
ОСНОВНИ ВЪПРОСИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЦИКЪЛА НА ПРОЕКТА

*Хенинг Кристенсен, Лене Топ**

1. Какво представлява управлението на цикъла на проекта?

Подходът на управлението на цикъла на проекта (Project Cycle Management – РСМ – англ. ез. – бел. прев.) придоби известност през последните няколко години във връзка с програмите и проектите на Европейския съюз. РСМ съчетава принципите на управлението на помощите с аналитичните инструменти и техники и общо ги прилага в структурирания процес на вземане на решения като звено от жизнения цикъл на проекта, с оглед на обезпечаването на условия за това:

- проектите да съответстват и да допринасят за постигането на целите на политиката на ЕС, като зачитане на човешките права и понижаване на нивото на бедността, както и за разрешаването на неподлежащи на компромис въпроси като равнопоставеност между половете и отговорно отношение към околната среда;

- проектите да са съобразени с възприетата стратегия и с обективните проблеми на целевите групи/бенефициентите;

- проектите да са осъществими, т.е. набеязаните в тях цели да могат да бъдат постигнати на практика в рамките на ограниченията, произтичащи от физическата и политическа среда, в която се реализират проектите, и от способностите на изпълнителните агенции за осъществяването им;

- приходите, генерирани от проектите, да са устойчиви.

Управлението на цикъла на проекта може да бъде дефинирано по по-опростен начин като „процеса и способността за последователно и ефективно управляване на различните фази от жизнения цикъл на проекта“ (вж. следващите раздели).

Обърнете внимание на това, че повечето от елементите и фазите на управлението на цикъла на проекта се отнасят и за управлението на програми. Съществуват обаче и разлики, които в повечето случаи се открояват от контекста, като се има предвид, че:

Програмата е:

- рамка за политическо действие в специфичен сектор/сфера
- изпълнява се от хора, членуващи в организации (публични или частни)
- организирана последователност от действия, осъществявани в продължение на няколко години, с възможности за маневриране под условието на придържане към целите на програмата
- описание на целите и приоритетите за съответния сектор/сфера
- специфична индикация на условията за реализирането на мерки или проекти
- съвкупност от условия за изпълнение (управление, плащания, контрол)
- подлежи на планиране, изпълнение и контрол

Проектът е:

- конкретно действие в специфичен сектор/сфера
- изпълнява се от хора, членуващи в организации (публични или частни)
- съобразен с ограниченията в ресурсите (време, финансови средства, човешки ресурси)
- включва конкретно описание на целите и приоритетите
- разполага с конкретно определен бюджет и график
- подлежи на планиране, изпълнение и контрол

Както се вижда, основната разлика между програма и проект се състои в това,

че проектът приключва с по-конкретни резултати и с материален продукт. По-голя-

¹ Вж. Ръководство за управлението на цикъла на проекта (2004 г.), издадено от Службата за сътрудничество (EuropeAid Office) на Европейската комисия,

http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

мата част от въпросите и съображенията, свързани с управлението на жизнения цикъл обаче, се отнасят както за програмите, така и за проектите. Тази разработка се концентрира по-специално върху управлението на цикъла на проекта.

2. Цикъл на проекта

Поетапните стъпки, през които се преминава от началото на проекта до неговото приключване, е прието да се възприемат като „цикъл на проекта“. Цикълът на проекта обхваща 6 фази:

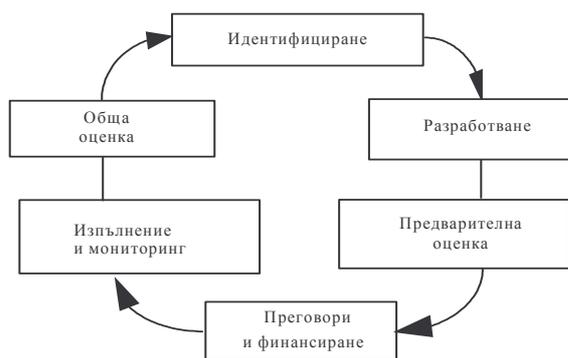


СХЕМА № 1

Жизненият цикъл на проекта представлява полезен начин за разбиране на различните фази, през които преминава всеки проект. Еднакъв подход ще се приложи при реализирането както на обикновена идея за проект в рамките на Вашата собствена организация, така и на комплексен проект, подпомогнат от множество външни донори или финансови институции. Всеки проект по правило преминава през поредица от фази:

Идентифициране на проекта – идентифицират се и се проучват идеи за потенциални проекти.

