не представя непременно официалната позиция на Европейския съюз“*