

# **Projekttervezés lépései új vállalkozás indítása esetén**

**Belső konzulens: Zsupanekné Dr. Palányi  
Ildikó PhD**

**Külső konzulens: Vadász Dianna**

**Bedőcs Máté**

**Gazdálkodási és menedzsment  
alapképzési szak**

**Pályázati Projektmenedzser  
Szakirányú továbbképzés**

**2017.**

**NYILATKOZAT**

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Bedőcs Máté  
Szak/szakirány: Pályázati projektmenedzsment

Neptun kód: HLQVJH \*A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2017  
A szakdolgozat címe: Projekttervezés lépési új vállalkozás indítása esetén

Belső (operatív) konzulens neve: Lambertné Katona Mónika  
Külső (szakmai) konzulens neve: Vadász Dianna  
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

projekt, finanszírozás, pályázat, megvalósítás

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított**.  
(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. (Kérjük a megfelelőt aláhúzni!) Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben elegendő tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 21 JAN 13.



.....  
hallgató aláírása

**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 21 JAN 13. ....

  
.....  
könyvtári munkatárs

# Tartalomjegyzék:

1. Előszó .....	4
2. A választott projekt általános leírása ismertetése .....	5
3. A projekttervezés módszertana általánosan .....	7
3.1 A projekt fogalma .....	7
3.2 A legfontosabb PM - módszerek áttekintése .....	8
3.2.1 A projekt ciklus elmélet .....	8
3.2.2 SWOT- analízis .....	10
3.2.3 Projekt ciklus menedzsment .....	11
4. 13Projekt előkészítése .....	13
4.1 A projekt előkészítésének jelentősége .....	13
4.1.1. Logikai Keretmátrix (logframe) .....	14
4.1.2. A logframe mint projektértékelési eszköz .....	14
4.2. A megvalósíthatóság lehetőségei .....	19
4.3 A környezetvédelmi hatásvizsgálat .....	22
4.4 A műszaki megvalósíthatóság lépései .....	23
4.5 A műszaki tervek, engedélyek .....	23
4.6 A gazdasági vizsgálat .....	24
5.A Projektköltségvetés összeállítása .....	25
5.1 Finanszírozási források feltárása .....	25
5.2 Az elszámolható költségek .....	26
6. 32Pályázatkészítés a gyakorlatban a projekt támogatásához kapcsolódóan .....	32
6.1 A pályázatok előkészítésének alapelvei .....	32
6.2 A pályázati dokumentáció elkészítése .....	33
6.3 A pályázati formanyomtatvány kitöltése .....	34
6.4 Pályázati anyag összeállításának lehetőségei .....	46
Írjunk mi vagy írassunk céggel? .....	46
6.5 Pályázat során megfontolandó, tanulságok .....	47
7. 48Projekt megvalósításának lépései .....	48
7.1 Projektmenedzser .....	48
7.2 Projekt team összeállítása .....	50
7.2.1 Projekt team összeállításának elvei .....	50
7.2.2 Személyes kompetenciák vizsgálata .....	51
7.3 Eszközigények pontos fölmérése és beszerzése .....	52
7.3.1 Műszaki igények kielégítése .....	53
7.4 Humánerőforrás szervezése .....	55
7.5 Munkahelyi folyamatok összeállítása .....	55

7.6 Kivitelezés.....	58
8.Konklúziók levonása, projekt nyomon követése .....	61
9.Irodalomjegyzék.....	63
9.1 Online irodalom: .....	63
9.2 Nyomtatott szakirodalom: .....	64

## **1. Előszó**

Amikor elhatároztam magamban, hogy vállalkozás alapításával próbálkozom, úgy gondoltam, hogy megragadom az alkalmat, hogy az alábbiakban szakdolgozatként összefoglaljam, hogy első projektem miként valósítom meg. A feladat bősége még nem jelenti a munkám teljességét. Nem szakkönyvet akartam az olvasó kezébe adni, de igyekeztem rávilágítani arra, hogyan jutottam el ahhoz, miként kell egy projektet definiálni és elindítani. Ezen túlmenően inkább az érdeklődést igyekeztem felkelteni, valamint átplántálni abból a sok rétű tudásanyagból és motiváltságból, ami a projekttervezéssel való foglalkozás jelentett, egyetemi tanulmányaim alatt. Munkám nem a kutató tudós munkája. Szakdolgozatomban olyan sorok is találhatóak, amelyekben túlzottan lelkes hangot ütök meg. De talán ez megbocsátható, hiszen amennyiben az alábbi projekt fizikailag is megvalósul, nagymértékben fogja befolyásolni a további jövőmet, fejlődésemet is.

## 2. A választott projekt általános leírása ismertetése

Sokaknak a Projektmenedzsment kifejezés hallatán nagy és összetett feladatok jutnak eszébe, melyek sok-sok erőforrást, és munkát igényelnek egy adott struktúra működtetéséhez.

Tanulmányaim és tapasztalataim alapján igyekszem munkámban azt taglalni, hogy miként építsük föl ezt a rendszert. Szinte egyáltalán nem vagy csak kis mértékben találkoztam olyan szakirodalommal, ami fölkeltené egy mai fiatal érdeklődését az irányába, hogy önálló vállalkozásba kezdjen.

Munkámmal nemcsak iránymutatást, és motivációt kívánok nyújtani mindazoknak, akik vállalkozókká, kívánnak válni, hanem azt is, hogy ennek a folyamatnak melyek az alaplépei és miként kell menedzselni azokat. Hiszen az első és legnagyobb projektfeladat az, hogy hogyan kezdjünk neki egy új vállalkozás indításának. Illetve, hogy miképpen használhatjuk ki az Európai Unió által nyújtott pályázati forrásokat.

Alábbiakban bemutatom, hogyan lesz egy projektötletből üzleti terv és projekt, hogy több ismerősöm, barátom buzdítására miként szeretnék vállalkozást indítani.



1. ÁBRA LEENDŐ CÉGEM LÓGÓJA

Forrás: saját szerkesztés

Leendő vállalkozásomon keresztül mutatom be a projektmenedzsment és projektlétrehozás folyamatát.

Az ötlet régóta megszületett bennem, melyet némileg ki is próbáltam, vizsgáltam. Az alábbiakban egy olyan vállalkozásalapítási projektet fejtek ki, amelyet meg szeretnék valósítani, melynek célja az alábbi:

Egy cég indítását tervezem, mely használt, bontott építőanyagokat, bútorokat vásárol föl, bont ki, majd felújítás után értékesíti azokat.

Több fontos szempontot is ötvöz ez a vállalkozási ötlet: a környezetvédelem szempontjából az újrahasznosítást és szociális szerepvállalást.

Gyakori akadály a fejlett országokban, ahol az átlagos fogyasztás és termékfelhasználás sokkal magasabb, mint hazánkban-, a hulladékkezelés megoldása, amely komoly problémákat vet föl. Az újrahasznosítás, a környezeti terhelés minimalizálása egy fogyasztási társadalomban csak néhány hatékony módszerrel oldható meg, melyek nagy beruházásokat igényelnek. Egyik egyszerű megoldás a probléma kezelésére, ha egy réginek, elavultnak vélt, de működő és esztétikus tárgy, eszköz, vagy még beépíthető alapanyag egy fejletlenebb és kevésbé tökeerős társadalomban a fogyasztást erősítheti és még hosszú évekig szolgálhat. Természetesen abban az esetben, ha nem használható az adott termék, akkor is a szétszedés, az alapanyag szétválogatása, és a hulladékkezelés után bekerülhet a klasszikus újrahasznosítási körbe.

Fontos kiemelni, hogy a még használható és felújított termékek kevésbé terhelik a környezetet, illetve nem elhanyagolható tény, hogy egy új vállalkozás munkahelyeket teremt, jövedelmet termel, adózik, s így erősíti a gazdaságot.

A vállalkozáshoz kapcsolódva a szociális szerepvállalás is fontos, melynek keretében a szegényebb rétegek is évről évre modernebb termékekhez juthatnak, alacsony áron.

Az előbb felsoroltakkal a fenntartható fejlődés megvalósításában kívánok részt venni, és azt támogatni.

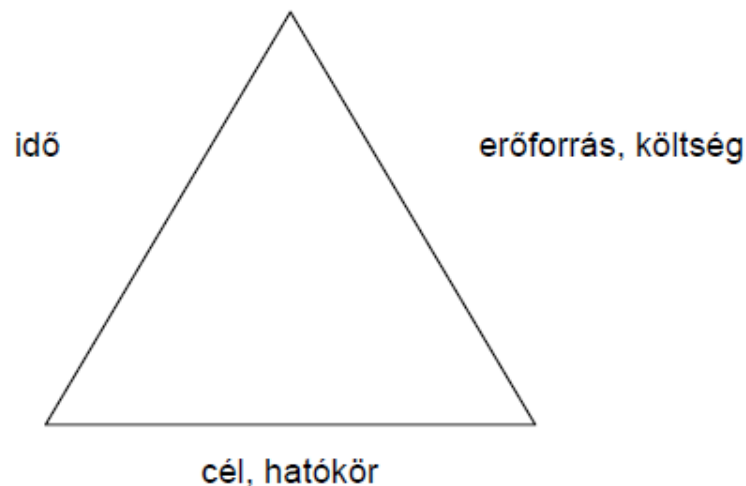
### 3. A projekttervezés módszertana általánosan

Az alábbiakban bemutatom a projekt fogalmát, és általános leírást adok arról, hogy mik a projekt alapkövei és a projektlétrehozáshoz milyen elemzések vizsgálatok a leggyakoribbak, és melyek segíthetnek a projekt befolyásoló tényezőinek összegzéséhez és áttekintéséhez.

#### 3.1 A projekt fogalma

A projekt egyfajta törekvés, mely meghatározott idő- és költségkereten belül adott cél elérésére irányul. A projekt valamilyen igény kielégítése céljából jön létre a szervezet céljaival összhangban. Egy projekt akkor fejeződik be, amikor a keretében kitűzött célokat elérték, az igény, mely miatt létrejött kielégítésre került, vagy a rendelkezésre álló források kimerültek.

A projekt olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek határidő, költség, erőforrás megfelel. A projekt az adott célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek



csoportha.

#### 2. ÁBRA: PROJEKTHÁROMSZÖG

Forrás: saját szerkesztés



## 3.2 A legfontosabb PM - módszerek áttekintése

A PM módszertana nagyon sokszínű. az alábbiakban kitérek a projektciklus elméletre.

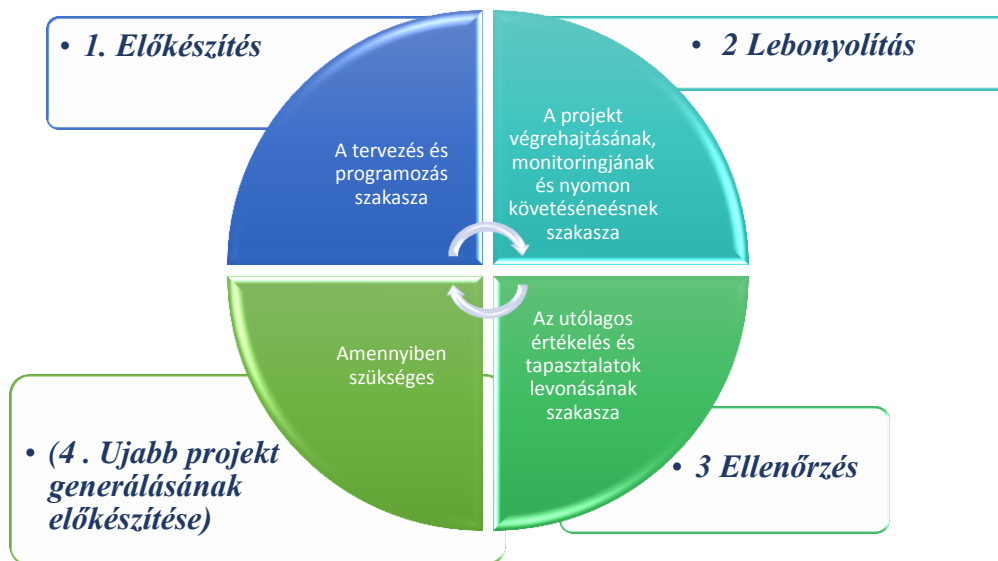
### 3.2.1 A projekt ciklus elmélet

A projektek tervezésének és végrehajtásának folyamatát több elnevezés alá is besorolhatjuk ilyen például projekt ciklus, ami eléggé ismert.

A ciklus kezdő és egyben kiindulópontja a projekt ötlet, melyet a helyzetelemzés és többszöri megvitatás után egy végrehajtandó és egy értékelő munkatervvé kell fejleszteni. A legfontosabb egy olyan stratégia keret kialakítása, mely egyben biztosítja a projekthez kapcsolódó érdekcsoportok elképzeléseinek egyezését és a szükséges információk rendelkezésre állását. Ezáltal a struktúra lehetőséget ad a kellően megalapozott döntések meghozatalához a ciklus minden szakaszában.

**A projekt ciklus több szakaszra bontható, melyek a következők:**

1. Előkészítés – a tervezés és programozás szakasza.
2. Lebonyolítás – a projekt végrehajtásának, monitoringjának és nyomon követése.
3. Ellenőrzés – utólagos értékelés és tapasztalatok levonásának szakasza.
4. Újabb projekt generálás lehetőségeinek vizsgálata.



3. ÁBRA: PROJEKT CIKLUS

Forrás: Saját szerkesztés

## **A projektciklusok részletes leírása**

### **1. Az előkészítési szakasz**

Az előkészítés szakaszában, végezzük el az elemzéseket, tárjuk föl a problémákat, s áttekintjük a lehetőségeket és a korlátokat. Az elemzések alapján operatív projektterv készítését is elvégezhető. A projektterv Részletes kidolgozása a projekt körülményeinek teljes átvizsgálásával és az érdekcsoportok bevonásával történik.

Az elkészült projekttervek esetén szükség van értékelésekre, melyek az alábbi szempontokat és kérdéseket vetik föl:

1. Megvalósíthatóság tekintetében: Sikeres lesz-e várhatóan a projekt?
2. Fenntarthatóság szempontjából: Képes-e hosszú távon előnyöket biztosítani a projekt?

### **2. A végrehajtási szakasz**

A végrehajtási szakaszban történik a projekt beindítása és megvalósítása. A projekt végrehajtása során szükség lehet szakmai segítségnyújtási, munkavégzési illetve szállítási eszközök beszerzésére, és a szükséges dokumentumok beszerzésére. A végrehajtás során a projekt időtartamától függően egyszer vagy akár többször is értékelni kell, hogy a projekttervekhez képest milyen tényleges előrelépéseket sikerült elérni a végrehajtás során.

Az elkészült időközi értékelés alapján megfigyelhető, hogy a projekt jó úton halad-e, s valóban a kitűzött célok megvalósítását szolgálja-e. Az értékelés továbbá segítséget nyújt annak átgondolásához, hogy a projekt kidolgozása óta eltelt idő alatt történtek-e jelentős változások. Ha igen, akkor ennek fényében módosítani kell-e a projekt irányát, illetve bizonyos célkitűzéseket is újra kell-e gondolni.

### **3. Az értékelési szakasz**

Az értékelési szakaszban, a projekt végrehajtásának lezárulásával, szükséges fölmérni, hogy a projekt milyen eredményeket ért el és ezek alapján levonni a

tanulságokat. Az értékelés során levont tanulságok a jövőbeni programok és projektek tervezése során felhasználhatóak lesznek.

#### **4. Az újabb projekt generálásának lehetőségei, szükségessége**

A 4. Pontnak akkor van létjogosultsága, ha szükséges új projektet generálnunk annak érdekében, hogy a további vagy ebben a projektben meg nem valósult feladatok elvégzését elérhessük.

#### **3.2.2 SWOT- analízis**

A projekt elindulása előtt szükséges néhány elemzést elvégezni, ennek egyik leggyakoribb módszere a SWOT analízis.

A SWOT- analízis az üzleti élet rengeteg területén elterjed helyzetelemzési módszer, amelyben az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzését végezzük el. . (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats angol szavak kezdőbetűiből kapjuk a SWOT- analízis elnevezést).

A SWOT – elemzés a versenytárs-elemzés és a vállalati belső értékelés egyik legalapvetőbb és legelterjedtebb módszere.

