

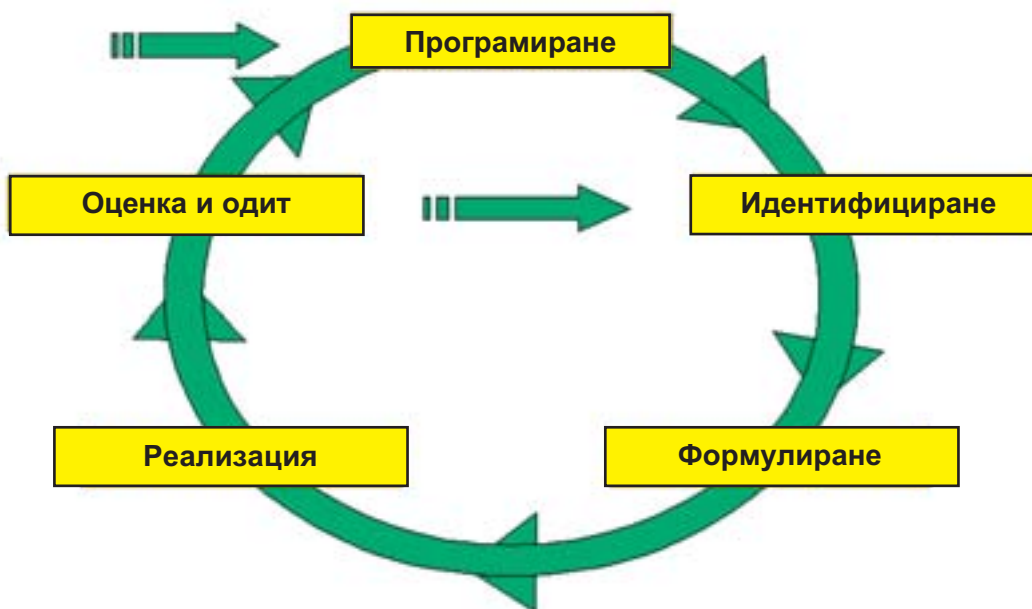


Европейска
комисия

Методи за предоставяне на помощ

Наръчник Управление на цикъла на проекта

Подкрепа за ефективното прилагане на външна помощ от ЕК



Originally published by the European Commission – EuropeAID in English under the title:
Volume 1: Project Cycle Management Guidelines
Supporting effective implementation of EC External Assistance

© 2004, European Commission – EuropeAID
All rights reserved.

For this Bulgarian edition
© 2005, Foundation for Local Government Reform
Translated by: Nikolay Dolchinkov
Editors of Bulgarian text: Bogdana Shopova, Christina Kovacheva
Layout: Rossitsa Raycheva

Published by arrangement with the European Commission – EuropeAID.

The quality of the Bulgarian translation and its coherence with the original text is the responsibility of the Foundation for Local Government Reform.

Наръчник

Управление на цикъла на проекта

Подкрепа за ефективното прилагане на външна помощ от ЕК

В оригинал книгата е публикувана от Европейската комисия – EuropeAID под следното заглавие:
Volume 1: Project Cycle Management Guidelines
Supporting effective implementation of EC External Assistance

© 2004, Европейска комисия – EuropeAID
Всички права запазени.

За българското издание
© 2005, Фондация за реформа в местното самоуправление
Превод: Николай Долчинков
Редакция на българския текст: Богдана Шопова, Христина Ковачева
Предпечат: Росица Райчева

Книгата е публикувана със съгласието на Европейската комисия – EuropeAID.

Качеството на превода на български език и съответствието му с оригиналния текст е отговорност на Фондацията за реформа в местното самоуправление.

Всички права запазени. Не е разрешено публикуването на части от книгата под каквато и да е форма – електронна, механична, фотокопирна или по друг начин – без писменото разрешение на издателя.