Разработване на проекта – идеята за проект се разработва детайлно във вид на предложение за проект.

Одобрение на проекта – намира се в тясна връзка с разработването на проекта; осигурява подлагането на проектното предложение на взискателна преценка с оглед на предварително зададени критерии по отношение на неговото качество и компоненти и коригирането му при необходимост.

Договарянния и решения във връзка с проекта – финални договорености относно ресурсите, финансирането и начина на организиране/изпълнение на проекта.

Изпълнение на проекта и мониторинг – проектът се осъществява съгласно приетия план, като се правят периодични проверки (мониторинг/изготвяне на доклади), за да се гарантира, че изпълнението на проекта протича по график.

Оценка на проекта – оценяват се резултатите от проекта и се генерират идеи за нови проекти.

Заслужава да се отбележи, че различните агенции, предоставящи финансиране, използват различни термини при описание на фазите от жизнения цикъл на проекта, но принципите, които стоят зад този процес, по същество са еднакви. Нещо повече, цикълът на проекта започва с идентифицирането и проучването на идеите за проекта, които трябва да съответстват на стратегическите документи, приети в резултат на взаимно съгласуване между ЕС и страната, получаваща помощта. Върховната, крайната цел на предоставянето на помощите на ЕС за България е членството на страната в съюза. За целта си струва да се придобие позадълбочена представа за процеса на предприемчиво програмиране, тъй като идеите за проекти следва да отговарят на договорените в стратегическите документи приоритети.

2.1. Предприемчиво програмиране на ЕС

Формулирането на цялостен набор от приоритети във връзка с присъединяването от кандидатстващата за членство страна се основава на Редовните доклади, Партньорството за присъединяване и Националната програма за приемане на достиженията на правото на общността (НППДПО). Програмата е графикът на страната кандидатка за подготовката за присъединяване. Тя съдържа оценка на времето и разходите за осъществяване на необходимите стъпки в подготовката на страната за членство, както и на произтичащите от това изисквания относно персонал и финансови услуги. С приемането на НППДПО всяка кандидатстваща страна разработи (и впоследствие ревизира) собствен Национален план за развитие (НПР), който на свой ред очерта стратегическата рамка за икономическото и социално сближаване по Националната програма ФАР, в качеството му на предшественик на Националния план за развитие, необходим за целите на Структурните фондове след присъединяването. На базата на тези стратегически рамкови документи за всяка кохезионна страна се изготвя Документ за планиране, който излага стратегията за разгръщане и приложение на

Програма ФАР през следващите години. В този смисъл Документът за планиране може да се разглежда като свързващото звено между Партньорството за присъединяване/Редовните доклади и годишния цикъл на програмиране.

Редовните доклади и Партньорствата за присъединяване се приемат по инициатива на Комисията и се одобряват от Съвета; те индикират пред кандидатстващите страни какви са основните проблеми, какви следва да бъдат приоритетите и в каква степен е постигнат напредък (или не е постигнат такъв) през изминалите години. В това си качество документите съставляват рамката за цялостния набор от действия, които следва да бъдат предприети. Предвидената рамка обаче се състои от широко изброяване на проблеми, приоритети и нужди, които очакват да получат съответно удовлетворение или реализация. Именно в тази връзка се откроява значението на Националната програма за приемане на достиженията на правото на общността и Националния план за развитие. Приети по инициатива на страните и преразгледани от Комисията като звено от годишния цикъл на политиката за присъединяване, НППДПО/НПР съставлява много важен елемент от оправдането на помощта за конкретни проекти по линия на ФАР, за която съответната страна кандидатства. С други думи, НППДПО/НПР, в съчетание с Документа за планиране, представлява връзката между формулирането на политиката за присъединяване и програмирането на помощите по ФАР за индивидуални проекти.