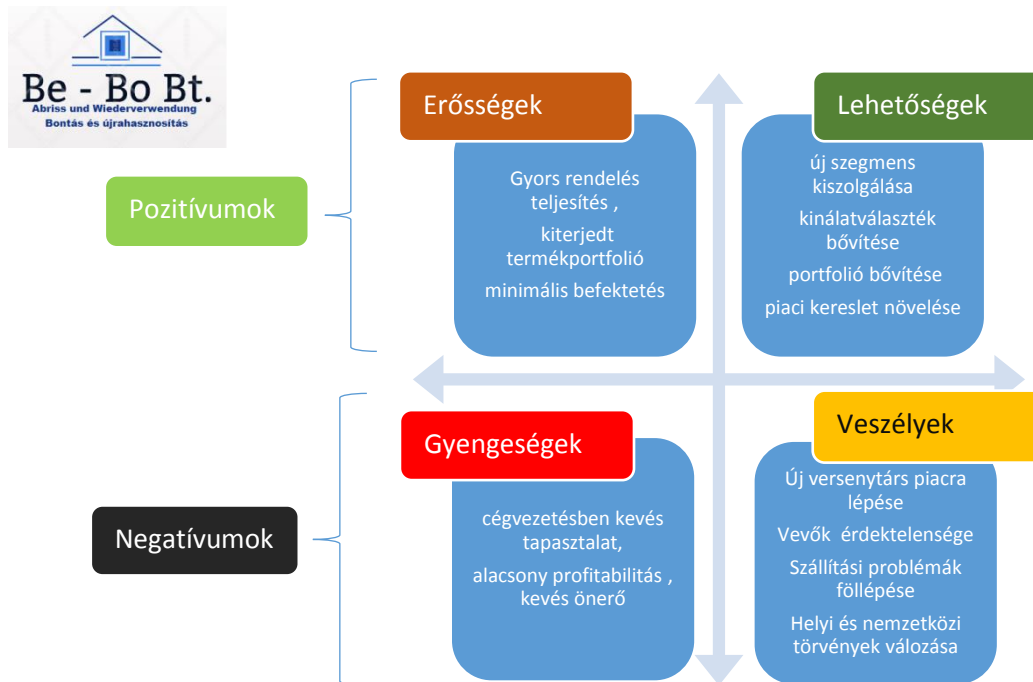
Magában foglalja a vizsgált tényező alábbi adatait:

- erősségeit (Strenghts),
- gyengeségeit (Weaknesses),
- lehetőségeit (Opportunities) és
- veszélyeit (Threats).

A SWOT- elemzés egyfajta elemző keret, amely magában foglalja a Porter-féle iparágelemzés és a PESTEL - elemzés eredményeit is. Vagyis ezeket találjuk a külső tényezők, azaz a környezeti feltételrendszerből és az abban várható változásokból származó lehetőségek és veszélyek között, míg a belső elemzéseket alapul vevő tényezőket, az erősségek és gyengeségek kategóriákban. Az elemzés egyrészt a vizsgálat tárgyát képező projekt pozitív és negatív belső tényezőire, az erősségekre, gyengeségekre, illetve ez utóbbi kiküszöbölésének lehetőségeire, valamint a pozitív és negatív külső adottságokra fenyegetésekre és lehetőségekre fókuszál. A cél az, hogy

felmérjük mindazokat a tényezőket, melyek szükségessé és lehetővé teszik a projektet, illetve elősegíthetik, vagy akadályozhatják a projekt végrehajtását.

Az általam választott projekt esetében a SWOT analízis eredményét a 4. ábra szemlélteti:



4. ÁBRA: SWOT- ANALÍZIS

Forrás: Saját szerkesztés

Az elemzés elkészítését érdemes csoportban elvégezni. Későbbiekben kitérek a SWOT – analízis eredményinek bemutatására is. Akár a SWOT, akár a későbbiekben kitérek a bemutatás kerülő probléma-fa, cél-fa módszer esetén elmondható, hogy a módszer hatékonyabb eredményt produkál, ha csapatban készül, mintha egyéni munka eredményét tükrözi. Mivel a Team tagjai különböző nézeteket vallanak így az egyes problémákat is más-más nézőpontból közelítik meg. Célszerű tehát a projekt helyzetelemzését munkacsoportban végezni.

### 3.2.3 Projekt ciklus menedzsment

Az előbb ismertetett módszerre építve az Európai Bizottság az 1990-es évek elején vezette be a projekt ciklus menedzsmentet (PCM) az általa finanszírozott programok eredményességének növelése érdekében. A Bizottság által elvégzett vizsgálatok, felmérések és kutatások alapjába következő okokkal indokolta a PCM fontosságát:

A projektek gyenge teljesítmények magyarázata:

- gyenge a projekttervezés és előkészítés,
- kockázatok hiányosan lettek figyelembe véve,
- figyelmen kívül hagyásra történ a projekt fenntarthatóságát befolyásoló tényezőknek
- múltbeli tapasztalatok alapján levont tanulságok ritkán lettek figyelembe véve az új projektet tervezése során.

A PCM alapelveinek lényege az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

1. A projekt-ciklus szakaszainak következetes betartása a legfontosabb. Mivel a módszer rendkívül strukturált, ezért képes biztosítani a megfelelő információon alapuló döntést.

2. Részvétel. Ez leginkább a projekt-ciklus kulcsfontosságú szakaszaiban szervezett workshopok és a projekt céljainak a kedvezményezettek részére nyújtandó tartós előnyök és hasznok formájában történő megfogalmazása révén biztosítható.

3. Fenntarthatósági szempontok. A valóban sikeres projektek talán egyik legfontosabb ismérve, hogy hosszú távon is fenntarthatóak maradnak, vagyis hatásuk még évek múlva is érezhető, illetve hosszú ideig működőképesekek maradnak. Ezen cél elérése érdekében a fenntarthatósági szempontokat már a projekttervezés során szükséges figyelembe venni.

4. Integrált megközelítés. A megvalósításra váró projekt céljait szorosan kapcsolni kell az EU regionális politikai céljait szem előtt tartó Közösségi Támogatás Kerethez, illetve annak végrehajtását szolgáló operatív programok célkitűzéseisehez.

## **4. Projekt előkészítése**

Minden projekt legfontosabb lépése az előkészítést, mely fontosságát nem győzőm eléggé hangsúlyozni. Az alábbiakban a projekt előkészítés jelentőségével foglalkozom.

### **4.1 A projekt előkészítésének jelentősége**

Egy projekt, legyen az vállalkozás indítása környezetvédelmi vagy közlekedési tárgyú, részleteit tekintve meglehetősen eltérő, de tipikus előkészítési munkafolyamatokat igényel. A cégindítás projekt előkészítése jól azonosítható szakaszokra különíthető el, ami még korántsem jelenti azt, hogy egyszerű dolga lenne annak az illetőnek, aki úgy dönt, hogy például a egy ötletét megvalósítani kívánja, vagy korszerűsíteni szeretné a meglévő vállalkozását, és növelni akarja annak kapacitását.

Nincs könnyű dolgom a projekt tervezésével, akkor sem, ha feltételezzük, hogy ehhez rendelkezésre áll minden forrás. Jelen fejezetben szeretném bebizonyítani, hogy csak első látásra tűnhet bonyolultabbnak uniós forrást igénybe venni. Be szeretném bizonyítani, hogy az Európai Unió forrásainak felhasználásánál követelt eljárások pontos végrehajtása inkább sematizál, így a gyakorlatban inkább egyszerűsíti a projekt előkészítését, valamint a tervezés során előre azonosítja és elhárítja a későbbiekben felmerülő akadályokat, így biztosabbá és gyorsabbá teszi a megvalósítást.

A projekt sikerének egyik záloga kétségkívül a megfelelő előkészítés. Fontos, hogy az alapos helyzetelemzés után, a tervezés és a végrehajtás is előre átgondolt és megtervezett folyamat legyen. Ehhez szükséges elemzések előzetes elvégzése legelterjedtebb módszerekkel, köztük a projekt ciklus elmélettel, a SWOT- analízissel és a logframe technikával. A következőkben e módszerek ismertetéséről kívánok a továbbiakban beszélni.

### **4.1.1. Logikai Keretmátrix (logframe)**

A fent említett alapevek értelmében a logframe a projekt ciklus menedzsmentnek azon projekt tervezési és végrehajtási alap eszköze, mely biztosítja megvalósíthatóságra és a fenntarthatóságra vonatkozó célkitűzések teljesítését. A logframe módszer alkalmazása ugyan nem teljes körű követelmény a projektek előkészítése során, használata azonban nagyban elősegíti a minőségi projektterv megszületését. A projekt előkészítésben játszott szerepe mellett az logframe fontos irányítási eszköz a megvalósítási és értékelési szakaszban, hiszen a mátrixba szereplő indikátorok segítségével könnyebbé válik a cselekvési tervek elkészítése, valamint a monitoring rendszer és az értékelési keretrendszer kialakítása.

A minél hatékonyabb alkalmazás érdekében szükség van a logframe egyéb a technikai, gazdasági, szociális és környezeti elemzésekhez szükséges más eszközökkel való támogatására is.

### **4.1.2. A logframe mint projektértékelési eszköz**

Magát a módszert a '60-as években fejlesztette ki a USAID, az Amerikai Egyesült Államok külföldi segélyekkel foglalkozó szervezete. A módszer célja a fejlesztési tevékenységek tervezésének, lebonyolításának és ellenőrzésének átláthatóbbá és könnyebbé tétele volt.

Napjainkra a módszert széles körben használják a különböző projektek és programok, struktúrájának kialakításához.

A logframe két szakaszra bontható:

1. Elemzési szakasz – további három részre bontható:

- probléma elemzés
- célok felállítása

- stratégia elemzés

## 2. Tervezési szakasz

- alapul szolgál a projekttervezéshez;
- a monitoring rendszer kialakításához a végrehajtási szakasz során;
- keretet ad az értékeléshez

(A módszer a végrehajtás és az értékelés során is használható)

### **Elemzési szakasz**

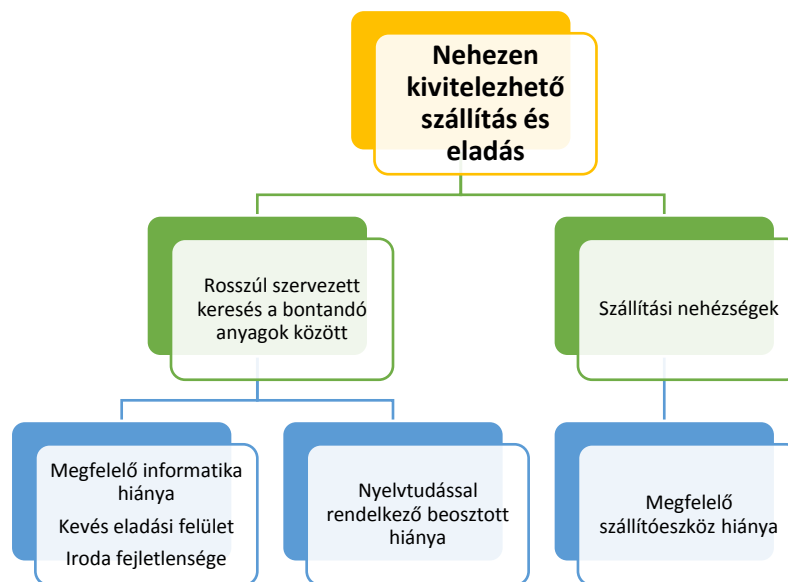
A projektek minden esetben valamilyen probléma megoldására irányulnak, ezért a projekt tervezését a problémák azonosításának és elemzésének kell megelőznie. Mivel a projekttel kapcsolatban álló különböző csoportok eltérően értékelhetik a problémákat, ezért–célszerű az elemzést projekt team keretében elvégezni.

### **Probléma-elemzés**

Az elemzés legfontosabb célja a főbb problémák azonosítása, illetve a probléma-fa elkészítése, vagyis az ok és okozati összefüggések pontos meghatározása. A problémák feltáráshoz többféle módszer is használható: interjúk, felmérések, statisztikák, stb. Az érintettek különböző körei akár brainstorming összejövétel keretében gyűjthetik össze az adott helyzethez kapcsolódó legfőbb problémákat. A problémák feltárása után meg kell határozni azok fontossági sorrendjét, vagyis az ok okozati összefüggéseket ez az úgynevezett. probléma-fa. Minden előjövő problémát értékelni kell, és el kell helyezni a különböző szintek valamelyikén. Fontos határozni a legfőbb problémát, és fel kell tárni az ehhez kapcsolódó kisebb problémákat. Ha a probléma ok, akkor az alsó szintre kerül.



A következő ábra egy probléma-fát mutatja be az én projektem esetében:



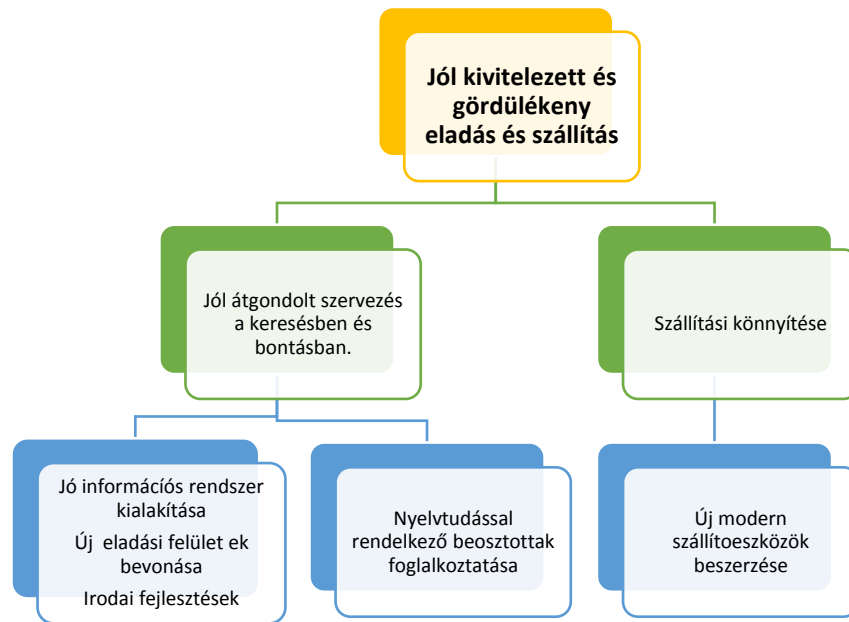
#### 5. ÁBRA: PROBLÉMA-FA

**Forrás: saját szerkesztés**

#### **Célok felállítása**

Esetemben a kész és jól összeállított probléma-fa elkészítése után nem okozhat gondot a „cél-fa” elkészítése sem, hiszen nincs más feladat, mint a problémákat célok formájában újragondolni és újrafogalmazni. Ennek az a kiváló oka, hogy a probléma-fa a jelenlegi helyzet negatív vonatkozásait jeleníti meg, addig a cél-fa a kívánatos jövőbeni helyzet pozitívumait mutatja. A két ábra egymás tükörképe kell, hogy legyen, ahol a problémák ok-okozati viszonyát az eszközök és célok viszonya váltja fel.

A Cél – Fa esetemben a következő formát ölti:



## 6. ÁBRA: CÉL-FA

**Forrás: saját szerkesztés**

Az elemzési szakasz utolsó részében válasszuk ki kívánt eredmény eléréséhez szükséges stratégiát. A stratégia áttekinti a különböző beavatkozások megvalósíthatóságát, ami a projekt fókuszának elmozdulásával járhat. A fentiek értelmében a stratégia kiválasztása után a projekt célja és általános célkitűzései többé-kevésbé rögzítettek.

Egy projekt sikere gyakran nemcsak a projekt beavatkozásain múlik, hanem bizonyos külső tényezőkön, illetve konkrét feltételezéseken is. A külső tényezők brainstorming, vagy egy kellően kidolgozott SWOT- analízis révén határozhatóak meg

A fenntarthatóság minden projekt esetében nagy fontossággal bír valóban sikeresnek csak az a projekt mondható, melynek hatása még évek múltán is érezhető. Az unió értelmezése szerint egy projektről akkor mondható el, hogy fenntartható, ha azt követően is hasznokat és előnyöket kínál a kedvezményezetteknek, miután az EU támogatás fő része véget ért. Egy projektről akkor mondható el, hogy fenntartható, ha tartósan hasznokat és előnyöket kínál. A projektet közvetlenül befolyásoló belső és külső tényezőket többféle eszköz segítségével lehet felmérni. Az egyik ilyen a fejezet elején már részletesebben kifejtett SWOT elemzés.

A másik fontos dolog, hogy projekt nyomon követése is megtörténjen. Ehhez olyan objektíven ellenőrizhető mutatókat kell kiválasztani és alkalmazni, melyek megmutatják, hogy a célokat sikerült-e teljesíteni. A mutatók különösen fontosak, mivel ezek alapján kerülhet sor a megfelelő monitoring rendszer kidolgozására. Az objektíven ellenőrizhető jelző jelen esetben azt jelenti, hogy az ugyanazon mutatót mérő különböző személyek ugyanazokat a mérési eredményeket kapják meg. A monitoring eszközök kiválasztása is nagyon nagy fontossággal bír, mivel ezek tulajdonképpen azok a mutatók, illetve mérőszámok, melyek előzetesen rögzítésre kerülnek, majd a végrehajtás során a mutatókhoz tartozó tényadatokat a projekt-menedzsment, illetve az értékelő személyek rendelkezésére bocsátják. A monitoring eszközök esetén rendkívül fontos, hogy szabályozásuk egyértelműen meghatározza, hogy kik biztosítják információkat, illetve az milyen gyakorisággal történik az adatszolgáltatás.