ISBN 954-755-021-7

СЪДЪРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ	6
ОБРЪЩЕНИЕ	7
СЪКРАЩЕНИЯ	8
1. ВЪВЕДЕНИЕ	11
1.1. ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ НА НАРЪЧНИКА	11
1.2. ПОТРЕБИТЕЛИ И ПРИЛОЖЕНИЕ	13
1.3. ПРЕГЛЕД НА СЪДЪРЖАНИЕТО	14
2. ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКАТА КОМИСИЯ ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО В РАЗВИТИЕТО	15
2.1. СТРАТЕГИИ ЗА ПАРТНЬОРСТВО С РАЗВИВАЩИ СЕ СТРАНИ	15
2.2. НОВИ НАСОКИ В ПОЛИТИКАТА ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО В РАЗВИТИЕТО	15
2.3. ОБЩОВАЛИДНИ ПРОБЛЕМИ.....	16
2.4. СОБСТВЕНОСТ И УЧАСТИЕ	18
3. ПРОЕКТНИЯТ ПОДХОД	19
3.1. КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ПРОЕКТЪТ?	19
3.2. СЛАБОСТИ НА ПРОЕКТНИЯ ПОДХОД	21
3.3. СЕКТОРЕН ПОДХОД И БЮДЖЕТНА ПОМОЩ	22
3.4. ПОСЛЕДСТВИЯ ЗА ПОДКРЕПАТА, ОТПУСКАНА ОТ ЕК ЗА ПРОЕКТИ	25
3.4.1. Кога е подходящ даден проект?	25
3.4.2. Подобряване качеството на проектите	25
4. ОПЕРАТИВНИ НАСОКИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЦИКЪЛА НА ПРОЕКТА	27
4.1. ОБЩ ПРЕГЛЕД	27
4.1.1. Оперативният цикъл	27
4.1.2. УЦП и управление на покани за внасяне на предложения	28
4.1.3. Принципи на УЦП и подход на логическата рамка	28
4.1.4. Основни документи и задължения	29
4.1.5. Вземане на решения, варианти и основни задължения	30
4.1.6. Система за подкрепа и оценка на качеството	32
4.1.7. Решението за финансиране	35
4.2. ПРОГРАМИРАНЕ	37
4.2.1. Въведение	37
4.2.2. Процесът на програмиране	37
4.3. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ	39
4.3.1. Цел	39
4.3.2. Основни задачи и задължения	39
4.3.3. Основни оценки и инструменти	40
4.3.4. Критерии и стандарти за оценка	41
4.3.5. Основни документи	43
4.3.6. Определяне на следващите стъпки	44
4.4. ФОРМУЛИРАНЕ	45
4.4.1. Цел	45
4.4.2. Основни задачи и задължения	45
4.4.3. Основни оценки и инструменти	46
4.4.4. Критерии и стандарти за оценка	47
4.4.5. Основни документи	49
4.4.6. Определяне на следващите стъпки	50
4.5. РЕАЛИЗАЦИЯ, ВКЛЮЧИТЕЛНО НАБЛЮДЕНИЕ И ОЦЕНКА	50
4.5.1. Цел	50
4.5.2. Основни периоди	51