По време на този цикъл на политиката се определят общите насоки и принципи на сътрудничество на ЕС с кандидатстващата страна. Определянето им се „основава на анализа на проблемите и благоприятните възможности, с които страната разполага, а като се отчитат приоритетите на ЕС и местните приоритети, както и действията на други донори и местните капацитети заедно с тези на ЕС, се постига споразумение относно концентрирането на помощите на ЕС в точно определен сектор и тематична сфера и се излагат в едри щрихи идеи за проекти и програми.“² В така установената рамка (Партньорство за присъединяване, НППДПО, НПР, Документ за планиране и свързаните с тях документи, очертаващи националната стратегия) се идентифицират идеите за проекти и се преминава към фазата на разработване (оформяне) на про-

екта от жизнения цикъл на проекта (за повече подробности относно тази фаза вж. по-долу).

Първите 4 фази от цикъла на проекта – идентифициране, разработване, одобрение и договаряне и вземане на решения – взети заедно, често се определят като „Етап на генерирането на проекта“, тъй като той обхваща периода от момента на първоначалното идентифициране на проекта, неговото по-нататъшно разработване, оценяване и накрая – одобряването му и отпускането на финансиране по него. По-нататък следват изпълнението на проекта и мониторингът по време на изпълнението му, както и оценката след неговото приключване. Следващите подраздели на съдържат преглед на извършваните дейности по време на шестте фази от цикъла на проекта.

2.2. Идентифициране на проекта

В повечето случаи процесът на идентифициране на проекта намира изходна точка от една от следните две позиции:

- Вашата организация – авторът на проектното предложение – се сблъсква със специфичен проблем и търси да генерира проекти, насочени към неговото разрешаване, или
- Вашата организация – авторът на проектното предложение – вече участва в реализирането на даден проект или има собствена идея за проект и се опитва да я доразвие и да привлече финансиране.

За да започне идентифицирането на проекта по опростен и систематичен начин, процесът може да бъде представен като поредица от логически последователни стъпки. Тези стъпки са следните:

Стъпка 1: Прави се кратко описание на контекста на проекта и неговите по-широки цели

Първоначалната стъпка в генерирането на всеки проект се състои в изясняване на неговия контекст – какво е положението във въпросната област и какви са общите проблеми, които се налага да бъдат решени. С намирането на отговор на тези въпроси става възможно да се опише общата и специфичната цел (цели) на проекта. По какъв начин обстоятелствата във връзка с контекста и стоящите за решаване проблеми се трансформират в общи цели?

Стъпка 2: Проектната идея се обсъжда между членовете на организацията, както и с ключовите заинтересовани страни, и се обосновава

² European Commission, EuropeAid, Manual on Project Cycle Management (2001), p. 6.

Процесът на обсъждане и обосноваване има за цел да осигури възприемане на идеята и ефективно участие на съответните страни от организацията – автор на проектното предложение, и заинтересованите страни в идентифицирането и разработването на проекта. Това е жизнено необходимо за започването на проекта и за осигуряването на високо качество на проектното предложение и също така допринася за установяване на гаранции за това, че евентуалният проект впоследствие ще бъде реализиран ефективно.

Стъпка 3: Идентифицират се ключовите политически документи (национални документи/наредби и програми на ЕС)

Стъпка 3 може да бъде в тясна връзка със стъпка 2, т.е., за да се направи обосновка на проекта, може да се наложи да бъде доказано, че той е съобразен със съответните национални/международни политики и стратегии. Последното включва и програми или бюджетни линии, които потенциално биха допринесли за финансирането на проекта.

Стъпка 4: Дефинират се целта на проекта и неговите резултати – разработва се подход на логическата рамка

Следващата стъпка е да бъде разширено описанието на проекта; за редица донорски програми това се прави в съответствие с подхода на логическата рамка.³ Подходът на логическата рамка разкрива причинно-следствената връзка между различните нива на логиката на интервенция – обща цел; специфична цел; резултати; действия – и идентифицира обективно проверяеми показатели, източници за проверка, както и допускания и предпоставки на проекта.