A projekt előkészítésekor nagy hangsúlyt kell fektetni. A projektez szükséges erőforrások és költségek pontos megbecslésére. Az erőforrások közé a tervezett tevékenységek elvégzéséhez és a projekt irányításához szükséges emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások tartoznak. A minél pontosabb becslés érdekében részletesen meg kell tervezni a tervezett tevékenységeket. A monitoring és az ellenőrzés megkönnyítése céljából projekt tevékenységeit ütemezni kell, vagyis készíteni kell egy tervet, mely a tevékenységek időtartamát és sorrendjét kell, hogy tartalmazza. Ez a tevékenységi terv. Miután a tevékenységeket tervbe rendeztük, meg kell határozni a tevékenységek elvégzéséhez szükséges fizikai, anyagi és pénzügyi erőforrásokat, mert későbbiekben különböző szempontok szerint kell összevonni és összesíteni a költségeket, az erőforrásokat és előre meghatározott költségkategóriák szerint kell felosztani.

## 4.2. A megvalósíthatóság lehetőségei

A projekttervezés első lépéseként egy megvalósíthatósági tanulmányt kell készíteni, amely két fázisból áll. Az első rész során a projekt céljának meghatározása, ami a bevezetésben említettem. A vállalkozás indítási példánál maradva, felmérjük, hogy milyen a jelenlegi kereslet az értékesíteni kívánt termékekre és abból mennyit tudunk beszerezni, kibontani. Adatokat gyűjtünk arról, hogy mik a jelenlegi lehetőségek és megvizsgáljuk a cégre vonatkozó helyi és külföldi jogszabályokat, felmérjük a fizikai környezetet, a viszonyokat, az érintett megrendelők helyzetét, megvizsgáljuk, hogy mi lesz érintve a projekt során, hogyan, hol és kikből állítható fel egy projekt menedzsment egység ezen lépések közül többet projekt kezdetén vizsgálunk meg. Itt máris a bevezetésben ígérteknek tehetünk eleget, hiszen csak első látásra tűnik bonyolultnak egy megvalósíthatósági tanulmány összeállítása. A valóságban itt olyan általános információgyűjtésről van szó. Az Európai Unió ezt logikusan felépített módszertan követése mellett, pontosan dokumentálva követeli meg. A megvalósíthatósági tanulmány második része az első rész eredményeként megszületett alternatívákat különböző szempontok alapján hasonlítja össze. Az alkalmazott szempontok műszaki, környezeti, pénzügyi és társadalmi-gazdasági megközelítést jelentenek. A megvalósíthatósági tanulmány e része a lehetséges változatokat már részletesebben vizsgálja. Olyan ez, mint amikor az építész az építetővel történt egyeztetéseket és a telek bejárását követően papírra vetett első, szabadkézzel rajzolt vázlatok után, már vonalzóval, de nagy méretarányal megrajzolja a ház néhány változatát. A részletesebb vizsgálat során ki kell alakítani, hogy műszakilag mely változatok megvalósíthatók. A vállalkozás alapítási példánál maradva: az új járművek speciális felépítménnyel történő beszerzése csak nagyon költséges módon oldható meg, a speciális kivitelek miatt. Érdeemes felmérni az egyes beszerzések időigényét, és elkészíteni az beszerzés kapcsolódó ütemtervét, ami alapján megvizsgálható, hogy hol áll módunkban rövidíteni az előkészületeken, illetve melyek azok az időben kritikus pontok, ahol az előkészítés folyamata külön figyelmet igényel. Ezt követően a környezeti hatásokat vizsgáljuk meg.

Ennek során gyakorlatilag a változatok előzetes hatásvizsgálata folyik: a környezetre gyakorolt lehetséges hatások felmérése mellett, megállapítjuk, hogy a továbbiakban kötelező-e részletes hatásvizsgálat lefolytatása a környezetvédelmi engedély megszerzéséhez mivel veszélyes anyagok is előkerülhetnek bontás közben. Valamint a fellépő környezeti hatások mérséklésére javaslatok kerülnek kidolgozásra. Célszerű a megvalósíthatósági tanulmány készítőjével kötött szerződésben rögzíteni, hogy a tanulmány részeként előzetes hatásvizsgálatot is végezzenek el. Fontos, hogy már az előzetes hatásvizsgálat folyamatába is bevonjuk az érintett projekttagokat. Így a végül kiválasztott projektváltozat előzetes hatástanulmánya rendelkezésre áll és a döntést követően azonnal benyújtható az illetékes hatóságnak, amivel olykor jelentősen felgyorsítható az előkészítés. A gazdasági vizsgálat olyan pénzügyi szempontú elemzés, amely az építés és a működés során jelentkező költségeket és lehetséges hasznokat tárgyalja, valamint megállapítja a lehetségesen igényelhető Európai Unió támogatás mértékét. A vizsgálat részeként elvégzendő egy pénzügyi, egy társadalmi-gazdasági, egy kockázatelemzés és egy érzékenység vizsgálat. A pénzügyi elemzés lényege, hogy kiadási és bevételi oldalról minden pénzügyi mozgást összesítsünk, hogy az egyes projektváltozatok jelenértékét és megtérülését összehasonlíthassuk. A társadalmi-gazdasági elemzés célja, hogy a projekt gazdasági és társadalmi költségeinek és a keletkezett gazdasági és társadalmi haszon vizsgálatával alátámassza, hogy a projekt a közösség számára összességében hasznos. Az ehhez általában használt eszközök a költség-haszon elemzés és amennyiben a nem vagy nehezen számszerűsíthető költségek és hasznok miatt ez nem alkalmazható, a többszempontú-elemzés akkor lehetséges alternatívák mindegyikét, de legalább három változatot meg kell vizsgálni.

A megvalósíthatósági tanulmány utolsó részeként egy kockázatelemzés és egy érzékenység vizsgálatot kell végeznünk. A kockázatelemzés célja, hogy meghatározzuk azokat a lehetséges eseményeket, amelyek veszélyeztethetik a projekt sikerét, vagy ronthatnak az eredményén. Ennek során különböző körülményekből legyen az politikai, természeti, pénzügyi, szervezeti, társadalmi bizonytalansági tényezőket azonosítunk, illetve az érzékenység vizsgálat segítségével meghatározzuk a nem kívánt esemény bekövetkezésének a projektre gyakorolt negatívhatásának mértékét. A megvalósíthatósági tanulmány e részének elkészítése nem rendelkezik nagy hagyománnyal a hazai gyakorlatban, pedig az esetleges veszélyek és akadályok felmérésén és időben történő elhárításában, sok esetben a projektünk sikere vagy

kudarca múlhat. Szinte teljes biztonsággal állíthatjuk, hogy nincs olyan projekt, ahol a tervezéstől kezdve a végfázisig ne merülne fel legalább egy olyan akadály, melyet nem láttunk előre. Ezek a hibalehetőségek a szereplők számával és a projekt méretével arányosan nőnek. A megvalósíthatósági tanulmány segítségével azonban azonosíthatók ezek a kockázati elemek. Ezek közül néhány elhárítható, ezekre előre fel tudunk készülni tartalék képességgel, de még így is maradnak olyan tényezők, melyeket hátráltathatják, a projekt megvalósítását. A következő felsorolás összefoglalja a megvalósíthatósági tanulmány fent ismertetett részeit.

A megvalósíthatósági tanulmány részei:

1. vezetői összefoglaló
2. általános elemzés
  - a. általános információk
  - b. társadalmi gazdasági környezet
  - c. humán erőforrás
  - d. helyszín
  - e. kereslet-kínálat elemzés
  - f. vezetési modellek
  - g. projekt változatok azonosítása
3. Műszaki megvalósíthatóság, végrehajtás, költségek: tanulmánytervek készítése
4. Környezeti hatások és beavatkozási területek
5. Pénzügyi megvalósíthatóság
  - a. Gazdasági és társadalmi elemzés
  - b. költség-haszon elemzés és/vagy többszempon-tu-elemzés
6. Kockázatelemzés és érzékenység vizsgálat

Fontos kiemelni, hogy megvalósíthatósági tanulmányt kb. 100 millió forint feletti nagyságrendű beruházások esetében szükséges elkészíteni ilyen részletességgel. Ez három hat hónapot vehet igénybe, de a teljesség kedvéért nem árt, ha rendelkezünk már vele kisebb volumenű projektek esetében is.

Egyértelmű, hogy a megvalósíthatósági tanulmány segítségével megismerhetjük és összehasonlíthatjuk a kitűzött cél elérésére rendelkezésre álló lehetséges megoldási módokat. Egy jól elkészített tanulmány alapján nagy biztonsággal és gyorsan dönthetünk a megvalósítandó projekt tartalmáról és megismerhetjük azokat a lépéseket, amelyek megtételével akadálymentessé, esetenként gyorsabbá tehetjük a tényleges megvalósítást az engedélyezési folyamatoktól kezdve a kivitelezésig. A teljesség

kedvéért hozzá kell tennem, hogy gyakorlati haszna mellett, a megvalósíthatósági tanulmány az Európai Uniónak benyújtandó pályázati anyag kötelező része, melyet a hatóság által összeállított pályázati feltételrendszer is előírj.

### **4.3 A környezetvédelmi hatásvizsgálat**

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésekor a kiválasztott megvalósítási alternatíva előzetes környezetvédelmi hatásvizsgálata már megtörtént. Úgynevezett előzetes környezetvédelmi hatástanulmányt kell benyújtani az illetékes környezetvédelmi hatósághoz, amely ennek alapján három hónapon belül dönt a részletes hatásvizsgálat szükségességéről, vagy amennyiben a hatályos jogszabályok szerint ez nem szükséges kiadja a beruházás környezetvédelmi engedélyét.

A környezetvédelmi hatásvizsgálat célja a projekt környezetre gyakorolt hatásainak és a hatások mértékének felmérése, valamint a hatást viselő terület meghatározása legyen szó épített, társadalmi vagy természeti környezetről, illetve intézkedések kidolgozása az esetlegesen fellépő negatív hatások mérséklésére. A tanulmány készítése mellett a hatásvizsgálat része egy lakossági konzultációs folyamat, amit az Európai Unió minden projekt esetében szigorúan ellenőriz. A tervezéssel párhuzamos folyamatos konzultáció célja, hogy a projekt egy olyan változatát valósítsuk meg, amely az érintett lakosság igényeinek is megfelel. A konzultációk során rögzíteni kell a felmerülő igényeket, és a jogos igényeket be kell építeni a projektbe, illetve a javaslatok be nem építését meg kell indokolni. A részletes hatástanulmány benyújtását követően az illetékes környezetvédelmi felügyelőségnek három hónap áll rendelkezésére, hogy a környezetvédelmi engedély kiadásáról döntést hozzon, azonban a gyakorlatban sokszor kerül sor hiánypótlásra, melynek benyújtásától újraindul a hatósági eljárás három hónapos szakasza. Egy részletes környezeti hatásvizsgálat időigénye – az engedély jogerőre emelkedéséig minimum 13 hónap, de a gyakorlatban inkább másfél év. Ebben a nagyon hosszúnak tűnő időben azonban már elkezdhetünk különböző műszaki terveket és egyéb dokumentumokat is kidolgoztatni.

#### **4.4 A műszaki megvalósíthatóság lépései**

A műszaki megvalósíthatóság ugyancsak bonyolult kérdés, a megvalósíthatóság sok tényezőtől függ. A legnagyobb jelentőségűek azok a kritériumok, melyek alapján kiválaszthatjuk a rendszer alapvető fontosságú alkalmazásaira technológiát. Ezek a kritériumok a korábban említett stratégiák elemzésének eredményeként alakulnak ki, miután részleteiben megértettük a támogatandó üzleti funkciókat, és azok bonyolultsági szintjét. Az alapvető funkciók megvalósítása, mint az adatlekérdezés vagy megjelenítés, messze nem olyan bonyolult, mint például a komplex döntéshozás.

Stratégiai elképzelések hiányában kialakított döntési kritériumok mellett, igen nagy annak a valószínűsége, hogy "technológia-függők" leszünk. Más szóval, a megoldásokhoz keressük a megoldandó problémát. Ebben az esetben a műszaki megvalósíthatóság megszűnik kérdésnek lenni. A helyes technológia mindig rendelkezésre áll, mert ekkor azt, hogy mi a "helyes" az dönti el, hogy mi kapható. A műszaki megvalósíthatóságot megalapozottan, széles látókörrel, rendszerezett módon kell áttekinteni, hogy ne váljunk a technológia rabjává. használata. A kockázat kezelhető a technológiai stratégia gondos kialakításával, rugalmas rendszer architektúra definiálásával, a főbb technológiai irányzatok figyelembe vételével, és szorosan ragaszkodva az ipari szabványokhoz engedélyekhez.

#### **4.5 A műszaki tervek, engedélyek**

Egy általános engedélyezési folyamat során a környezetvédelmi és elvi a induláshoz szükséges engedélyek megszerzését követően az illetékes hatóságok az ügynevezett működési engedélyt adnak ki. Az engedélyezési folyamat során elkészítendő tervek, illetve szükséges engedélyek projektenként eltérnek. Azt, hogy milyen engedélyekkel kell rendelkeznie a vállalkozásnak, a helyi és az országos szervek



határozzák meg. Az engedélyek rengetegében így első látásra nem tűnhet egyszerűnek kiigazodni, azonban

Unió támogatás elnyeréséhez a magyar gyakorlattól eltérő engedélyek, illetve tervek nem szükségesek. A hazai engedély-útvesztőben számos kiváló mérnök-tanácsadó cég lehet segítségünkre.

## **4.6 A gazdasági vizsgálat**

A támogatás elnyeréséhez szükséges a projekt pénzügyi és gazdasági szempontú elemzést benyújtani pályázati anyag részeként, az előírások betartásán messze túlmutat, hogy az uniós támogatások esetében a gazdasági vizsgálat, ennek segítségével állapítható meg a projekthez igényelhető uniós forrás. Tehát a projektünk tényleges támogatási arányát ez a számítás határozza meg. A gazdasági vizsgálat, megegyezik a megvalósíthatósági tanulmánynál bemutatottal, azonban a projekt részleteinek ismeretében már sokkal pontosabb elemzés elvégzését teszi lehetővé. A részletek ismerete feltételezi, hogy a gazdasági vizsgálat elkészítésekor a döntés megszületett, azaz a megvalósíthatósági tanulmány alapján kiválasztásra került és legalább tanulmányterv szinten rendelkezésre áll egy projektváltozat. Ajánlott azonban a pályázat benyújtása előtt úgymond „élesíteni” a számításokat, hogy azok a legfrissebb pénzügyi és gazdasági adatokat tartalmazzák. Ugyanígy lehetséges a teljes gazdasági elemzést közvetlenül a projekt benyújtása előtt elvégeztetni, mivel a leporolt, nem

időszerű elemzéseket tartalmazó pályázatok nem fogadhatók el. A gazdasági vizsgálatot a szintén a megvalósíthatósági tanulmánynál említett érzékenység vizsgálat és kockázatelemzés zárják. A kockázatelemzésen keresztül, tájékozódhatunk, hogy a projekt megvalósítását milyen események veszélyeztethetik. Az érzékenység vizsgálat megmutatja, hogy a pénzügyi elemzés egyes paramétereinek változása milyen hatással van az elemzés eredményére, azaz a beruházás megtérülésére. Ezen keresztül beazonosíthatók lesznek azok a tényezők, amelyek változására a projekt a legérzékenyebben reagál. Előnye a projektünkről nyert pontos gazdasági adatok, és kiszámíthatóság mellett az, hogy a jövőbeni költségek, adók, későbbi díjakról teljesebb képet kap a projektgazda.

## 5. A Projektköltségvetés összeállítása

A projektmenedzser egyik legfontosabb feladata a projekt várható költségeinek megállapítása és ennek alapján egy részletes költségvetés összeállítása. A költségek finanszírozására több megoldás is lehetséges ezeket a megoldásokat az alábbiakban fejtem ki.

### 5.1 Finanszírozási források feltárása

A pályázati forrásokból megvalósított projektek esetében a kedvezményezettek a következő finanszírozással összefüggő feladatokat kell, ellássák:

- Önerő biztosítása
- Projekt likviditás biztosítása, teljes számlaérték kiegyenlítése a támogatás utólagos folyósításig.
- Projekt előkészítés, projekt bonyolítás kapcsolódó, de nem támogatott költségeinek biztosítása
- A felmerülő költségek és az önerő ÁFA terhének átmeneti, vagy végleges megfizetése

Tekintve, hogy a Strukturális Alapok támogatásai várhatóan többségében utófinanszírozásos rendszerben kerülnek, a kedvezményezettekhez a finanszírozási források biztosítása nem korlátozódik az önerő megteremtésére, így átmenetileg az aktuális projekt számla teljes értéke a kedvezményezett rendelkezésére kell, álljon. Az

EU forrásból támogatott projektek bonyolításával kapcsolatosan komoly tételként merülnek fel a kedvezményezett számára előírt tevékenységekhez kapcsolódó költségek, ilyenek lehetnek: kiviteli terv készítése, tenderdokumentáció összeállítása, fordítása, kommunikációs és egyéb költségek. A strukturális Alapok esetében várhatóan bővül a támogatható költségek köre és minden, a projekttel közvetlenül összefüggésbe hozható költség elszámolható lesz. Ennek ellenére várható, hogy a projektek lebonyolítása során a jövőben is különböző mértékben előre nem látható, vagy nem támogatható költségek merülnek fel.