4.5.3. Определения за наблюдение, редовен преглед, оценка и одит	51
4.5.4. Основни задачи и задължения	52
4.5.5. Основни оценки, инструменти и документи	55
4.5.6. Събиране и използване на информация - общ преглед	55
4.5.7. Критерии и стандарти за оценка	57
4.5.8. Определяне на следващите стъпки	58
4.6. ОЦЕНКА	58
4.6.1. Цел и принципи	58
4.6.2. Основни задачи и задължения	59
4.6.3. Инструменти и основни документи	60
4.6.4. Информационни изисквания и критерии за оценка	61
4.6.5. Варианти за решение	63
4.7. ОДИТ	63
4.7.1. Цел и принципи	63
4.7.2. Основни задачи и задължения	64
4.7.3. Инструменти и основни документи	65
4.7.4. Информационни изисквания и критерии за одит	66
4.7.5. Варианти за решение	67
5. ПОДХОДЪТ НА ЛОГИЧЕСКАТА РАМКА	71
5.1. ОБЩ ПРЕГЛЕД НА ПОДХОДА НА ЛОГИЧЕСКАТА РАМКА	71
5.1.1. Обща информация	71
5.1.2. Какво представлява Подходът на логическата рамка?	71
5.1.3. Връзка с цикъла на проекта и основни УЦП документи	72
5.1.4. Практически въпроси, свързани с прилагането на подхода	73
5.1.5. Два основни етапа	75
5.2. ЕТАП НА АНАЛИЗИРАНЕ	76
5.2.1. Подготвителен анализ	76
5.2.2. Анализ на заинтересованите страни	76
5.2.3. Анализ на проблемите	82
5.2.4. Анализ на целите	84
5.2.5. Анализ на стратегиите	86
5.3. ЕТАП НА ПЛАНИРАНЕ	88
5.3.1. Формат на матрицата, терминология и процес на подготовка	88
5.3.2. Първа колона: логика на интервенцията	90
5.3.3. Четвърта колона: предположения	94
5.3.4. Втора и трета колони: показатели и източници за проверка	97
5.3.5. Попълване на матрицата на логическата рамка	99
5.4. ГРАФИЦИ НА ДЕЙНОСТИ, РЕСУРСИ И РАЗХОДИ	101
5.4.1. Общ преглед	101
5.4.2. Основни стъпки при съставяне на график на дейности	102
5.4.3. Съставяне на графици на ресурси и разходи	104
5.5. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ПЛР ПО ВРЕМЕ НА ЦИКЪЛА НА ПРОЕКТА	105
5.6. БЕЛЕЖКИ ВЪРХУ ВЗАИМОСВЪРЗАНИТЕ ЛОГИЧЕСКИ РАМКИ	107
6. ОЦЕНКА НА ИНСТИТУЦИОНАЛНИЯ КАПАЦИТЕТ	108
6.1. ЗАЩО?	108
6.2. КОГА?	108
6.3. КАКВО И КАК?	108
7. НАБЛЮДЕНИЕ, ПРЕГЛЕД И ОТЧЕТНОСТ	112
7.1. ВЪВЕДЕНИЕ	112
7.1.1. Цел	112
7.1.2. Определения	112
7.1.3. Принципи на добри практики	113
7.1.4. Основни стъпки при разработването на система за наблюдение на базата на проекти	114
7.2. ИНСТРУМЕНТИ	114
7.2.1. Подход на логическата рамка	114
7.2.2. Управление на риска	115

7.2.3. Анализ на основни данни с цел генериране на информация за постиженията	117
7.2.4. Основни стъпки при планиране на кратко посещение за наблюдение.....	119
7.2.5. Използване на примерни въпросници за полуструктурирани интервюта	120
7.2.6. Преглед на административна и управленска документация	121
7.2.7. Основни стъпки при управление на срещи за редовен преглед	122
7.2.8. Отчети за напредък и актуализирани планове	124
7.2.9. Прозорец “Отчет за изпълнението” в CRIS	128
8. УЧАСТИЕ И ФАСИЛИТАЦИЯ	130
8.1. СТИМУЛИРАНЕ НА УЧАСТИЕТО И ЧУВСТВОТО ЗА СОБСТВЕНОСТ	130
8.1.1. Цели на подходите за участие	130
8.1.2. Принципи	130
8.1.3. Подход	131
8.1.4. Интензивност на участието	131
8.1.5. Стимулиране на чувството за собственост	132
8.2. УМЕНИЯ ЗА ФАСИЛИТИРАНЕ	133
8.2.1. Как се учим и какво запомняме	133
8.2.2. Обучение на възрастни	133
8.2.3. Качества на добрия учител/фасилитатор	134
8.2.4. Подготовка на семинари	134
9. РАЗРАБОТВАНЕ НА ТЕХНИЧЕСКО ЗАДАНИЕ	138
9.1. ЦЕЛ	138
9.2. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ТЗ В ЦИКЪЛА НА ПРОЕКТА	138
9.3. ФОРМАТ И СЪДЪРЖАНИЕ НА ТЗ	138
9.3.1. Общ информация за задачата	138
9.3.2. Цели на проучването	139
9.3.3. Въпроси, които могат да бъдат включени в ТЗ за проучване/мисия	140
9.3.4. Методология	145
9.3.5. Необходим опит	145
9.3.6. Изисквания за отчетност	146
9.3.7. Работен план и времеви график	146
ПРИЛОЖЕНИЯ	147
A1 – Речник на основните термини	148
A2 – Справочна литература в Интернет	159