Стъпка 5: Прави се предварителна оценка на разходите по проекта и на необходимия размер на финансиране

В процеса на разработване на логическата рамка вече е взето под внимание по какъв начин проектното предложение може да бъде финансирано. На този етап следва да се приведат конкретни съображения във връзка с бюджета, за да се направи преценка дали вероятните разходи са

³ В разработката не са предвидени допълнителни разяснения относно подхода на логическата рамка; подробно изследване на подхода може да бъде открито в Ръководството за управлението на цикъла на проекта (PCM Manual), издадено от Службата за сътрудничество EuropeAid, на следния адрес: http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

реалистична основа за по-нататъшно разработване на идеята за проекта. По повечето проекти на ЕС за развитие организацията – автор на предложението/бенефициент, се очаква да допринесе значително за покриване на разходите по проекта от своите собствени ресурси. Приносът може да бъде в пари, човешки ресурси за изпълнението на проекта, логистична подкрепа, предоставяне на бази данни и софтуерни системи и др.

Стъпка 6: Завършване на предварителното описание на проекта

На настоящия етап би следвало да се обобщи и да се завърши предварителното описание на проекта, т.е. да се състави документ, който дава по-детайлна представа от краткото описание в какво се състои проектът.

Посочените стъпки са изложени в ред, който предполага те да съставляват прост линеарен процес. В действителност обаче някои от тях могат да бъдат предприети по-рано от други или едновременно с тях. Например стъпки 6 и 7 могат да бъдат осъществени едновременно, а стъпка 3 може да се предприеме значително по-рано от предвиденото.

2.3. Развитие на проекта

Отговорността за генерирането на проекта се носи главно от автора на проектното предложение. Авторът на предложението може да бъде община, правителството, агенция, сдружение, неправителствена организация или, в определени случаи, частно дружество. На този етап от процеса на генериране на проекта авторът на предложението би следвало да проявява благосклонно отношение спрямо:

- възможността за външно финансиране (вероятно основаваща се на отзывчивостта и утвърдителния отговор от страна на определен донор)
- становището на други участващи институции с важно значение за проекта
- спазването на законодателството и приетите насоки

Въз основа на това в организацията – автор на проектното предложение, следва да се приеме решение от вътрешноадминистративен характер дали да се продължи процесът в следващата му фаза – фазата на разработване на проекта. Подобно решение обаче не може да бъде прието, без да се установи връзка с потенциални партньори и заинтересовани страни.

Впоследствие фазата на разработване на проекта започва с вътрешно преразглеждане на проекта в рамките на организацията, както и по отношение на заинтересованите страни. С осигуряването на участието на заинтересованите страни (включително всякакви партньори) във фазата на идентифициране на проекта множество техни интереси вече са инкорпорирани в предложението. В допълнение е изградена и солидна база за предприемане на по-нататъшни анализи на заинтересованите страни.

В случай че организацията – автор на предложението, реши да продължи с реализирането на проекта след неговото преразглеждане, следва стъпката на разработването на по-детайлно и изчерпателно проектно предложение. Подобно предложение *по принцип* засяга следните опорни точки:

1. Организация – автор на проектното предложение, от една страна, и носител на отговорността за управлението, от друга страна
 2. Контекст, цели и обосновка на проекта
 3. Описание на очакваните резултати и планираните дейности
 4. Технически аспекти/изследване на приложимостта на проекта
 5. Финансови аспекти – включително разходи, приходи и размер на финансирането, за което се кандидатства
 6. Икономически и свързани с околната среда, социални и институционални аспекти и въздействие
 7. Допълнителност, устойчивост, обусловеност на проекта от определени фактори
- До приключването на тази фаза остава да се финализират бюджетът, организацията на проекта и планът за времето и дейностите по изпълнението.

2.4. Одобрение на проекта

Одобрението на проекта може да бъде разгледано като част от фазата на разработването или като самостоятелна фаза. Това няма съществено значение. Одобрението представлява инициатива за проверка на това дали най-важните елементи от проекта присъстват на полагащото им се място и дали са реалистични съгласно планирането. Освен това одобрението включва допълнителна преценка за въздействието на проекта в определени сфери.