A külső források bevonása szempontjából a felmerülő igények két csoportba tagozódnak:

1. „végleges költségek”
  - önerő
  - kedvezményezett terhelő egyéb (nem támogatott) költségek
  - az önerő és az egyéb költségek vissza nem téríthető ÁFA terhei
  
1. „átmeneti költségek”
  - projekt számlák teljes értékének kifizetése
  - felmerülő költségek és önerő visszatéríthető ÁFA terhei

## **5.2 Az elszámolható költségek**

Az elszámolhatóság feltételei

A kedvezményezettekénél ténylegesen felmerült költségek melyek teljesülése, és jogalapja (pl. szerződéssel, megrendelővel, közigazgatási határozattal) igazolható.

Az elszámolhatósági időszak során kerültek kifizetésre.

Közvetlenül kapcsolódnak a támogatott projekthez, hozzájárulnak a projekt céljainak eléréséhez.

A költségszámítás alapjául szolgáló egységárak nem haladják meg a szokásos piaci árat.

Az akciótervben (vagy az operatív programban) meghatározott földrajzi területen a projekt előkészítése, végrehajtása érdekében merültek fel.

A költségek csak olyan mértékben számolhatók el, amilyen mértékben a támogatott projekthez kapcsolódnak.

Nem valósulhat meg kettős finanszírozás.

Az elszámolható költségek körét az akcióterv, illetve pályázati felhívás tartalmazza, és a költségek nem szerepelnek jogszabály/pályázati felhívás/az Útmutató által nem elszámolhatónak minősített költségek között.

Az elszámolhatóság időszakában, és a támogatási szerződés szerint a projekt megvalósításáig merültek fel.

Horizontális politikák feltételeit teljesítik.

Amennyiben a Kedvezményezettnek nincs általános forgalmi adó levonási jogosultsága, akkor a támogatás számításának alapja a projekt ÁFA-val növelt, bruttó összege, azaz a projekt költségvetését bruttó módon kell megterveznie. Amennyiben a Kedvezményezett ÁFA levonási jogosultsággal rendelkezik, akkor a támogatás alapja a projekt levonható ÁFA nélkül számított összköltsége, azaz a projekt költségvetésében levonható ÁFA nem szerepeltethető.

### **Elszámolható költség**

- Általános (rezsi) költségek
- Értékcsökkenés
- Projekt menedzsment költségei
- A projekt megvalósításával kapcsolatban közvetve felmerülő, általános szolgáltatások
- Projekt szakmai közreműködőinek személyi jellegű ráfordításai
- Bértámogatás
- Útiköltség, kiküldetési költség
- ÁFA, valamint más adók és közterhek
- Értékcsökkenés
- Saját teljesítés – saját vállalkozásban – végzett beruházás
- Szolgáltatásvásárlások költségei
- Akkreditáció, regisztrációs díjak

- Képzés és képzési anyagok
- Tanárképzés, képzők képzése
- A projektben résztvevők (célcsoport) költségei
- Beszerzési költségek
- Beruházások
- Földvásárlás
- Ingatlanvásárlás
- Immateriális javak
- Kutatás-fejlesztés, innováció

### **Különösen nem elszámolható költségek**

- Kamattartozás kiegyenlítés
- Hiteltúllépés költsége, egyéb pénzügyforgalmi költségek
- Deviza-átváltási jutalék
- Pénzügyi, finanszírozási tranzakciókon realizált árfolyamveszteség
- Bíróságok, kötbérek és perköltségek

Az előbbieket mérlegelve és összefoglalva szükségesnek láttam a projektben szereplő leendő cégem havi költségvetésének ki dogozásához összeállítani egy költségvetéstervet.

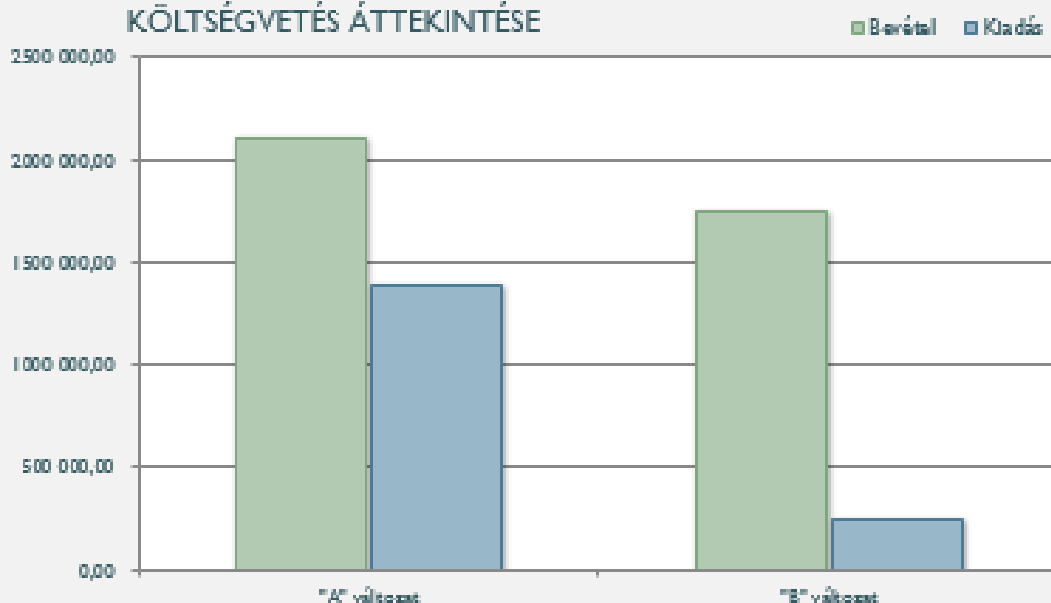
Az alábbi ábrák azt mutatják be példaként, hogy milyen lehetséges költségekkel szükséges számolnom, az „A” variáns a normál lefolyást tükrözi, a „B” variáns pedig az ideális állapotot tehát mennyi bevételt kell produkálnia a vállalkozásnak ahhoz, hogy nyereségesen működhessen.

A Be-Bo Bt. várható havi költségvetése az alábbiakban látható

# HAVI KÖLTSÉGVETÉS

KÖLTSÉGVETÉS ÖSSZESEN	"A" változat	"B" változat	KÜLÖNBSÉG
Bevétel	2 100 300,00	1 753 450,00	-346 850,00
Kiadás	1 394 800,00	244 750,00	1 150 050,00
Egyenleg (bevétel mínusz kiadások)	705 500,00	1 508 700,00	803 200,00

## KÖLTSÉGVETÉS ÁTTEKINTÉSE



## MELYIK AZ 5 LEGMAGASABB ÖSSZEGŰ MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEM?

KIADÁS	ÖSSZEG	KIADÁSOK SZAZALEKA	15% LEVONÁS
Bérlés vagy jeltőlg	31 900,00	13,0%	4 785,00
Szállítási költségek	28 450,00	11,7%	4 297,50
Biztosítás	28 200,00	11,5%	4 230,00
Adók	21 750,00	8,9%	3 262,50
Közüzemi díjak	19 250,00	7,9%	2 887,50
<b>Összesen</b>	<b>129 750,00</b>	<b>53,01%</b>	<b>19 462,50</b>

BEVÉTEL	"A" változat	"B" változat	KÜLÖNBSÉG
Nettó értékesítés	2 100 000,00	1 750 000,00	-350 000,00
Kamatjövdelem	0,00	3 000,00	3 000,00
Készletértékesítés (nyereség/veszteség)	300,00	450,00	150,00
<b>Összesen</b>	<b>2 100 300,00</b>	<b>1 753 450,00</b>	<b>-346 850,00</b>

SZEMÉLYI KIADÁSOK	BECSÜLT	TÉNYLEGES	KÜLÖNBSÉG
Bérek	800 000,00	9 600,00	790 400,00
Alkalmazotti juttatások	210 000,00		210 000,00
Jutalék	25 000,00	4 500,00	20 500,00
<b>Személyi összesen</b>	<b>1 035 000,00</b>	<b>14 100,00</b>	<b>1 020 900,00</b>

MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEK	BECSÜLT	TÉNYLEGES	KÜLÖNBSÉG
Hirdetés	15 000,00	10 000,00	5 000,00
Pénztári engedmények	8 000,00	5 800,00	2 200,00
Szállítási költségek	35 000,00	28 650,00	6 350,00
Díjak és előfizetések	35 000,00	12 800,00	22 200,00
Biztosítás	28 200,00	28 200,00	0,00
Kamat	2 000,00	2 200,00	-200,00
Karbantartás és javítások	18 000,00	11 000,00	7 000,00
Irodaszerek	8 000,00	5 000,00	3 000,00
Postaköltség	14 000,00	12 850,00	3 150,00
Bérllet vagy juttatás	85 000,00	31 900,00	53 100,00
Értékesítési kiadások	18 500,00	11 250,00	7 250,00
Szállítás és tárolás	6 000,00	2 500,00	3 500,00
Kellékek	5 000,00	4 500,00	500,00
Adók	25 800,00	21 750,00	4 050,00
Telefon	9 500,00	6 000,00	3 500,00
Közüzemi díjak	19 800,00	19 250,00	550,00
Egyéb	25 000,00	17 000,00	8 000,00
<b>Működési összesen</b>	<b>359 800,00</b>	<b>230 650,00</b>	<b>129 150,00</b>

7. ÁBRA.: LEENDŐ CÉGEM KÖLTSÉGVETÉSE TAPASZTALATOK ÉS ELŐZETES  
BECSLÉSEK ALAPJÁN

Forrás: saját szerkesztés



## **6.Pályázatkészítés a gyakorlatban a projekt támogatásához kapcsolódóan**

A következőkben a pályázatkészítés gyakorlati szempontjainak legfontosabb kérdéseit taglalom, mivel az induló vállalkozás költségeit minnél nagyobb mértékben EU-s forrásból szeretném finanszírozni.

Ebben a fejezetben a támogatási programok pályázatainak előkészítése és a pályázatírás gyakorlati kérdéseit veszem górcső alá. A pályázás praktikus és lényegi szempontjainak ismertetésével olyan gyakorlati útmutatót szeretnék adni, amely felkészít bárkit arra, hogy akár saját maga is elkészíthesse a pályázatokat.

A fejezetet két fő részre kívánom osztani. Az első részben programok minden pályázó számára kötelező alapelveit és a projektek előkészítésének szükségességét ismertetem, a második részben a pályázati formanyomtatványok kitöltéséről adok tájékoztatást. Mindezen ismeretek birtokában végül felsorolok néhányat a lehetséges buktatók és a projektgazdák legfontosabb teendői közül. A szakdolgozatomban már többször utaltam arra, hogy az itt leírtak elsősorban iránymutatásnak tekinthetők és számos feltételezésen alapulnak. A mindenkori részletes szabályokat és eljárásokat a konkrét pályázati kiírások és útmutatók tartalmazzák.

### **6.1 A pályázatok előkészítésének alapelvei.**

Az Uniótól megszerezhető támogatásokkal kapcsolatosan közismert tény, hogy a csatlakozást követően megnyíló forrásokat nem automatikusan, hanem csakis jól átgondolt, pontos háttérdokumentumokkal rendelkező, az előírásoknak pontosan megfelelő projektek útján lehet szerezni. Az Európai Unió ugyanis csakúgy, mint az állam adóként befizetett forintokból, eurókból gazdálkodik, ezért csakis megfelelően ellenőrzött, átlátható, szabályos és gazdasági szempontból hatékony projektötletek megvalósításához járul hozzá. Csupán ötleteimre legyenek azok bármennyire is jók nem lehet uniós forrásokat szerezni. Éppen ezért a legfontosabb, mint leendő pályázó a megfelelő felkészülés és ezzel párhuzamosan a potenciális ötletek EU konform pályázati formába való öntése. Ezen felül, aki az EU támogatásokból részesedni kíván, annak meg kell felelnie a program szigorú feltételrendszerének. Az előzőekből kitűnik tehát, hogy a legnagyobb hangsúlyt a projekttervezésre kell fektetnem.

Mindez a pályázók által megfelelően előkészített és megtervezett projektek segítségével valósítható meg, tehát ezen alapvetésekből kiindulva mutattam be az előző részekben a projekt tervezésének, előkészítésének számos aspektusát, és ennek kiemelkedő jelentőségét pályázatkészítés során többször is kihangsúlyoztam. Nekem, mint leendő pályázónak már a kezdet kezdetétől igyekezni kell meggyőzni az Európai Uniót arról, hogy az a támogatást a lehető legjobban fogom felhasználni, az eredménynek tartós, jelentős, pozitív hatása lesz, illetve bizonyos mértékben még azt is, hogy a projektből a támogatónak közvetett haszna származik. Befektetési alkalmat kell felajánlanunk egy közös cél érdekében, melyből mindenkinek haszna származik. A követendő magatartás alapjait az EU programok öt alapelve a programozás, az addicionalitás (társfinanszírozás), a partnerség, a koncentráció és projektellenőrzés (monitoring) elve – foglalja össze. Ezek mellett a pályázatkészítés során folyamatosan tekintettel kell lennem arra a tényre, hogy projekt javaslatom versenyben lesz sok más projekttel és így tervvel meg kell győznünk az értékeléssel, projektszelekcióval foglalkozó szakembereket. Ezen szakembereket pedig azzal bízták meg, hogy ne támogassanak, ad-hoc alapon kiválasztott projektötleteket. Vagyis röviden, a kellően megtervezett, átgondolt pályázat formájában beadott projekt esetében elegendő időt kell fordítani, figyelmet és erőforrásokat a projekt megtervezésére és előkészítésére és igyekezzünk ne csak a külső források felkutatására koncentrálni.

## **6.2 A pályázati dokumentáció elkészítése**

Mint pályázó a projekttervezés és a projekt támogatási lehetőségeinek feltérképezését követően a projekt elképzelés szöveges formába öntésével, vagyis a pályázati dokumentáció és elsősorban a pályázati formanyomtatvány elkészítésével kell foglalkoznom. A jó projektterv azonban nem a formanyomtatvány kitöltésénél kezdődik, hanem éppen fordítva, az elképzelés ebben a dokumentumban teljeseedik ki.

A Nemzeti Fejlesztési Tervből finanszírozott, az elérhető támogatásokat javarészt pályázati felhívások útján lehet szerezni. A pályázati felhívások legfontosabb része, a pályázati formanyomtatványok jelen pillanatban tervezés alatt állnak, így maga a dokumentum nem, azonban a pályázatok lényegi elemei a már a ma meglévő információk alapján is előkészíthetőek. A Strukturális Alapok programjaiban terveinket egységesen előírt szerkezetben, pályázati formanyomtatvány formájában kell

elkészíteni. A formanyomtatvány tömör, de mégis teljes körű információt szolgáltat az arra illetékeseknek az egyes projektek tartalmáról. A pályázati formanyomtatvány egységes szerkezete lehetővé teszi, hogy

- A versenyző projektjavaslatok egymással összehasonlíthatóak legyenek,
- A végrehajtás szakaszában a tennivalókat pontosan definiálni kell, és a támogatási szerződésben rögzítésre kerülő feladatokat előre meg kell határozni.
- A projekt megvalósításának nyomon követése (monitoring) és ellenőrzés során pedig eredményeket az eredeti célkitűzésekkel összevethessük.

A pályázati formanyomtatványok struktúrájukban nagymértékben igazodnak az Európai Unió országokban megszokott típusokhoz. A cél az, hogy az eltérő típusú pályázatokhoz lehetőség szerint ugyanolyan, vagy csekély eltérést tartalmazó formanyomtatvány készüljön. A pályázati formanyomtatvány mellett minden pályázati kiírás fontos kelléke a konkrét pályázati felhívás, a szükséges melléleteket tartalmazó lista és a pályázati útmutató. Ennek célja, hogy segítséget nyújtson a pályázók számára a pályázati formanyomtatványban megfogalmazott kérdések értelmezéséhez, a formanyomtatvány kitöltéséhez és a teljes pályázati anyag hibátlan összeállításához.

### **6.3 A pályázati formanyomtatvány kitöltése**

A pályázatokat a kiválasztott pályázati kiíráshoz mellékelt formanyomtatvány kitöltésével kell benyújtani, amely a pályázat lebonyolításáért felelős szervezet honlapjáról is letölthető. A pályázati formanyomtatvány gondosan követendő, mind az oldalak, mind pedig a melléletek és egyéb dokumentumok sorrendje szigorúan betartandó és a pályázatokat a szükséges melléletekkel együtt aláírva kell benyújtani. A pályázatnál fontos, hogy sajnos bármennyire kiváló egy pályázat, a formai követelmények nem teljesülése esetén a pályázót rosszabb esetben ki lehet zárni, kedvezőbb esetben a pályázatot helyes formában ismételtelen be kell nyújtani a hiányzó dokumentumok pótlására biztosított időtartamon belül. Az alábbiakban az egységes pályázati formanyomtatvány egyes pontjait tekintjük át.