Благодарности

Настоящият наръчник е разработен за Европейската комисия от служителите на служба “Методи за предоставяне на помощ”, с подкрепата и приноса на значителен брой служители на Европейската служба за сътрудничество (EuropeAID). Невъзможно е да изброим поименно всички, които допринесоха за разработването на наръчника, но искаме да им благодарим за отделеното време и споделените идеи.

Работата по изготвянето на наръчника се извършваше под ръководството на Звено ОЗ на EuropeAID, което отговаря за иновациите, Групата за тематични проучвания, Групата за подкрепа на качеството и Финансовите комисии. Всички мнения и коментари по настоящия наръчник следва да се адресират до Вирджиния Манцити, с която можете да се свържете по електронна поща на адрес Virginia.Manzitti@cec.eu.int.

Предишните наръчници по УЦП от 2001 и 2002 година бяха важни ресурсни документи. Настоящият текст посочва (под формата на бележки под линия) кои материали са извлечени от други информационни документи.

Електронни варианти на настоящия наръчник (и други свързани с него справочни материали) могат да се намерят в Интернет на адрес:

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/index_en.htm

ДжХ

Фондацията за реформа в местното самоуправление има удоволствието да ви представи Наръчник "Управление на цикъла на проекта" – най-новото издание на Европейската комисия, подготвено от Службата за сътрудничество EurorAID през март 2004 година.

Това издание е още една стъпка в целенасочените усилия на ФРМС да оказва постоянна подкрепа на представителите на местните и регионалните администрации, централната власт, неправителствените и бизнес организации и обучаващите институции в разработването и управлението на качествени проекти и програми, финансирани от фондовете на Европейския съюз и други донори в България. В тяхна помощ от 2000 година насам ФРМС осъществява по различни програми поредица от обучения за подготовка на успешни проекти, подкрепени от изданието на варианта на Наръчника от 2001 година и други учебни материали, и развива мрежи от специалисти в тази област.

Настоящият Наръчник "Управление на цикъла на проекта", опирайки се на опита, обобщен в предишните му варианти, предлага много подробни и ясни насоки за изискванията на Европейската комисия за качество, методите на оценка и цялостното управление на проекти и програми.

Част I разглежда политиката на ЕК за сътрудничество в развитието, същността на проектния подход и етапите на цикъла на проекта.

Част II представя подхода на логическата рамка и ефективното му използване за наблюдение, оценка и управление на проекти и програми. Особено внимание е отделено на принципите на участие и фасилитиране на процесите. Насоките са подкрепени от много примери, модели на основни документи и описание на полезни инструменти за управление на цикъла на проекта.

Преводът и публикуването на Наръчника се осъществяват с разрешението на Европейската комисия. Благодарни сме на служителите на EurorAID за готовността да предоставят новия материал на българската аудитория и сме щастливи, че успяхме да подготвим един от първите му преводи на чужд език.

Вярваме, че това издание ще бъде ценно помагало и ще донесе успех в ежедневната работа и обучението на всички екипи, които подготвят програми и проекти за развитие в България.

Гинка Капитанова,
изпълнителен директор,
Фондация за реформа
в местното самоуправление