Обърнете внимание, че одобрението с оглед на въздействието (например върху околната среда или икономиката) може да се наложи още в по-ранните фази от гене-

рирането на проекта като необходим елемент при подаването на молба за даровство или с оглед на удовлетворяването на заинтересованите страни. Одобрението представлява съждение за приложимостта на проекта по следните въпроси:

1. Одобрение с оглед на ресурсите, организацията и заинтересованите страни

- **Ресурси:** Разполагате ли с персонал с необходимите умения и в планираната численост и време? Реалистичен ли е бюджетът? Реалистичен ли е графикът? Какво се случва, ако по една или друга причина проектът изостане от графика?

- **Организация:** Осигурили ли сте ангажиране с проекта от страна на висшето ръководство на Вашата организация и уведомили ли сте други заинтересовани отделни за проекта? Постигнали ли сте споразумения с други партньорски организации?

- **Заинтересовани страни:** Преките бенефициенти на проекта с положителност ли са осведомени и ангажирани с проектната идея? Други заинтересовани страни (неправителствени организации, представители на публичните власти и т.н.) с положителност ли са уведомени за проектната идея?

2. Одобрение с оглед на въздействието върху икономиката, околната среда и други сфери

- **Икономическо въздействие:** анализът „разходи – ползи“ позволява да се направи обективна, количествена оценка на очакваните резултати от проекта (във вид на финансова, икономическа или социална възвръщаемост на инвестицията) и да се сравни ефективността на инвестицията с алтернативното използване на ресурсите.

- **Одобрение с оглед на въздействието върху околната среда:** целта на преценката в това отношение е да се подобри качеството на проекта от гледна точка на въздействието му върху околната среда и да се повиши неговата устойчивост чрез отчитане на това въздействие при изготвянето на проектното предложение, чрез изследване на алтернативите и обръщане на специално внимание на последиците за околната среда от предложения проект.

- **Други сфери:** в зависимост от конкретния проект може да се окаже необходимо да бъде направена преценка относно социалното въздействие, както и въздействието върху равните възможности, бизнес средата и институциите.

3. Одобрение с оглед на устойчивостта и допълнителността

- **Устойчивост:** От особена важност е да се обърне внимание на въпроса за устойчивостта на проекта (т.е. по какъв начин той може да продължи да функционира след началната фаза на стартирането му). Това е най-необходимо по отношение на проектите, финансирани от донори, при които ангажиментът на донора е временен, напр. инфраструктурен проект, при който след инвестирането отговорността за управлението и поддържането на инфраструктурата се поема от определена национална или местна власт. С други думи, как проектът би могъл да продължи съществуването си след оттеглянето на финансовата подкрепа от страна на донора?

- **Допълнителност:** Някои донори (напр. ЕС) често поставят изискването проектът да бъде допълнителен. Това означава, че проектът няма да бъде изпълнен или ще бъде изпълнен само в съкратен мащаб, освен ако бъде получена помощ от донора.

4. Одобрение с оглед на рисковете

При всички проекти съществуват рискове. Някои от тях могат да бъдат предвидени, други – не. Като използва подхода на логическата рамка, авторът на проектното предложение/ръководителят на проекта прави опити да предвиди какво може да се случи в процеса на изпълнение. По време на фазата на одобрение е безспорно добра идея да бъдат оценени допълнително различните видове рискове и начинът, по който те биха засегнали проекта. Одобрението с оглед на рисковете може да бъде разделено на:

- **Избягване:** какъв вид рискове могат да бъдат избегнати, напр. да се предотврати изгубването на специализирани експерти

- **Ограничаване:** как да се ограничи въздействието на определени рискове, напр. чрез застраховане

- **Приемане:** как да се приемат определени факти, напр. промяната в правителствената политика

2.4. Договаряния и решения във връзка с проекта

Фазата на договарянията и решенията е последният етап от генерирането на проекта; именно в този момент от развоя на жизнения цикъл на проекта ЕС и страната партньор приемат решение или за:

- 1) одобряване на проектното предложение, или за 2) коригиране или отхвърляне на проекта. При одобрението на качест-

вата на проектното предложение се прави по-нататъшна оценка с цел да се гарантира, че проектът е уместен, приложим и устойчив. Авторът на проектното предложение обаче именно в това си качество не участва в преговорите и в процеса на вземане на решения, тъй като този въпрос засяга донора (ЕС) и договарящия властови орган в получаващата помощта страна – такъв орган най-често е дадено министерство или друг посочен орган на публичната власт в България.