Ezért első lépésként mindenképpen meg kell győződni arról, hogy a projekt hozzájárul a pályázati felhívás céljának megvalósításához, a projekt jellege összhangban

áll a pályázati felhívás keretében támogatandó egyik vagy több tevékenységgel, valamint a pályázó a pályázati felhívás keretében támogatható típusú. E kritérium teljesítése esetén ebben a pontban meg kell jelölni, hogy a pályázat melyik intézkedéshez, pályázati felhíváshoz kapcsolódik. A akkor járunk el a leghelyesebben ha, a kitöltéséhez egyszerűen átmásoljuk kiválasztott pályázati felhívásban szerelő intézkedés címét és számát. Fontos, hogy ebben a pontban csak egy kapcsolódó pályázati felhívást lehet választani.

A kitöltés lépéseit az alábbi pontokban összegeztem.

1. A projekt összegző adatai

a. A projekt címe

A projekttervek beadásuk pillanatában szöveges azonosítóival, vagyis címmel indulnak. A projekt címe lehetőség szerint legyen rövid, tömör, és legyen összhangban a projekt tartalmával. A jó cím fontos azonosíthatóság szempontjából is. Nem elhanyagolható szempont, hogy a később az értékeléssel megbízott szakértő, a projektgazda terveivel kapcsolatban a cím alapján szerez első benyomást. Lehetőség szerint el kell kerülni a szakszerűtlen, körülményes, vagy megtévesztő cím használatát.

b. A projekt megvalósulásának földrajzi helyszíne

Ebben a pontban azt a települést vagy helyszínt kell föltüntetni, ahol a projekt megvalósul. Amennyiben ennek eldöntése, értelmezése problémát okoz, (pl. a projekt több helyszínen valósul meg), akkor a megvalósulás elsődleges, legfontosabb helyszínét, vagy a pályázó székhelyét kell megadni.

c. A projekt megvalósításának időbeni ütemezése

A benyújtott projekteknek illeszkedniük kell a fentiekben leírtakhoz, azaz megvalósításuknak A projekt megvalósítás kezdeti időpontjának meghatározásánál tekintettel kell lenni arra is, hogy a pályázat értékelése, elbírálása, valamint a támogatási szerződés megkötése várhatóan mintegy 3-4 hónapot vesz igénybe. A projekt befejezési időpontjának meghatározásakor gondolnunk kell arra is, hogy a közösségi és hazai központi költségvetési források felhasználásának szabályozása a projektek gyors megvalósítását teszik szükségessé.

Bár a pályázatban csak a projekt kezdetének és befejezésének időpontját kell megadni, érdemes ennél pontosabb időbeni ütemezést készíteni. Az időbeni ütemezést érdemes táblázatban is összefoglalni, melyben – például havi, vagy negyedévi bontásban számszerűsítik az egyes komponensek, szerződések és a tervezett kifizetések értékét. Ez a táblázat ugyanakkor kiválóan alkalmas a projektünk pénzügyi adatainak összegzésére és a projekt megvalósulásának nyomon követése során is.

#### d. A projekt rövid összefoglalása

Ebben a pontban a projektünk céljait, tevékenységeit és elvárt eredményeit kell rövid, tömör formában összefoglalni. A tömör fogalmazás során figyeljünk oda arra, hogy ugyanakkor szakszerűek, de közérthetőek legyünk. Tekintettel arra, hogy az elképzelésünket projektszelekcióval megbízott értékelők ennek a pontnak olvasásakor kapnak képet a projekt tartalmáról, tegyük világossá, hogy tervünk mely fő elemekből áll és milyen konkrét eredményt várunk a projekt céljainak teljesülésétől. Amennyiben a projektünket az ezt megelőzően jól előkészítettük, ebben az esetben nem lesz nehéz szakmai mondanivalónkat logikus szerkezetben, meggyőzően érvelve bemutatni.

## 2. A pályázó adatai

Az itt szereplő pontban a pályázó adminisztratív adataival, szöveges és számszerű azonosítóira vonatkozó kérdésekkel találkozunk. Az itt szereplő adatok nagyrészt nem igényelnek magyarázatot és kitöltésük rutinszerűnek tűnik, hibázni azonban itt is lehet.

Némely alpontot tovább szükséges bontanom:

Az alapítás éve: A pályázat benyújtásának időpontjában a pályázó szervezetnek jogerősen bejegyzett nyilvántartásba vett szervezetnek kell lennie.

Kapcsolattartó személy: ebben a pontban azt a személyt, munkatársat kell megjelölni – legyen az külső vagy belső munkatárs, aki a projekt megvalósításáért közvetlenül felelős lesz. Ennek előfeltétele, hogy a kapcsolattartó személy a pályázandó projekt vonatkozásában megfelelő szakmai felkészültséggel rendelkezzen és a projekt megvalósítás egész folyamatában kellő mértékben részt tudjon venni.

### 3. A pályázó bemutatása

#### e. A pályázó fő tevékenységei

Ebben a részben a pályázó szervezet legfőbb tevékenységeinek ismertetése, ezek rövid háttérének és történetének bemutatása kerül. Meg kell jeleníteni továbbá a legfőbb tevékenységek mennyiségi és minőségi jellemzőit.

#### f. A legfőbb lehetőségek a tevékenység továbbfejlesztésére

Ebben a pontban vázolni kell, hogy melyek tevékenysége továbbfejlesztésének legfőbb lehetőségei, stratégiai irányai. Ha a támogatások az önkormányzatok elfogadott és tudatosan végrehajtott fejlesztési tervéhez, stratégiai céljaihoz kapcsolódónk az a közösségi és hazai központi költségvetési források felhasználásának hatékonyságát és eredményességét növeli.

#### g. A pályázó hasonló projektjei az elmúlt 5 évben

A pont neve egyszerűbben lehetne „referencia” is. Egyrészt pénzügyi másrészt a projekt menedzsment kapacitások tanúsítása érdekében a pályázónak be kell mutatnia az elmúlt években milyen hasonló projektek megvalósításában vett részt. A hasonló projektek lehetnek pályázati rendszerben nyert források segítségével vagy saját forrásokból megvalósított projektek. A projektek típusának megjelenítésén kívül meg kell jelölni azok értékét is.

#### h. Korábbi támogatások felhasználása

Itt a jelentősebb, korábban elnyert közösségi vagy hazai központi költségvetési támogatásokat kell leírni azok tárgya, összege, forrása és dátuma megadásával. Ha van ilyen, feltétlen térjünk ki arra, hogy a megcélzott területen korábban milyen támogatásra került sor, és az milyen módon készítette elő jelenlegi javaslatunkat. Ismételten a stratégiai szemléletmódot tükrözi, ha terveink egymást erősítő kapcsolatban vannak hasonló jellegű, közösségi, állami forrásból, vagy magánerejből, végrehajtott projektekkkel. Térjünk ki arra is, hogy milyen eredményeket ért el ezek felhasználásával. Amennyiben valamely támogatás felhasználása során nehézségei adódtak, ezt is mutassa be.

i. Humán kapacitások

A projekt végrehajtása szempontjából kulcsfontosságú, hogy a pályázó milyen emberi erőforrásokat tud rendelkezésre bocsátani. Emellett fontos végiggondolni, hogy projektünk megvalósítása folyamatos vezetői döntéseket igényel. A megvalósítás folyamatának szervezeti vonatkozásait illetően célszerű a döntéshozó/vezető és a kijelölt projekt menedzser közötti közvetlen kapcsolat létrehozni és ez megjeleníteni. Gyakorlati szempontból ez egyet jelent a gyors és legitim döntéshozatal intézményi kereteinek megteremtésével.

j. A projekt megvalósításában a pályázó részéről közreműködő szakértők, munkatársak

A projekt sikeres megvalósításában kiemelten fontos a megfelelő tapasztalattal rendelkező szakemberek aktív közreműködése a projektgazda (és szükség esetén partnerei) részéről. Ismertetnünk kell, hogy a támogatás elnyerése esetén milyen szakembereket tud a projekt végrehajtásába bevonni. A szereplők pusztá felsorolása nem elég. A legfontosabb szereplők részvételét a projekt tervezése és megvalósítása során végig biztosítani kell. Írjuk tehát le, hogy a projekt szereplőit ki fogja koordinálni, ki a projekt menedzsere, ki milyen területért, tevékenységért felelős. Önéletrajzok csatolása is szükséges.

4. A projekt részletes bemutatása

k. A projekt indokoltsága

Az alábbi pontokban a projekt részletes tartalmának ismertetése a feladat. Ehhez röviden írjuk le, hogy mi projektünk kiinduló környezetének (település/térség/régió) gazdasági-társadalmi jellemzője, és ezt a környezetet miért, és milyen irányba kell megváltoztatni. A projekt indoklásának kifejtésekor figyelembe kell venni minden, a projekt szempontjából fontos tényezőt. Ilyen a projekt előzményeinek bemutatása és azok a tényezők, fejlemények, amelyek a jelenlegi helyzet kialakulásához vezettek. Ismertessük, hogy milyen problémá(ka)t, fejlesztési szükséglete(ke)t kívánunk a projekt segítségével megoldani! Ha a projekt valamely a térségben/az a szervezetben meglévő adottságra épül, mutassuk be azt az adottságot, foglalja össze, hogy melyek azok a

tényezők, amelyek eddig akadályozták az adottság kiaknázását! Amennyire lehetséges hivatkozzunk a projektet megalapozó kutatások, felmérések, statisztikákra.

#### l. projekt célja, célcsoportja

A projekt céljának meghatározásához elsősorban az előző pontban felvázolt problémákból, szükségletekből, kell kiindulnunk. Minden projekt esetében meghatározható egy hosszabb távú, általános cél és egy rövid távú, konkrét cél. A hosszabb távú, általános cél az a távlati cél, amelyhez a projekt megvalósításával hozzá kíván járulni. Ugyanakkor e távlati cél megvalósulása már kívül esik a projektjének időkeretein, illetve a megvalósulást a projektünk sikere mellett számos más tényező befolyásolhatja. Ilyen általános, távlati cél lehet pl. adott térségben a jövedelemszint növelése, a foglalkoztatottsági színvonal vagy a képzettségi szint javítása. A célok irányulhatnak problémák megoldására, pl. a munkanélküliség, a szegénység csökkentésre, de irányulhatnak valamely, eddig kihasználatlan adottság, erősség kibontakoztatására, pl. az újrahaznosítási adottságok kiaknázására. A rövid távú, konkrét cél az a cél, amelyet a projektünk megvalósításával közvetlenül el fog érní, pl. új termékek, szolgáltatások, eljárások, módszerek bevezetése. Ebben a részben szükséges, hogy mind a hosszabb távú, általános, mind a rövid távú, konkrét célt meghatározni. Bármi is a projekt célja, törekednünk kell a pontos, tömör megfogalmazásra, és amennyiben lehetséges, ez ne csak valaminek a növekedését, csökkentését tűzze ki célul, hanem határozzuk meg a csökkenés, növekedés elvárt mértékét is (pl. százalékban kifejezve). Amennyiben több célt fogalmazunk meg, ügyeljünk rá, hogy azok egymással összhangban álljanak, egymást erősítsék. A pályázatok talán leggyakoribb hibája az, hogy a leírásban csak a problémák és célok általános jellemzése szerepel, és a pályázó nem árulja el – talán maga sem tudja – hogy a kért támogatásból mit, miért, mikor, kinek, és hogyan akar megvalósítani. A célcsoport meghatározásánál be kell mutatni be azon szervezetek és/vagy személyek körét, melyek helyzetét a projekt elő kívánja mozdítani. Ki kell térni arra is, hogy ezen szervezetek, személyek számára miért szükséges a projekt megvalósítása.

#### m. A projekt tartalma, tevékenységei

A projekt tartalmának, az egyes tevékenységek bemutatásánál az első lépés a jelenlegi kiinduló helyzetet bemutatása (pl. milyen tevékenységek történtek az eddigiekben, a fejlesztéshez szükséges elemek közül mi áll már rendelkezésre). Ezt



követően azt is világosan meg kell mondanunk, hogy céljaink eléréshez milyen lépések vezetnek, vagyis le kell írni a projekt keretében elvégzendő legfontosabb tevékenységeket, amelyekhez támogatást szeretne igénybe venni. A leírásból ki kell derülnie pontosan hány darab és milyen jellegű tevékenységet tervezünk. A tevékenységek leírásán túl mutassuk be azokat az elemeket és módszereket is, amelyek egyedivé vagy újszerűvé teszik a projektet.

n. Mérföldkövek

Amennyiben a projekt több ütemre bontható, mutassuk be az egyes ütemeket, illetve ezek határideit. Ügyelni kell arra, hogy a mérföldkövek elérésének dátumai a projekt megvalósítás kezdeti és befejezési időpontja közé essenek.

o. A projekt költségvetése

A pályázati formanyomtatvány e pontja a projekt megvalósításának tervezett költségvetésére, azaz a projekt méretének bemutatására szolgál, kitöltése megadott formátum szerint készül. Az itt bemutatott tábla alapja az a projektköltségvetés, amelyet, mint arról korábban már szóltam a projekt előkészítése során össze kell állítani. A tervezéskor figyelembe kell venni a vonatkozó pályázati felhívás leírásánál a projekt méretre, a maximális támogatási arányra és az elszámolható költségek körére vonatkozó korlátozásokat. Csak olyan projektekre érdemes pályázni, ahol a várható megvalósítási költség egybe esik a felhívás esetében meghatározott projekt mérettel, máskülönben projektünk az adott pályázati felhívás keretében nem lesz támogatható. A projektfinanszírozás egyes forráselemeinek (a pályázó saját forrása, partnerek hozzájárulása, bankhitel, igényelt támogatás, egyéb támogatás illetve egyéb forrás)

rendelkezésre állását a pályázat benyújtásakor igazolni kell. A táblázat kitöltése egyébiránt értelemszerűen történik, figyelmet kell fordítanunk azonban a szinte leggyakoribb hibára, az összes költségnek és az összes forrás összege közötti esetleges eltérésre. A „legjobb érték” megvalósulásának bemutatásánál igazolni kell a projekt költséghatékonyságát, lehetőség szerint össze kell hasonlítani a költségeket illetve az igényelt támogatást az elvárt eredményekkel. Használjunk mennyiségi mutatókat (pl. építés esetén az egy négyzetméterre eső költség, képzés esetén az egy résztvevőre eső költség). Végezetül hangsúlyozni kell, hogy a táblázatba beírt számok pénzügyi kötelezettségvállalást jelentenek. A pályázati formanyomtatvány ugyan még nem szerződés, de a beigért társfinanszírozásról a projektgazdának gondoskodnia kell. Ha a

pályázó ennek a kötelezettségének nem tesz eleget, úgy a végrehajtás során bajba is kerülhet, legrosszabb esetben el is veszítheti az EU támogatást. Ezért eleve csak olyan forrást szerepeltessünk, melyre megbízható kötelezettségvállalás van.

p. A projekt megvalósíthatóságának számszerűsíthető eredménye

Az EU támogatási projekteknek garantált eredménnyel kell járniuk. Az eredményeket pedig mérni kell tudni. Minden projekt eredménye mérhető valamilyen mutató segítségével erre szolgálnak az indikátorok, mérőszámok. Minden célhoz keresnünk kell egy indikátort. Ha ez nem sikerül, akkor magát a célt kell átfogalmaznunk. Az indikátorok megtervezésében nagy segítséget nyújt a korábban már bemutatott logframe módszer alkalmazása. Illetve bizonyos esetekben a pályázati dokumentáció köti ki ezeket. Például nem jó indikátor az, hogy pl. „új munkahelyek jönnek létre”, vagy, hogy „új utak épülnek”. Ehelyett határozzuk meg, hogy „az adott körzetben (a projekt végére) a munkanélküliségi ráta X százalékkal csökken”. Legkönnyebb a dolgunk akkor, ha az adott mérőszámot valamely megbízható és rendszeres statisztika tartalmazza.

Ezen felül ügyeljünk arra is, hogy számszerűsíthető legyen a fizikailag mérhető eredmény közvetlen hatása a célcsoportra vagy haszonélvezőkre (pl. a megépített útnak köszönhetően x perccel lerövidül az utazási idő, a képzésnek köszönhetően a résztvevők közül x százalék munkát kap, a turisztikai látványosság felújításának következtében a látogatók száma x-ről y - ra nő). Bizonyos esetekben a számszerűsíthető eredmények között minden esetben tüntesse fel a teremtett és a megőrzött munkahelyek tervezett számát.

q. Tágabb eredmények és hatások az érintett régióban vagy ágazatban

A projekt regionális illetve ágazati hatásának bemutatásakor a projekt tágabb környezetben várható hatásokat mutassuk be (pl. a projekt megvalósításának köszönhetően további fejlesztések indulnak a régióban).

r. Kapcsolódás más projektekhez

Ebben a pontban meg kell jelölni projekthez kapcsolódó további – a Nemzeti Fejlesztési Terv keretében - benyújtott/benyújtani tervezett projektek címét és rövid leírását. A kapcsolódó projekt lehet az önkormányzat által, és lehet más projektgazda által benyújtott projekt is, lehet ugyanazon Operatív Program, illetve lehet más Operatív

Program pályázati felhívására benyújtott projekt. Ki kell fejteni a benyújtott projekt és a kapcsolódó projekt közötti kapcsolódási pontokat. (Hasonló vagy egymást kiegészítő célok, célcsoportok, tevékenységek, várt eredmények. Például közös cél lehet a térség turizmusának fellendítése, melyhez több, különböző projektgazda által benyújtott, egymást kiegészítő projekt is hozzájárulhat. Egy útépitési projekthez kapcsolódhat például közmunka program a térségben.) Feltétlenül írjuk le, ha projektünk megkezdésének feltétele, hogy egy másik projekt sikeresen befejeződjön.

s. Az esélyegyenlőség és a fenntartható fejlődés szempontjainak érvényesítése

A Nemzeti Fejlesztési Terv minden intézkedése során a következő horizontális szempontokat kell tekintetbe venni: az intézkedés keretében megvalósítandó projektnek

- meg kell felelnie a fenntartható fejlődés követelményeinek,
- biztosítani kell az esélyegyenlőség érvényesülését.