СЪКРАЩЕНИЯ

AIDCO АЛА	Служба за сътрудничество EuropeAID EuropeAid Co-operation Office
ALA	Страните от Азия и Латинска Америка Asia and Latin America (ALA) countries
МО ATM	Мениджър одит Audit Task Manager
ГРП AWP	Годишен работен план Annual Work Plan
БП BA	Бюджетна помощ Budgetary Aid
ПВП CFPs	Покана за внасяне на предложения Call for Proposals
CRIS	Обща информационна система на “Външни връзки” Common Relex Information System
НС CSP	Национална стратегия Country Strategy Paper
DAC	Комисия за подпомагане на развитието Development Assistance Committee
ГУ DG	Главно управление Directorate-General
ГУ РАЗ DG DEV	Главно управление “Развитие” Development Directorate-General
ГУ ВВР DG RELEX	Главно управление “Външни връзки” External Relations Directorate-General
ЕК EC	Европейска комисия European Commission
ХСЕК ECHO	Хуманитарна служба към Европейската комисия European Commission Humanitarian Office
ЕФР EDF	Европейски фонд за развитие European Development Fund
ЕС EU	Европейски съюз European Union
EuropeAid	Служба за сътрудничество EuropeAID EuropeAid Co-operation Office
СФ и ПФ FA and FP	Споразумение за финансиране и Предложение за финансиране Financing Agreement and Financing Proposal
GTZ	Германска агенция за техническо сътрудничество

НкЗ HoU	Началник звено Head of Unit
HQ	Централа на ЕК в Брюксел EC Headquarters in Brussels
МВФ IMF	Международен валутен фонд International Monetary Fund
ЛР LF	Логическа рамка Logical Framework
ПЛР и МЛР LFA and LFM	Подход на логическата рамка и Матрица на логическата рамка Logical Framework Approach and Logical Framework Matrix
Н&О M&E	Наблюдение и оценка Monitoring and Evaluation
ЦРХ MDG	Цели на развитието през хилядолетието Millennium Development Goals
MEDA	Средиземноморските държави (страни по процеса от Барселона) Mediterranean countries (signatories to the Barcelona process)
НИП NIP	Национална индикативна програма National Indicative Programme
ОИСР OECD	Организация за икономическо сътрудничество и развитие Organisation for Economic Co-operation and Development
ПЗУ OFS	Поръчка за услуга Order For Service
ОПП OVI	Обективно проверяем показател Objectively Verifiable Indicator
ЦРП OWP	Цялостен работен план Overall Work Plan
УЦП PCM	Управление на цикъла на проекта Project Cycle Management
ЛИП PIS	Лист за идентификация на проект Project Identification Sheet
ПП PG	Партниращо правителство Partner Government
СНБ PRSP	Стратегия за намаляване на бедността Poverty Reduction Strategy Paper
ГПК QSG	Група за подкрепа на качеството Quality Support Group
ВВР RELEX	Външни връзки External Relations
СП SA	Секторен подход Sector Approach

ИП SOV	Източник за проверка Source of Verification
ППСП SPSP	Програма в подкрепа на секторна политика Sector Policy Support Programme
ССВЗ SWOT	Силни страни, слабости, възможности и заплахи Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
ТЗ TOR	Техническо задание Terms of Reference
ПРООН UNDP	Програма на ООН за развитие United Nations Development Programme
ГЕФ GEF	Глобален екологичен фонд Global Environmental Facility

1. ВЪВЕДЕНИЕ

През 1992 година Европейската комисия прие “Управление на цикъла на проекта” (УЦП) за основен комплект от инструменти за разработване и управление на проекти (на базата на Подхода на логическата рамка). Първият наръчник по УЦП беше публикуван през 1993 година. Наръчникът бе допълнен през 2001 година, малко след публикуването на осъвременената Политика на ЕК за развитие (април 2000 г.).

През 2003 година бе взето решение наръчникът по УЦП да бъде допълнен отново, поради следните причини:

- опит, натрупан при прилагане на “новата” политика за развитие;
- въпроси, произтичащи от продължаващия международен дебат върху ефективността на помощта;
- обратна връзка от участници в обученията по УЦП.