2.5. Изпълнение на проекта и мониторинг

С одобряването на проектното предложение неговият автор се превръща, образно казано, в *бенефициент*, тъй като финансирането е осигурено и следователно авторът на предложението е станал бенефициент на грант от ЕС, а изпълнението на заплануваните действия по проекта може да започне. Действията трябва да бъдат осъществени съгласно плана за времетраенето и действията и съгласно предвидения бюджет в проектното предложение.

За всички проекти, финансирани от донори (ЕС, както и други донори), съществува универсално изискване за това бенефициентът да изготви един или повече доклади по време на изпълнението и във връзка с приключването на проекта. Докладите за постигнатия напредък имат следните цели:

- Да представят основните дейности във връзка с проекта, които трябва да бъдат осъществени или вече са осъществени, и отклоненията и трудностите, възникнали по време на изпълнението

- Да направят самооценка на постиженията/результатите от проекта

- Да представят извлечените поуки и да предложат препоръки относно бъдещето в сектора/сферата на приложение на проекта

- Освен това по време на изпълнението на проекта бенефициентът трябва да разполага и с подобаваща система за финансов мениджмънт, която да е в състояние да:

- Осигури изготвянето на редовни доклади относно провеждането на търгове и счетоводните отчети

- Оправдае и обоснове пред донора отпускането на гранта с доводи за съответствие с изискванията за ползването му (т.е. за наличие на избираемост) и за правилното му ползване

- Даде обяснение и да направи обосновка, в рамките на организацията на про-

екта, на изразходваните средства по проекта с оглед на количество и целесъобразност

- Подобри бъдещия финансов мениджмънт на проектите

Донорът упражнява също така строг мониторинг на проекта. Мониторингът може да се разглежда като проверка или упражняване на контрол от страна на донора с цел да се определи дали е постигнат напредък и дали грантът по проекта се усвоява целесъобразно. Мониторингът включва и преценка за постигнатия напредък по отношение на осъществяването на целите в процеса на изпълнението; в тази връзка е необходимо събиране на информация, за да се установи дали предвиденият напредък е постигнат на практика. Събраните данни за целите на мониторинга могат също така да допринесат за или пряко да формират базата за извършване на оценка на по-късен етап. Мониторингът в редица случаи търси да открие постижения във връзка с изпълнението на плана за времетраенето и действията, с ресурсите, бюджета, продукта, както и преки постижения. Известно е, че мониторингът се извършва чрез изготвяне на доклади. *По тази причина мониторингът и съставянето на доклади са много тясно свързани и не е възможно да бъдат отделени.* Голяма част от донорите на практика не правят разлика между тези две дейности.

Разглеждано в тесен смисъл, съставянето на доклади е дейност, извършвана в рамките на или между отделни организации с цел своевременно информиране за постигнатия напредък и постижения; мониторингът от своя страна е дейност, извършвана винаги между организацията бенефициент и донорската организация, при което първата докладва на втората за напредъка в реализирането на целите, който е подпомогнат от донорската организация. По тази причина съставянето на повечето доклади по линия на ФАР е същевременно и мониторинг или свързана с мониторинга процедура.

По време на изпълнението на проекта до официалното му закриване бенефициентът трябва да разпорежи извършването на финален одит. Целите на назначаването на одитор са да се подпомогне реализирането на проекта чрез прилагането на най-уместен подход във финансовия мениджмънт и да се извърши крайна ревизия на финансовите данни по проекта при неговото приключване.