A kérdések megválaszolása során figyeljünk arra, hogy ne általános jellegű választ adjunk, hanem konkrétan határozzuk meg, hogy mi lesz a projekt hatása a horizontális célkitűzések megvalósítása terén. Természetesen lehetnek olyan projektek, amelyek közvetlenül nem hatnak egyik vagy másik horizontális célkitűzés megvalósítására. Amennyiben ez így van, ezt indokolni kell. Egyúttal ha az adott pillanatban nincs közvetlen kapcsolat a projekt és a horizontális célkitűzés között, úgy érdemes végiggondolni és ismertetni, hogy milyen módon lehetne a projektet olyan módon kiterjeszteni vagy továbbfejleszteni, hogy az a horizontális célkitűzés megvalósításához érdemben hozzájárulhasson. Az Európai Unióban alapvető követelmény a nemek illetve a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlősége. Ezért minden pályázónak nyilatkoznia kell arról, hogy munkatársai megválasztásánál és előmenetelénél, a képzési lehetőségek és az anyagi források elosztásánál nemek és egyéb szempontok szerinti diszkriminációt nem alkalmaz. Az előbbivel kapcsolatosan ebben a pontban fejtjük ki, hogy ezt az alapelvet milyen módon biztosítja a projekt működése során, illetve tervezi biztosítani a projekt megvalósítása során, hogy

- a projekt előkészítése és megvalósítása során figyelembe veszik a nők, illetve a hátrányos helyzetű csoportok tagjainak igényeit és érdekeit,
- a munkafolyamatokban a nők, illetve a hátrányos helyzetű csoportok tagjai képességük szerint részt vehessenek,

- a projekt eredményeiből a nők, illetve a hátrányos helyzetű csoportok tagjai is részesülhessenek.

t. Fenntartható fejlődés

A fenntartható fejlődés vonatkozásában a projekttel kapcsolatos minimum követelmény, hogy a lehető legkisebb negatív hatást gyakorolja a környezeti állapotokra. További elvárás, hogy a projekt ösztönözze, javítsa a rendelkezésre álló erőforrások hatékony kihasználását. Egyrészt, nem ronthatja a környezet állapotát, másrészt, az építkezések és beszerzések során teljes mértékben be kell tartani az Unióban – tehát nem a magyar szabályozás szerint érvényes környezetvédelmi normákat. E követelmények teljesítését természetesen a formanyomtatványhoz csatoltan megfelelő formában, környezetvédelmi hatástanulmánnyal kell igazolni. Nyilatkozunk tehát arról, hogy a szükséges hatástanulmány elkészült-e már, és ha igen, hol férhető hozzá. Végezetül, röviden írjuk le a beruházás , miként felel meg a fenti feltételeknek, illetve feltétlenül térjünk ki arra, ha a projekt túl is mutat ezeken a feltételeken, ill. részletezzük ennek mikéntjét! Ún. szoft vagy nem beruházás jellegű projektek esetében a környezetvédelmi szempontok általában nem értelmezhetőek. Ha nincs környezeti hatás, akkor erőnek erejével nem kell „keresni”.

u. A megvalósítás esetleges akadályai, kockázatai

Valamennyi projekt megvalósítása bizonyos kockázatokkal, akadályokkal jár amelyek már korábban taglaltam., jelentős része elkerülhető vagy megoldható, amennyiben ezek ismeretesek a projektet megvalósítók számára. A projekt tervezői, Managerei azonban legtöbbször nem ellenőrizhetik, vagy befolyásolhatják a terveik szempontjából fontos összes tényezőt. Emellett feltehetőleg nem vállalkozhatnak arra, hogy egy-egy összetett probléma valamennyi elemét egyszerre kezeljék. Ezért óhatatlanul lesznek olyan elemek, melyeket külső, akadályozó vagy kockázati tényezőként kell figyelembe venniük. A fenti kérdés célja, hogy a pályázat értékelői meggyőződhetnek róla, hogy alaposan átgondoltuk a projekt megvalósításának folyamatát, elemeztük a lehetséges akadályokat, kockázati tényezőket és konkrét elképzelésekkel rendelkezik a megoldást illetően. Ennek érdekében értékelnünk kell, hogy a feltárt kockázatok bekövetkezésének mekkora a valószínűsége, illetve bekövetkezésük esetén mekkora a hatásuk (pl. magas / közepes / alacsony). Röviden írjuk le, hogy milyen erőfeszítéseket teszünk az egyes kockázatok kezelésére,

csökkentésére. Beruházási projektek esetében a projekt megvalósítását gyakran akadályozzák a rendezetlen tulajdonviszonyok. Mindenképpen mutassuk be, hogy a megvalósítás helyszínére vonatkozóan a tulajdoni kérdések már rendezettek-e (pl. a projekt gazda tulajdonában van-e az ingatlan, melyen a projekt megvalósításra kerül majd). Feltéve, hogy a tulajdonviszonyok rendezettek, be kell számolnunk a tulajdonos személyéről/a tulajdonosok köréről is. Amennyiben a tulajdonviszonyok még nem rendezettek, térjünk ki arra, hogy milyen lépések történtek rendezésük érdekében, esetlegesen milyen akadályok merülnek fel és azok rendezése milyen időtávon oldható meg.

#### v. A projekt hosszú távú fenntarthatósága

A fenntarthatóság annyit tesz, mint hogy a tervbe vett beruházásnak a projekt élettartamán túl is működőképesnek kell maradnia. A pályázónak ezért nyilatkozni kell arról, hogy a szükséges működési költségek hosszú távon biztosítottak, a beruházás teljesíti az EU összes vonatkozó előírását, és nincsenek negatív környezeti hatásai. Ebben a pontban azokat a tevékenységeket kell bemutatni, amelyek a támogatás folyósítása után is folytatni kell. Fenntarthatósági tényezők lehetnek például: megfelelő technológia, társadalmi-kulturális szempontok, intézményi és menedzsment kapacitás, gazdasági és pénzügyi feltételek (pl. biztosított lesz-e a projekt keretében megépítendő létesítmény üzemeltetése, működtetése, biztosított lesz-e a képzési program lebonyolításához szükséges oktatók rendelkezésre állása, a projekt keretében elkészített tananyag eljut-e majd a képzésbe be nem vont, de a célcsoportba tartozó egyénekhez/szervezetekhez).

#### 5. Partnerek

A projekt sikeres megvalósításának előfeltétele, hogy a munkafolyamatokba a projektben érdekelt partner szervezetek tevékenyen bekapcsolódjanak. Illeszkedve a partnerség korábban tárgyalt alapelveihez, a partner szervezetek meghatározásakor számba kell venni mindazon szervezeteket, akik segítő támogatása vagy aktív közreműködése szükséges a projekt megvalósításához. A közös gondolkodás és tervezés érdekében célszerű, ha az adott pályázat elkészítésében az pályázó partner szervezetei is hatékonyan közreműködnek. Egyúttal fontos megemlíteni, hogy nem tartoznak partner szervezetek közé azok a szervezetek/cégek, amelyek a projekt

megvalósításának szakaszában kivitelezőként, szállítóként fognak közreműködni. A tiszta verseny követelményének megfelelően az a szervezet/cég, amely részt vett egy projekt előkészítésében, nem vehet részt a megvalósítás keretébe tartozó közbeszerzésekben. Ebben, pontban szövegesen is ki kell fejteni, hogy milyen módon tervezzük a partnerekkel az együttműködést. Amennyiben partnereivel az együttműködés kereteit már rögzítették konzorciális/együttműködési megállapodásban, ennek a megállapodás főbb pontjait is soroljuk fel.

## 6. Aláírás

Az egyik legapróbb, ámde annál fontosabb részlet; a kitöltött és kinyomtatott pályázati formanyomtatványt az arra jogosult vezetőnek kell aláírnia. A formanyomtatvány kitöltését követően írjuk alá a pályázati formanyomtatvány végén található nyilatkozatot, továbbá - a hitelesítés érdekében – szignálnunk kell a pályázati formanyomtatvány minden oldalát.

## 7. A pályázat minőségének biztosítása

A pályázat elkészítését követően lehetőség van arra, hogy pályázatot még egyszer ellenőrizzük. Első lépésként olvassassuk el olyan munkatárssal, szakértővel is, aki nem vett részt a pályázat kidolgozásában, ez elősegíti, hogy világos, közérthető pályázat kerüljön benyújtásra. Ezt követően az alábbi ellenőrző lista segítségével ellenőrizzük, hogy pályázata teljes körűen, a formai és tartalmi elvárásoknak megfelelően került-e kitöltésre.

## 8. Táblázat: Ellenőrző lista a pályázati űrlaphoz

Ellenőrző kérdések a formanyomtatvány valamennyi rubrikája kitöltésre, valamennyi kérdése megválaszolásra került.

- A projekt mérete beleesik az érintett pályázati felhívásban meghatározott tartományba.
- A projekt megvalósítása a megfelelő időszakba esik.
- A pályázó a formanyomtatvány minden oldalát szignálta.
- A pályázó a formanyomtatvány végén található nyilatkozatot aláírta.

Tapasztalhattuk, hogy a az először terjedelmes pályázati anyagot egyáltalán nem könnyű a terjedelmi korlát betartásával elkészíteni. A legtöbb válasza egy-két, néhol több bekezdésnyi helyünk van. Mégis, rá kell kényszerítenünk magunkat a tömörségre. Sok különböző embert kell majd meggyőznünk, és ezek többségének nem fogja a hosszadalmas, terjengős anyagokat nehéz megemészteni, és ez óhatatlanul rontja esélyeinket. Minden szakmai megalapozottság ellenére a döntési folyamatban nem lehet kiküszöbölni a szubjektív elemeket.

## **6.4 Pályázati anyag összeállításának lehetőségei**

### **Írjunk mi vagy írassunk céggel?**

Végezetül egy olyan fontos szempont, amelyre a fenti jó tanácsokhoz hasonló egyértelmű válasz nem adható. A pályázatok elkészítésénél az egyik leggyakrabban felmerülő kérdés, hogy képesek vagyunk-e saját erőből, saját szaktudásunkkal elkészíteni a szükséges pályázati dokumentációt, vagy a érdemes-e esetleg a piacon működő profi pályázatírókat alkalmazni, és így remélni a beadott pályázat sikerességét. A kérdésre nincs egyértelmű válasz. Tisztában kell lennünk azzal, hogy elképzelésünk legyen az bármennyire jó pályázati formába való öntése bizony nehéz feladat. A pályázatok speciális stílári és nyelvi szerkezete, a szakmai szempontok, az értékelési folyamat ismerete mind szükségeltetik ahhoz, hogy a többi projekttel folytatott versenyből nyertesén kerüljünk ki.

A piacon lévő pályázatírással foglalkozó cégek közül számos rendelkezik nemzetközi vagy hazai pályázati tapasztalatokkal, ám akad olyan is, amely ezzel a speciális tudással és tapasztalattal nem rendelkezik. Egy azonban biztos, a strukturális alapokból finanszírozott pályázatokat mindenki most tanulja, eddig magyar szervezetnek ilyen típusú pályázatban részt venni nem volt lehetősége.

Amennyiben egy ilyen szolgáltatásokat kínáló céggel dolgoztatunk, valóban mérjük fel, hogy az adott cég milyen referenciákkal rendelkezik. Induljunk most azonban ki az optimális esetből, vagyis tegyük fel, hogy az adott cég ténylegesen kitűnő anyagot készít, amelyet beadhatunk. Ebben az esetben is számolnunk kell a pályázat elkészítésének költségével (a pályázat értékétől függően fix megbízási díj+sikerdíj a projekt értékének százalékában). Ebben az esetben ki kell termelnünk ezt a költséget, melyet a strukturális alapok szabályozás alapján nem számolhatunk el a támogatott projektköltségvetés részeként. Ha a projektünket saját magunk készítjük, ennek

költségtakarékossági szempontjain túl van egy még fontos vetülete. A pályázat anyag elkészítésének gyakorlati haszna ugyanis az, hogy a pályázó részéről kifejleszti azokat a projekt-tervezéssel foglalkozó kapacitásokat és kompetenciákat, amelyek lehetővé teszik, későbbi projekt pályázatok elkészítését. Ebben az esetben jelentős előnyre tehetnek szert azok a pályázók, amelyeknek projektje egy megfelelően előkészített és a stratégiai tervekben megalapozott módon van előkészítve. Amennyiben még nem foglalkoztunk korábban támogatási projektekkel, célszerű olyan projekteket készíteniük, melyben minél kevesebb komponens szerepel

## **6.5 Pályázat során megfontolandó, tanulságok**

A pályázás során érdemes megfontolni az alábbi gyakorlati tanácsokat és szempontokat:

- Eltérően számos korábbi, angol nyelven készült EU-s pályázattól, a NFT által finanszírozott pályázatokat minden esetben kizárólag magyar nyelven, géppel írottan kell benyújtani. A kézzel írt pályázatok elutasításra kerülnek.
- A pályázat megfogalmazása legyen precíz, világos, könnyen érthető, tömör és pontos és tartalmazzon elegendő információt az átláthatóság érdekében, különös tekintettel a célkitűzések megvalósulása, és az NFT-hez való illeszkedése kérdésében.
- A pályázóknak meg kell győződni arról, hogy a projektjavaslat teljes abban az értelemben, hogy a pályázati űrlaphoz csatolt ellenőrző-lista elemei mind megvannak, az aláírások és a hivatalos bélyegzők jól láthatóak és felismerhetőek mind az eredeti, mind a másodpéldányokon.
- Mindig biztosított legyen, hogy a pályázati formanyomtatványt az érintett intézmény jogilag felhatalmazott képviselője írja alá!
- A pályázatok előkészítésének jelentősége óriási. Ezt egy hozzáértő biztosan azonnal fel tudja mérni, mert a projektünk minden pontja egy pillanat alatt elárulja, hogy a projekt valóban megalapozott-e vagy sem.
- A pályázati formanyomtatvány végeredményben a pályázatról készített „reklámanyag” ügyeljünk tehát minőségére, kivitelére.



Törekedjünk arra, hogy minden kérdésre tudjunk meggyőző választ adni. Nézzünk utána a problémának, hozzuk meg a szükséges döntéseket, és haladéktalanul lássunk hozzá a hiányzó dokumentumok, tervek, háttéranyagok elkészítéséhez!

## **7.Projekt megvalósításának lépései**

Az alábbiakban taglalom, hogy miképpen lehet megvalósítani egy projektet, és kik a legfontosabb szereplői a megvalósításnak.

### **7.1 Projektmenedzser**

A továbbiakban a projektmenedzser szerepét és feladatait foglalom össze. A vállalkozás indításánál nem csak a humánerőforrás összeállítása és a műszaki megvalósítás vizsgálata a feladat, hanem hogy adózási és jogi szempontból is működhessen a vállalkozás. Tehát az alábbiakban átfogó, általános képet kívánok nyújtani arról, hogy milyen kihívásokkal és feladatokkal szembesülhetek, mint projektvezető. Ezt egy általános munkaköri leíráson vezetem végig a tisztánlátás végett.

A munkát a projekt vezetője irányítja, akinek feladata a projektterv elkészítés, a fejlesztés operatív feladatainak megszervezése, koordinálása és irányítása, a teljesítések ellenőrzése és minősítése, valamint a kapcsolattartás a megbízóval, a felhasználóval.

Esetemben ez úgy nyilvánul meg, hogy meg kell szerveznem a beszerzést, kapcsolatokat kialakítani, és mint a humán, mint pedig a műszaki megvalósíthatóság lépéseit végig kell vennem és a projektmenedzsment módszereivel elemezni.

A munkakörhöz kapcsolódó feladatok:

- A projekt és a projektben résztvevők átfogó koordinálása, motiválása, munkájuknak irányítása.

Általánosságban elmondható, hogy az emberekkel való bánásmód igényli a legtöbb odafigyelést. Tapasztalataim szerint meg kell találni az arany középutat, motiválni és fiatalos laza főnök képet kelteni, de ez mellett nem átesni a ló túloldalára, elkerülni azt, hogy a bizonytalanság és a lazaság visszaélések melegágya legyen.

- Kockázatkezelés és minőségbiztosítás.