Най-важните подобрения включват:

1. Изясняване на основните последствия от политиката на ЕК за развитие по отношение на избора на начини за предоставяне на помощ (по-конкретно, проекти, програми в подкрепа на секторни политики и/или бюджетна помощ);
2. Подчертаване важността на извършването на подходящо ниво на оценка на институционалния и организационния капацитет по време на идентифицирането и формулирането на проекти;
3. Премахване на “Финансиране” като самостоятелен етап от цикъла, предвид факта, че решението за финансиране се взема на различни нива според съответния правилник на ЕК, по който се финансират проектите (понякога в края на етап “Идентифициране”, а понякога след “Формулиране”);
4. Включване на допълнителна информация за оперативните задачи и задължения на всеки етап от цикъла;
5. Предоставяне на комплект характеристики, критерии и стандарти за качество (Качествена рамка), които следва да се прилагат системно по време на етапите Идентифициране, Формулиране и Реализация в цикъла на проекта;
6. Осъвременяване на насоките за Подхода на логическата рамка и предоставяне на препратки към допълнителни аналитични инструменти, които могат да подкрепят ефективното УЦП.

Въпреки всичко това, голяма част от основните материали/информация, представени в предишните издания на Наръчника по УЦП остават валидни и са включени в това най-ново издание.

1.1. Предназначение на наръчника

Наръчникът е разработен в подкрепа на постоянното подобряване на качеството при предоставянето на помощ за развитие от страна на ЕК. Качеството се определя основно по отношение на **съвместимостта, приложимостта и ефективността** на програмите и проектите, подкрепяни със средства на ЕК, включително и доброто им управление.

По-конкретно, наръчникът има за цел да подкрепя добрите управленски практики и ефективното вземане на решения по време на цикъла на управление на проекта – от програмирането, през идентифицирането, формулирането, прилагането и оценката. Наръчникът цели да стимулира последователност и яснота на подхода, като в същото време дава възможност за оперативна гъвкавост поради динамиката и разнообразието на всяка програма за външна помощ.

Наръчникът осигурява:

- Описание на стратегическата рамка, по която се предоставя помощ за развитие от ЕК, както и ролята на проекта по отношение на други начини за предоставяне на помощ;¹

¹ Вж. “Насоки за подкрепа за секторни програми от страна на ЕК” и “Наръчник по програмиране и предоставяне на бюджетна помощ за трети страни”.

□ Оперативна рамка, която позволява на служителите на организациите под шапката на ВВР (ЕuroреAID, Главно управление “Развитие” и Главно управление “Външни връзки”) и на други заинтересовани страни да вземат ефективни и своевременни решения, свързани с управлението на цикъла на проекта;

□ Описание на основните задачи, критерии за оценка на качеството, изисквания за документална информация и възможности за решения на всеки етап от цикъла на проекта;

□ Описание на основните инструменти в подкрепа на ефективно УЦП;

□ Ресурс за подкрепа на обучението по УЦП.

Наръчникът не описва подробни оперативни и финансови процедури; те се разглеждат отделно в други официални документи на ЕК, свързани с Финансовите правилници.

Наръчникът следва да се използва като важен справочен източник и ресурс, но не и като заместител на опита, професионалната преценка и инициативността. Управлението на цикъла на проекта е сложен и творчески процес – колкото наука, толкова и изкуство – и включва формулирането на решения, приемливи за основните заинтересовани страни. Следователно, работата в екип, уменията за преговори и уменията за общуване са основата на ефективното УЦП, заедно с правилната оценка на политическия контекст, в който се вземат тези решения.

Фигура 1

Връзки на мениджъра на задача



УЦП осигурява цялостна рамка за анализ и вземане на решения, която все пак трябва да бъде допълнена от прилагането на други конкретни “технически” и “процесуални” инструменти. Следователно, настоящият наръчник трябва да се използва съвместно с други важни справочни документи на ЕК, третиращи конкретни сектори (напр., транспорт, здравеопазване, образование и др.), конкретни общовалидни проблеми (напр., управление с широко участие и човешки права, равенство между половете, околна среда) и конкретни инструменти за оценка (напр., икономически и финансов анализ).

1.2. Потребители и приложение

Въпреки че наръчникът е предназначен основно за мениджъри на задачи/проекти към ЕК (в съответните Делегации и в Брюксел) и техните официални партньори в трети страни, той може да се използва и в помощ на други заинтересовани страни, като например организации с идеална цел, неправителствени органи и консултанти, участващи в разработването и осъществяването на подпомагани от ЕК проекти и програми.