2.6. Оценка на проекта

Оценката включва събиране на съществуваща информация (второстепенни данни) по систематичен начин. Когато е уместно, се извлича нова информация (данни от първостепенно значение), най-често чрез проучване на групи от хора, които са благоприятствани или не като част от целевата група население, за която е предназначен проектът; подобно нещо не се прави при извършване на одита и на мониторинговите процедури. В допълнение оценката въвежда в употреба идеята за субективната оценка в административните практики. Това измерение, което може да бъде квалифицирано като „политическо“, всъщност очертава разликата на оценката от научното изследване.

Целите на оценката могат да бъдат следните:

- Да се направи обосновка на логиката на публичната интервенция
- Да се внесат необходимите дребни корекции и/или цялостно да се реформира публичната интервенция
- Да се открият и документират възпроизводими примери за успешна реализация на проекти и/или грешки, които трябва да бъдат избягвани
- Да се изготвят доклади до демократични институции, до медиите и гражданите

Ползата от извършените оценки намира приложение в три насоки:

1. Оценките осигуряват количествени изчисления на продуктите от програмите или проектите (интервенциите), получени в полза на обществото, икономиката, околната среда, и също така спомагат за установяването на взаимозависимостите между целите, ресурсите, продуктите и резултатите, както и за разбирането на начина, по който интервенциите произвеждат съответните резултати (познавателно измерение).
2. Извършват се субективни оценки на интервенциите (нормативно измерение).
3. Оценките допринасят за усъвършенстване на интервенциите чрез осведомяване на всички актьори относно целта, условията и последствията от техните действия и решения (инструментално измерение).

Оценката на даден проект набавя информация за това как да бъде усъвършенстван проектът в процеса на неговото разработване и напредване в цикъла. Събира се информация, спомагаща да се установи дали проектът се развива по план, дали ус-

пява да изпълни задачите, заложи в програмата, както и общите цели на проекта в съответствие с предложения времеви график. Тези данни често се използват и при даването на оценка за това дали конкретният проект би следвало да продължи да получава финансиране в текущата си форма или се налага да бъде изменен. По правило заплануването на оценката и събирането на информация във връзка с нея би следвало да започне скоро след като финансирането на проекта е осигурено. Събирането на данни протича по предварително планиран график, т.е. на всеки 3 или 6 месеца, и би могло да породи и да подкрепи с доказателства препоръките за продължаване, изменение и/или прекратяване на дейностите и стратегиите по проекта. Оценките на проектите включват също така проучване на специфични компоненти. Оценката на даден компонент в повечето случаи има за цел да установи в каква степен са изпълнени свързаните с него цели и да изясни в каква степен съответният компонент допринася за успеха или за провала на цялостния проект.

2.7. Пълен цикъл на проекта

Разработката направи обобщение на извършваните действия и преследваните цели във всяка една от шестте фази от жизнения цикъл на проекта. С оглед на това би следвало да се отчита съществуването на обратна връзка между автора на проектното предложение и донора, който

одобрява и финансира проекта, както е онагледено чрез обозначената взаимовръзка между фазите на развитието и предварителната оценка. Това се случва формално или неформално при почти всички проекти.

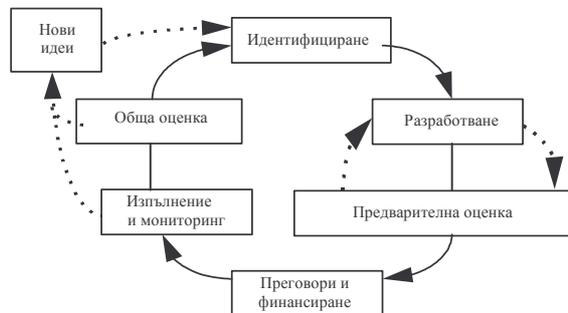


СХЕМА № 2
Графично изображение на т.нар.
„пълен цикъл на проекта“

Освен това при изпълнението на проекта могат да възникнат технически проблеми, които изискват допълнителна подробна оценка. В заключение натрупаните опит и информация в процеса на изпълнението, мониторингът и оценката често водят до зараждането на нови идеи за проекти, които могат непосредствено да бъдат включени и разгърнати в цикъла на проекта; така целият процес се задвижва отново, като генерира новата идея за проект чрез следване на описаните стъпки.