Minden felelős döntés mögött komoly elemzésnek kell lennie, kockázat és lehetőség elemzésnek. Mivel egy induló vállalkozás sorsát egyetlen rossz döntés is megpecsételheti.

- A projekt előrehaladásának ellenőrzése és irányítása.

Minden projekthez mérföldköveket és indikátorokat kell megállapítani, ehhez segítséget nyújt, ha már a tervezés fázisában ezeket lerögzítjük. Így folyamatosan mérhetjük a projekt adatait.

- Kapcsolattartás a megbízóval, a felhasználóval.

Az induló vállalkozásnál fontos már az elején megfelelő kapcsolatrendszer kialakítása. A beszerzés, a szállítás és az eladás gördülékeny lebonyolítása végett.

- A monitoring adatok alapján a közreműködő szervezet és az irányító hatóság tájékoztatása a projekt pillanatnyi állapotáról és előrehaladásáról.

A projektvezetés nem csak az előbb felsorolt és taglalt, néhány lépés teljesítéséből áll, hanem rengeteg részfeladatot is tartalmaz. Ezeket az alábbiak.

A projektvezető munkájának részfeladatai

- A projekt fejlesztési céljának és tevékenységének definiálása és elindítása.
- A tevékenységek pontos meghatározása specifikálása, ütemezése.
- A meghatározott feladatok végrehajtását irányítja
- Menedzseli a projekttevékenységek megvalósítását végzők munkáját.
- Kapcsolattartás a megbízóval, a felhasználóval és az illeszkedő szervezetekkel.
- Döntéshozatal a kritikus pontokon.
- – Elősegíti a közbeszerzési folyamatok szervezését, a szerződések megkötését

- A projekt munkájában résztvevők feladatvégzéséről teljesítésigazolást állít ki.
- Gondoskodik a pályázatban előírt nyilvánosság biztosításáról, a projekt szervezeti és működési szabályzata szerint.
- Működteti a kommunikációs rendszert
- Elkészíti a Projekt előrehaladási jelentéseket.
- A projekt zárásához kapcsolódó szakmai beszámolót elkészíti.
- A gazdasági elszámolást elkészíti, amennyiben a Gazdasági és Pénzügyi vezető nem áll rendelkezésre
- Elektronikus és telefonos elérhetőséggel rendelkezik;
- A feladat elvégzéséről munkaidő nyilvántartást vezet, amelyen rögzíti a dátumot, a tevékenység leírását és aláírásával hitelesíti.

Tehát megállapíthatjuk, hogy mint leendő projektvezető, rengeteg feladat elvégzésében kell helyt állnom.

## **7.2 Projekt team összeállítása**

Az emberi erőforrás menedzsment, mint minden más funkció végső célja a szervezeti teljesítmény létrejöttének biztosítása. Az alapvető, hosszú távú, általános célja fennmaradás és a növekedés. A szervezetek úgy érik el kitűzött céljaikat, azaz úgy teljesítenek, hogy versenytársaiknál eredményesebben és hatékonyabban elégitik ki saját és érintettjeik igényeit és elvárásait. Az eredményesség az érintettek által támasztott követelmények, a megfogalmazott célok teljesülésének mértékét, a hatékonyság, pedig azt mutatja, hogy az érintettek adott elégedettségi szintjének eléréséhez milyen gazdaságosan használják fel a szervezeti erőforrásokat. A szervezeti teljesítménymutatók konkrét tartalma szervezetenként ugyan változhat.

### **7.2.1 Projekt team összeállításának elvei**

A vállalkozásban dolgozók létszámát eleinte minimálisan szükséges tartani, mivel a kezdeti költségek és a befektetés összege is magas. Tehát szükséges egy olyan képzett

munkaerő állományt összeállítani, akik elegendően képzettek bármilyen feladat ellátására.

Fontos követelmények a munkaerővel szemben:

- Fizikai állóképesség (nehéz tárgyak cipelése, logisztikai feladatok ellátása végett)
- Műszaki érzék (a termékek állapotának javíthatóságának fölmérése, illetve a kisebb szervizek ellátása)
- Kommunikációs képesség (nyelvtudás, közvetlenség, eladási stratégiák ismerete)
- Informatikai ismeretek (adatrögzítés számítógépen, keresés az interneten, illetve az irodai szoftverek ismerete)

### 7.2.2 Személyes kompetenciák vizsgálata

Az alábbiakban összeállítottam egy táblázatot, az egyes tagok kompetenciáinak vizsgálatára. Melynek skálázása 1-5 ig. értendő, ahol az 5ös érték a legjobb és az 1-es érték a legoroszabb.

<b>Nevek</b>	Vera	Zoltán	András	Máté	István
<b>Kompetenciák:</b>				P-V	
Fizikai állóképesség	2	5	5	3	3
Műszaki érzék	3	5	2	4	5
Kommunikációs képesség	4	3	4	5	2
Informatikai ismeretek	5	1	3	4	1
<b>Összegzés:</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>11</b>

## 8. KOMPETENCIÁKAT VIZSGÁLÓ TÁBLÁZAT

Forrás: Saját szerkesztés

Az előbbi táblázat szerint egyértelmű következtetéseket vonhatunk le, melyek az alábbiak:

Vera nevű tag:

Legkézenfekvőbb irodai szervezési feladatokat ellátását rábízni. Mivel informatikában és kommunikációs készségek terén kiemelkedő a teljesítménye.

Zoltán nevű tag:

Szállítmányozás területére szükséges elhelyezni, mivel fizikai állóképessége és műszaki érzéke jó. Tehát a helyszínen meg tudja állapítani a kibontandó anyag minőségét, és számára a nehéz terhek cipelése sem okoz gondot.

András nevű tag:

Szállítmányozás területére szükséges elhelyezni, mint helyszíni koordinátor és logisztikai segítő. Mivel kommunikációs képessége jó, tehát a leendő üzlettársak már a helyszínen is tárgyalni tud.

Máté nevű tag:

Projektvezetőként, és mint irodai vezetőként is helyt kell állnia. Kompetenciái alátámasztják ezt. Mivel kommunikációs képességei kimagaslóak, és irodai alkalmazásokat is jól kezeli. Mindazok mellett van műszaki érzéke, ami a termékek beszerzésében is segíti.

István nevű tag:

Fontos kiemelnünk az ő személyét illetően, hogy idősebb tag. Számára a legkézenfekvőbb beosztás a telephelyen történő javítások elvégzése. Nem kommunikatív és kevésbé ért az informatikai rendszerekhez, viszont kiemelkedő műszaki érzéke révén szakszerűen el tudja végezni a fölmerülő javításokat is.

### **7.3 Eszközigények pontos fölmérése és beszerzése**

Induló vállalkozásom eszköz és gépigénye a kezdeti stádiumban eléggé szűkös, de a cég fejlődésével egyre több eszközre és gépre lesz szükség. Jelenleg két fő részre oszthatjuk a szükséges eszközállományt.

Az egyik az irodai, hardverek és szoftverek, a másik a bontáshoz szállításhoz szükséges eszközök, gépek.



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrához mindenképpen szükséges magyarázatot fűzni, a jobb átláthatóság érdekében. Amit a továbbiakban főbb pontokra szedve taglalok.

Az első lépés az információ gyűjtés. Mondhatom, hogy ez a legfontosabb az összes közül, amely végigkíséri az egész projektet. Az egyik része, hogy informálódunk kell arról, hogy lehetséges-e fizikailag megvalósítani a fölvázolt ötletet. Szüksége van-e erre a leendő kuncsaftoknak vagy, hogy megfelelően el tudom, és későbbiekben tudjuk végezni a feladatokat. Ebben a pontban rengeteg megválaszolandó kérdés merül föl.

Néhányat ezek közül az alábbiakban kiemelek:

- Lesz-e kereslet az induló cégre?
- Hogy lehet a legrövidebben kiépíteni az alap infrastruktúrát?
- Milyen szerszámokra van szükségem, és milyenekre lesz még szükség?
- Milyen járműveket kell csatasorba állítani?
- Mik az előírások?
- Hogyan toboroznak támogatókat?
- Milyen anyagi forrásaim vannak és milyenek lesznek?

Az előbbieken fölül még rengeteg kérdés fölmerülhet, amelyeket egy projektindító megbeszélésen érdemes számba venni és megtárgyalni.

Bár ez a bekezdés még korántsem aktuális, de ha az egész projektet, esetemben egy cégre rálátást és jövőképet akarunk kialakítani, akkor fontos beszélni erről is.

Jelenlegi tapasztalataim, és több cégvezetővel történt beszélgetésem és a primer kutatásaim rávilágítottak néhány kérdésre, ami könnyen buktatóhoz vezet. Az egyik ilyen, hogy megfelelő „legénységet” toboroznak, hiszen a humán erőforráson múlik a projekt sikeressége nagymértékben. Megbízható és jól terhelhető elhivatott csapatra van és lesz szükség.

A másik, pedig ami remélhetőleg némileg bekövetkezik ez a növekedés. A cégek többsége itt esik kétségbe. Még egy kicsi vállalkozásnál a főnök végzi a munka javát, HR, koordináció, munkabeosztás, tárgyalás és még sok egyéb feladat. Addig egy nagyobb létszámú cégnél már külön alsóbb vezetőket kell erre kinevezni. Ekkor indul el a bizalmatlanság, hiszen a vezetők többsége a hosszú évek kemény munkájával fölépített struktúrának a vezetését kevésbé kívánja rábízni egy idegenre. Amit ha nem

tesz meg az akkor a növekedő cég terheit nem lesz képes egyedül viselni ami egyértelműen buktatóhoz vezet.

## **7.4 Humánerőforrás szervezése**

Az előbbi fejezetekben is tettem említést arról, hogy milyen fontos a humán erőforrás szervezése, az hogy megfelelő ember a megfelelő munkakörbe kerüljenek. A másik fontos dolog a számomra, hogy a munkatársaim jól motiváltak és törekvők legyenek, olyanok, akikben megbízom.

Az első lépésben mindenképpen kis létszámban gondolkodom a projekt indulásának pár hónapjában, olyan munkaerővel kalkulálok, akik családtagjaim, vagy jó viszonyt ápolok velük. Fontos, hogy a kezdetekben a gyenge bevételek ne riasszák el őket, és bizalommal éljenek irántam. Igyekszem úgy gondolkodni, hogy ezt a tevékenységet, amelyet a leendő cégem képvisel, eleinte csak mellékállásként tudják csinálni. Így inkább ez plusz bevétel legyen számukra, mint fő családfenntartó kereset. Számomra ez azért fontos, mert a leendő beosztottaimnak Európai uniós fizetést kívánok biztosítani. A fentiekben már elvégeztem a kompetencia vizsgálatokat, az ott szereplő személyek a valóságnak is megfelelnek.

## **7.5 Munkahelyi folyamatok összeállítása**

A munkahelyi folyamatok szervezésében alapelveket szükséges lefektetni, mivel itt egy projekt keretében olyan vállalkozás, cég fog alakulni, amely egyik fő bevételi forrása az eladás így az alábbi alapelveket követem a folyamatok összeállítása terén.

### **Vevőközpontúság**

A vállalkozás elsősorban vevőitől függ, ezért a működés során meghatározó a vevőközpontúság. Fel kell mérni vevőink jelen- és jövőbeli szükségleteit is, beleértve a látens igényeket is. Emellett meg kell felelnünk az általuk támasztott követelményeknek, és mindent meg kell tennünk, hogy felülmúljuk elvárásaikat. Ennek érdekében a vevői igényeket az egész szervezeten belül közölni kell, nem szabad, hogy csak a vevővel közvetlen kontaktust tartó szervezeti egységek értesüljenek róluk. Egyensúlyban kell tartani a vevői elvárásokat az egyéb érdekelt felek érdekeivel. Irányítani kell a vevői kapcsolatokat és mérni a vevői elégedettséget.



## Vezetés

Szabványok tartalmazzák a felső vezetés minőségirányítással kapcsolatos viselkedési modelljét, amely magában foglalja a megfelelő környezet kialakítására vonatkozó kötelességet, az alkalmazottak bevonását, a vevői követelmények és ezek kielégítését garantáló folyamatok bevezetését, hatékony és hatásos minőségirányítási rendszert és működtetését, valamint az erőforrásokat egyaránt.

## Az emberek bevonása

A dolgozóimnak a rendszerbe való bevonása teszi lehetővé, hogy képességeiket a szervezet maximálisan hasznosítsa.

Mit is jelent ez a látszólag ez az egyszerű kijelentés? Azt, hogy a munkavállalómnak tudatában kell lennie annak, hogy milyen szerepet tölt be a szervezetben, és ez hogyan járul hozzá a vevői megelégedettség növeléséhez. Magáénak kell tekintenie felelősségét a problémák megoldásában. El kell érni, hogy aktívan keresse a saját és a vállalati folyamatok fejlődéséhez vezető lehetőségeket.

## Folyamatos tökéletesítés

A vevői visszajelzéseket, a külső és belső auditok eredményeit és a minőségirányítási rendszer vezetőségi átvizsgálásain tett megállapításokat lehet felhasználni arra, hogy a szervezet termékeit és folyamatait tovább fejlesszük. Az állandó fejlődés általános folyamata a fenti bemenetek által szolgáltatott információ alapján meghatározott jelenlegi helyzet elemzésével kezdjük, melynek alapján meghatározhatók a fejlesztési célok. A célok eléréséhez szükséges megoldásokat meg kell keresni, és értékelni kell azokat. A kiválasztott megoldás bevezetése után mérni és értékelni kell az elért eredményt, és ha a megfelelő eredményt hozta, meg kell tartani és erősíteni változásokat.

## Tényeken alapuló döntéshozatal

A hatékony döntések meghozatala az adatok és információk logikus és intuitív elemzésén alapul. Ezért az adatokat mérni, ahol nem lehetséges a mérés, ott gyűjteni

kell. Az adatokat a szabvány előírásainak megfelelően statisztikai módszerek alkalmazásával kell elemezni. Ezért emeltem ki a tevékenységtervben is a folyamatos adatgyűjtést, hiszen ez alapozza meg a megfelelő döntéseket.

#### Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a beszállítókkal

A cégemnek kölcsönösen előnyös kapcsolatot kell kialakítania beszállítóival, erre alapozva növelhető az a képességük, hogy értéket hozzanak létre. Ennek érdekében a szervezetnek tudatosan, megfelelő kritériumok alapján itt a minőség iránti elkötelezettség jegyében az ár nem lehet, a legnagyobb hangsúllyal szereplő szempont úgy kell kiválasztani a beszállítókat, partnereket, és az alvállalkozókat, hogy mindkét fél számára megfelelő együttműködést kell kialakítani, beleértve a hatékony kommunikációt és a szükséges információk megosztását is. A termékek, illetve folyamatok együttes fejlesztése lehetőséget adhat a kívánt célok eléréséhez. A beszállítók, alvállalkozók eredményeit és fejlődésüket is el kell ismerni.

#### Folyamatszempléletű megközelítés

A vállalkozás, mint szervezet hatékony működése megköveteli, hogy a benne folyó tevékenységeket és az ezekhez szükséges erőforrásokat folyamatként kezeljük. Meg kell határozni a vállalkozás folyamatait, azonosítani kell be- és kimeneteiket, határfelületeiket és az egyes folyamatok vevőit és beszállítóit, melyek a belső folyamatok esetén az egyes szervezeti egységeket jelentik. Fel kell mérni az egyes folyamatok során fellépő kockázatokat és ezek hatásait, meg kell állapítani az egyes munkatársak felelősségeit. Természetesen a folyamatok működéséhez biztosítani kell a szükséges erőforrásokat is.

#### Rendszerszemlélet az irányításban

Egy vállalkozás eredményes működtetése nem teszi megkerülhetővé, hogy irányításában a rendszerszemlélet ne kapjon kiemelt szerepet. Az adott célok elérését szolgáló, egymással kapcsolatban álló folyamatok azonosítása, megértése és irányítása hozzájárul egy szervezet hatékony működéséhez és eredményességéhez. A vezetésnek folyamatosan mérnie kell a kiépített rendszert, értékelnie és fejlesztenie kell azt, miközben kézben kell tartania az erőforrás-korlátozásokat.

## 7.6 Kivitelezés

Ebben a fejezetben már a gyakorlati síkra helyezem a hangsúlyt, néhány példán keresztül bemutatnom, hogy milyen egyszerű dolgokon múlhat a siker, avagy a kudarc.

A leendő vállalkozás egyik alappillére a megfelelő járműpark, és a megfelelő felszerelés.

Az előbbieknél fontos gyakorlati oka van. Az egyik a költséghatékonyság, a másik a leendő munkatársak terhelésének csökkentése, és a fölmerülő előírások betartása.

Tehát a járműparknak, az mellett, hogy megbízhatónak olcsón jól fenntarthatónak kell lennie ezen felül nem csak a jelenlegi, hanem a jövőbeni igényeknek is meg kell felelnie. Mint technikai, mint környezetvédelmi szempontból. Jelenleg az anyagi források szükségessége miatt lehetőleg egy svájci biciskával egyenértékű jármű beszerzése a cél.