Наръчникът може да се използва по различни начини, в зависимост от опита и служебните задължения на читателя. Незапознатите с управлението на цикъла на проекта следва да се запознаят със съдържанието на Раздели 2 до 4 (Част 1) преди да преминат към Инструменти в Раздели 5 до 9 (Част 2).

По-добре запознатите с УЦП читатели, както и запознатите с Политиката на ЕК за развитие (включително използването на програми в подкрепа на секторна политика и бюджетна помощ) следва да се концентрират върху запознаването с Оперативните насоки за УЦП (Раздел 4) и Инструментите в Част 2 (Раздели 5 до 9).

За читател, запознат с общото съдържание на наръчника, основните точки за текущи справки се съдържат в Критериите за качество, осигурени за всеки етап от цикъла на проекта (Раздел 4), и Инструментите (Раздели 5 до 9).

1.3. Преглед на съдържанието

ЧАСТ 1	Кратко описание
<p>Раздел 2 – Политика на ЕК за развитие <i>Този раздел описва общия стратегически контекст, в който се осъществява управление на цикъла на проекта</i></p>	<p>Въз основа на целите за сътрудничество за развитие, установени с Чл. 177 на Договора за ЕС, както и на приоритетите, описани в Политика на ЕК за развитие от април 2000 година, този раздел описва: (i) стратегии за партньорство с развиващи се страни; (ii) причини, налагащи нови насоки в политиката за предоставяне на помощ и преминаването към по-широко използване на секторни програми и бюджетна помощ; (iii) основните общовалидни проблеми, свързани с развитието, които трябва да бъдат взети предвид по време на управлението на цикъла на проекта; (iv) значението, която се дава на чувството за собственост и партньорството, включително и на ролята на гражданското общество; и (v) необходимостта от хармонизация на стратегиите и процедурите на донорите.</p>
<p>Раздел 3 – Роля на проекта <i>Този раздел прави преглед на проектния подход в качеството му на механизъм за предоставяне на помощ от страна на ЕК</i></p>	<p>Този раздел на наръчника представя: (i) определение за “проект” (включително и различните видове проекти); (ii) някои потенциални слабости на проектния подход; (iii) основните принципи, залегнали в подхода на ЕК за подкрепа на секторни програми и използване на бюджетна помощ; и (iv) заключително обобщение на основните последиствия от продължителното използване на проекти като механизъм за предоставяне на помощ.</p>
<p>Раздел 4 – Оперативни насоки по УЦП <i>Този раздел осигурява общ преглед на управлението на цикъла на проекта и оперативно описание на всеки етап от цикъла на проекта</i></p>	<p>Описва се управлението на цикъла на проекта, включително: (i) цели, (ii) основни принципи, (iii) основни участници и задължения, (iv) възможни решения, (v) критерии за оценка на качеството и (vi) основни необходими документи. Подчертава се важността на ефективната работа в екип и ефективното общуване. За всеки етап от цикъла на проекта се предоставя конкретна информация по отношение на: (i) цел на етапа, (ii) основни задачи и задължения; (iii) аналитични инструменти; (iv) критерии за оценка на качеството; (v) основни документи на ЕК и (vi) варианти за решения.</p>
<p>ЧАСТ 2 Раздели 5 до 9 – Инструменти <i>Тези раздели съдържат описание на основни инструменти, които могат да се използват в подкрепа на извършването на структуриран анализ и вземането на обосновани решения на различните етапи от управлението на цикъла на проекта</i></p>	<p>Тези раздели включват подробно описание на Подхода на логическата рамка и препратки към други допълнителни инструменти, между които: (i) оценка на институционалния/организационния капацитет; (ii) инструменти за наблюдение и отчетност; (iii) стимулиране на участието и използване на умения за фасилитиране на груповата работа/обучение; и (iv) разработване на технически задания за основни проучвания.</p>
<p>Приложения</p>	<p>Приложенията включват: (i) речник на основните термини и (ii) списък на полезни справочни документи и източници на информация.</p>