Többszöri tárgyalások folyamán néhány alapgondolat megszületett a leendő szállítójárművel és járművekkel kapcsolatban.

Az egyik, amely fontos, hogy kis költségű és környezetkímélő legyen. A jelenlegi költségkeret nem engedi meg azt, hogy vadonatúj járműveket szerezzek be a projekt számára. Így csak a használt állományból vallogathatok.

Így állt össze az az alábbi követelményrendszer, amit a leendő járműnek teljesíteni kell:

- Kevés kilométert futott
- Benzin üzemű, a környezetvédelmi előírások szigorodása végett, illetve a jelenlegi Diesel üzemű járművek fenntartása többszöröse a benzines társainak.
- Legyen benne speciális rakodó felület szerszámoknak, kisgépeknek.
- Relatívén kicsi mozgékonyságú jármű mely a szűk utcákba is befér
- Tető tároló, és speciális felépítmény munkaterület megvilágításához és létrák állványzatok szállításához bontási feladatoknál.
- Vonóhorog, utánfutók kisgépek vontatásához.
- Tömeg típus, a gyors olcsó szervizelés végett

Ezeket a követelményeket figyelembe véve egy fajta jármű felel meg az elvárásoknak. Bár meglepő, de a szolgálati járművek között találtam meg az igényeknek megfelelő járművet kisméretű tűzoltókocsi személyében. A mentőjárművek kevés

kilométert futott, jól karbantartott mállhatérrrel rendelkező benzines mozgékony szerkezetek, melyek általában nagy gyártók típusai.

A mellékelt ábrán egy ilyen látható mely beszerzését már tervbe vettem:



**10. ÁBRA: A MEGFELELŐ SZÁLLÍTÓ ÉS BONTÓ JÁRMŰ ILLUSZTRÁCIÓ VW-LT35**

Forrás: [hasznaltauto.hu](http://hasznaltauto.hu)

A leselejtezett külföldi tűzoltóautók kitűnően teljesítik a projekt által támasztott követelményeket.

A másik szállítójármű szintén nem a projekt céljára épült, de tökéltessen, megállja a helyét és megfelel a követelményeknek.

Ezzel a járművel szemben támasztott követelmények a következők:

- Utánfutó felépítmény, az utánfutót csak akkor szükséges a bontás szállítás helyszínére vontatni, ha azt a körülmények megkívánják, ezek mellet alacsony fönntartási költség a fő ütőkártyájuk.
- Alacsony rakodási magasság, fontos a nehezebb tárgyak eszközök bontott anyagok rakodásának megkönnyítése érdekében.
- Zárt kocsiszekrény, mely könnyen nyitható, ez a sérülékeny áruk szállításánál élvez nagy fontosságot, de amennyiben szükséges bármi szállítható rajta.
- Rakodó rámpa, csúszásmentes felülettel, az extra nehéz rakományokat csak görgőkön lehet mozgatni ehhez elengedhetetlen egy rakodórampa (ide értjük a kazánokat, és épületgépeszeti berendezéseket)

- Rövid, de nagy teherbírású alváz A célterületeken gyakoriak a szerpentinek és a szűk utcák átjárók, a manőverezéshez kis hely áll rendelkezésre általában.

Az előbbi követelményeknek csak egyfajta és a költségkeretet nem kimerítő jármű felel meg a kétállásos ló szállító utánfutó. Mely nagy teherbírású rövid alvázú és könnyen variálható.

Az alábbi képen egy ilyen utánfutó látható.



**11. ÁBRA: A MEGFELELŐ SZÁLLÍTÓ TRÉLER**

Forrás: [hasznaltauto.hu](http://hasznaltauto.hu)

A kiségek kéziszerszámok szempontjából három csoportot különböztet meg.

Az első a jó minőségű világmárkák termékei.(Stihl, Makita, Bosch) A másik a hosszú garanciaidővel rendelkező raktáruházi saját márkás termékek. (Worksone, Parkside, Florabest) Minimum három és teljes körű garanciával.

Jelenleg a projekt indulásához a kéziszerszámok rendelkezésre állnak melyek következők:

- Stihl MS 170 motoros láncfűrész (épületfa és egyéb faszervezetek bontásához)
- Bosch 125mm sarokcsiszoló (épületgépészet, fémszerkezetek bontásához)
- King –Kraft 3800W benzinüzemű aggregátor (bontási területen áramellátás)
- Parkside – 1200W Bontó és fűrőkalapács (fal és épület bontás)
- Stihl kézi emelőbéka (árumozgatás)
- Kompresszor Cross-Tools 24L a sűrített levegős kéziszerszámok működtetéséhez
- Egyéb kéziszerszámok, csavarkulcsok.

## **8.Konklúziók levonása, projekt nyomon követése**

Véleményem szerint a konklúziók levonását két irányból kell megközelítenem. Az első az, hogy projektvezetési szempontból miképpen hozható létre egy ilyen vállalkozás, amelynek részleteit az előzőekben taglaltam. Azt egyértelműen megállapíthatom, hogy a projektmenedzseri módszerek kisebb átalakítással módosítással ráhúzhatóak erre a projektre is. Előnyt, sőt jobb és pontosabb indulási dokumentációt tudtam ezáltal összeállítani, amelyeket átlapozva rögtön motivációt és eltökéltséget éreztem a folytatáshoz.

A másik megközelítésben a cég indulását és általános fönntartását vettem górcső alá ilyen fejezet volt a pénzügyi tervezés, a költségvetés tervezés, melyet hónapról hónapra nem csak a projektindításkor, hanem a cég általános működtetéséhez is érdemes használnom. Tapasztalataim és számításaim arra engednek következtetni, hogy rengeteg potenciál van ebben az ágazatban, és hatalmas fejlesztési lehetőségek. A vállalkozás relatíve kis indulási befektetéséhez képest.

Összegezve talán a legfontosabb az, hogy nem elég egy cél, egy terv, hanem ezt addig kell gyúrni még egy jó projekté nem, válik. Tapasztaltam azt, hogy a jelenlegi jogrend, és támogatási rendszer, legyen az EU-s vagy a köznyelv, nagyon megosztott. Tehát érdemes volt egy nagyobb érthetőbb és átláthatóbb a köz számára is értelmezhető köntösbe bujdatnom a projektemet, ilyen volt az újrahazsnosítás, a fejlesztés, és a társadalmi szerepvállalás is.

A tevékenységhez, amit meg kívánok valósítani a bontó és újrahazsnosító céggel, nem csak a jogszabályoknak kell, hogy megfeleljen, hanem egy olyan képet is ki kell alakítanom ami, megkülönböztet és magasabbra emel versenytársaimnál ezek mind olyan kockázatok melyekkel kalkulálnom kell, és előzetesen terveznem kell azt, hogy ezeket miképpen minimalizálhatom, illetve, hogy bekövetkezésük esetén a legjobb elhárítási módot válasszam.

Az mindenképp elmondható, hogy nem mindennapi látvány egy kiszuperált tűzoltókocsi, ami egy ló szállítót vontat. Talán nem mondok vele ujjat, ha azt feltételezem, hogy néha egy kis meglepő dolog egy kis gerillamarketing sokat tud lendíteni egy vállalkozás megítélésén.

Munkámmal szeretném azt elérni, hogy az olvasó kedvet kapjon céljai tervei megvalósításához.

Megragadnám az alkalmat, arra hogy köszönetet mondjak Tanárainknak és mindazoknak, akik támogatják nem csak a projektemet, hanem a leendő vállalkozásom indulását és működését is.

## 9. Irodalomjegyzék

### 9.1 Online irodalom:

1. Üzleti terv készítése vállalkozás okosan Letöltés időpontja: 2016.10.23.
  - [http://www.vallalkozas-okosan.hu/uzleti\\_terv\\_keszitese](http://www.vallalkozas-okosan.hu/uzleti_terv_keszitese)
2. Kresalek Péter (2013) Üzleti tervezés Szőrös Krisztina, Letöltés időpontja: 2016.11.21.
  - [http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007\\_d1\\_1075\\_1077\\_uzletiterv/a\\_s\\_wot\\_elemzes\\_JGReK9C3qqHeUPDS.html](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv/a_s_wot_elemzes_JGReK9C3qqHeUPDS.html)
3. Molnár Bálint Egyetemi docens Projektirányítás módszertana Letöltés Időpontja: 2016.10.17.
  - <http://www.mtaita.hu/hu/Publikaciok/PRINCEMASTER.pdf>
4. Pongrácz György Márk A projekttervezés módszertana (PCM, LFA) és eszközei Letöltés időpontja: 2016.10.10.
  - <http://docplayer.hu/1618649-A-projekttervezes-modszertana-pcm-lfa-es-eszkozei.html>
5. A projekttervezés módszertanának ismertetése Letöltés időpontja: 2016.10.12.
  - [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_vezetes/tananyag/JEGYZET-18-3.2.\\_A\\_projekttervezes\\_modsze.scorml](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_vezetes/tananyag/JEGYZET-18-3.2._A_projekttervezes_modsze.scorml)
6. Horváthné Hoszpodár Katalin Projekttervezési technikák áttekintése Letöltés időpontja: 2016.10.12.
  - [http://fata.nyme.hu/downloads/baross1/PM\\_%20technikak.pdf](http://fata.nyme.hu/downloads/baross1/PM_%20technikak.pdf)
7. Regionális Kultúra Építő Projekt A projekt folyamatának fő lépései, A projektmenedzsment általános alapelvei, módszertana technikai Letöltés időpontja: 2016.10.12.
  - [https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewj\\_9IL\\_oeTQAhUoD8AKHeVcCqEQFggpMAE&url=http%3A%2F%2Fold.ektf.hu%2Fandragogia%2Fcontents%2FKPCM%2FKary\\_Jozsef%2F8.\\_A\\_projekt\\_folyamatanak\\_fo\\_lepesei.ppt&usq=AFQjCNEjbG4X6Pyo8XrQfhoeGE\\_nwcp4ow&sig2=Ckpcm1iejhtD3KXTbRRhQA&bvm=bv.140915558,d.d2s](https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewj_9IL_oeTQAhUoD8AKHeVcCqEQFggpMAE&url=http%3A%2F%2Fold.ektf.hu%2Fandragogia%2Fcontents%2FKPCM%2FKary_Jozsef%2F8._A_projekt_folyamatanak_fo_lepesei.ppt&usq=AFQjCNEjbG4X6Pyo8XrQfhoeGE_nwcp4ow&sig2=Ckpcm1iejhtD3KXTbRRhQA&bvm=bv.140915558,d.d2s)
8. Logomaster - Céglogó szerkesztő Letöltés időpontja: 2016.10.14.
  - <https://www.logaster.com/>
9. Céglogó szerkesztő Letöltés időpontja: 2016.10.14.
  - [http://hvg.hu/tudomany/Keszitsunk\\_sajat\\_logot\\_pillanatok\\_alatt\\_OWMJ2N](http://hvg.hu/tudomany/Keszitsunk_sajat_logot_pillanatok_alatt_OWMJ2N)
10. Márkus Béla Szervezeti és üzleti szempontok Letöltés időpontja: 2016.11.22.
  - [http://w3.geo.info.hu/~ng/tamop\\_jegyzet/pdf/TEM4.pdf](http://w3.geo.info.hu/~ng/tamop_jegyzet/pdf/TEM4.pdf)
11. Munkaköri leírás – Projektmenedzser TÁMOP-3.3.10. B-12 Letöltés időpontja: 2016.10.14.
  - [http://www.tancsics-starjan.sulinet.hu/tamop-3310b-12/dokumentumok/munkakori\\_leiras.pdf](http://www.tancsics-starjan.sulinet.hu/tamop-3310b-12/dokumentumok/munkakori_leiras.pdf)



12. Az ISO 9001:2000 minőségirányítási rendszer alapelvei Letöltés időpontja: 2016.10.14
  - <http://munkaugyilevek.hu/2007/04/minosegiranyitas-a-munkahelyen/>
13. Projektmenedzser munkaköri leírás / Szerepek és felelősségi minta Letöltés időpontja: 2016.10.14
  - <http://www.jobdescriptionsample.org/hu/2016/04/07/project-manager-job-description-roles-and-responsibility-sample/>
14. Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások Letöltés időpontja: 2016.12.14.
  - [http://shop.wk.hu/img\\_termekek/letoltes/emberi\\_eroforras\\_demo.pdf](http://shop.wk.hu/img_termekek/letoltes/emberi_eroforras_demo.pdf)

## **9.2 Nyomtatott szakirodalom:**

1. Vecsenyi János: Kisvállalkozások indítása és működtetése
2. Roóz J.–Nagy P.: Vállalkozástan, Perfekt Kiadó 2005.
3. Chikán, A. : Vállalat-gazdaságtan, Aula Kiadó 2000.
4. Karoliny Mártonné – Poór József Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások 5. átdolgozott kiadás, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2010



**BGE**

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

## SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Bedőcs Máté 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 diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2017.01.03

Bedőcs Máté sk.

---

hallgató aláírása

Budapesti Gazdasági Egyetem  
Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg  
Menedzsment és Gazdaságinformatikai Intézeti Osztály

**ZÁRÓVIZSGA DOLGOZAT KONZULTÁCIÓS LAP**

Hallgató neve: Bedőcs Máté	
Születési hely, év: Nagykanizsa 1988.08.07	
NEPTUN kód: HLQVJH	
Szak: Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak	Szakirány: Pályázati Projektmenedzser
Konzulens neve: Zsupanekné Dr. Palányi Ildikó PhD	Beosztása: főiskolai docens

A záró dolgozat címe:

**Projekttervezés lépései új vállalkozás indítása esetén**

Tanszéki konzultációk igazolása

Konzultáció időpontja	Konzultáció témája	Tanszéki konzulens aláírása
2016. október 12.	A dolgozat felépítésének, a szakirodalomnak, az alkalmazott módszerek az átbeszélése	
2016.november 22..	A dolgozat elkészült részeinek és a további feladatoknak a megbeszélése	
2016. december 15.	A dolgozat véglegesítéséhez javaslatok	
2016.október-	Folyamatos konzultálás e-mailben	

november- december		
-----------------------	--	--

A záró dolgozat benyújtható!

Kelt: Zalaegerszeg, 2016. december hó 20. nap

.....  
Tanszéki konzulens aláírása

## **ÖSSZEFOGLALÁS**

(benyújtandó két példányban)

### **Projekttervezés lépései új vállalkozás indítása esetén**

Szakdolgozat címe

**Bedőcs Máté**

Hallgató neve

**Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak  
Pályázati Projektmenedzser  
Szakirányú továbbképzés**

Tagozat/csoport/szak/szakirány

[az összefoglalás szövege, legfeljebb 2 oldal terjedelemben]

Röviden ismertetem, hogy mire szeretnék szakdolgozatommal rávilágítani.

Munkámmal nemcsak iránymutatást, és motivációt kívánok nyújtani mindazoknak, akik vállalkozókká, kívánnak válni, hanem azt is, hogy ennek a folyamatnak melyek az alaplépései és miként kell menedzselni azokat. Hiszen az első és legnagyobb projektfeladat az, hogy hogyan kezdjünk neki egy új vállalkozás indításának. Illetve, hogy miképpen használhatjuk ki az Európai Unió által nyújtott pályázati forrásokat.

Alábbiakban bemutatom, hogyan lesz egy projektötletből üzleti terv és projekt, hogy több ismerősöm, barátom buzdítására miként szeretnék vállalkozást indítani.

Több fontos szempontot is ötvöz ez a vállalkozási ötlet: a környezetvédelem szempontjából az újrahasznosítást és szociális szerepvállalást.

Gyakori akadály a fejlett országokban, ahol az átlagos fogyasztás és termékfelhasználás sokkal magasabb, mint hazánkban-, a hulladékkezelés megoldása, amely komoly problémákat vet föl. Az újrahasznosítás, a környezeti terhelés minimalizálása egy fogyasztási társadalomban csak néhány

hatékony módszerrel oldható meg, melyek nagy beruházásokat igényelnek. Egyik egyszerű megoldás a probléma kezelésére, ha egy réginek, elavultnak vélt, de működő és esztétikus tárgy, eszköz, vagy még beépíthető alapanyag egy fejletlenebb és kevésbé tőkeerős társadalomban a fogyasztást erősítheti és még hosszú évekig szolgálhat. Természetesen abban az esetben, ha nem használható az adott termék, akkor is a szétszedés, az alapanyag szétválogatása, és a hulladékkezelés után bekerülhet a klasszikus újrahasznosítási körbe.

Egy cég indítását tervezem mely használt, bontott építőanyagokat, bútorokat vásárol föl, bont ki, majd felújítás után értékesíti azokat. (fontos szempont a környezetvédelem újrahasznosítás és szociális támogatás)

Ezt a témát Projektmegvalósítás irányából közelíteném meg. Projektmenedzsment eszközeivel.

Taglalnám a projektek fölépítését, és a projektlétrehozás fázisait. (konkrét példákon keresztül)

Tehát hasonlóan, mint amit az előadáson (az esküvő szervezése, vagy a családi ház építése, mint projekt) ezekhez hasonlóan vállalkozás indítása, mint projekt szeretném szakdolgozatomat elkészíteni.