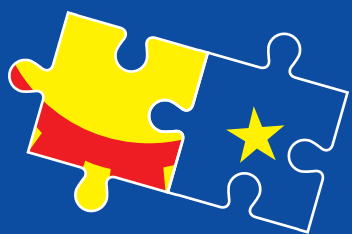


EuropeAid/135-012/M/ACT/MK



# ПРИРАЧНИК ЗА ЕУ ПРОЕКТЕН ДИЗАЈН И РАКОВОДЕЊЕ СО ПРОЕКТЕН ЦИКЛУС



Проектот е финансиран од ЕУ

# **ПРИРАЧНИК ЗА ЕУ ПРОЕКТЕН ДИЗАЈН И РАКОВОДЕЊЕ СО ПРОЕКТЕН ЦИКЛУС**

---

Роман Пападимитров, Игор Николовски

Скопје, март, 2017

*Оваа публикација е изготвена со помош на Европската Унија.*

*Содржината на публикацијата е единствена одговорност на Институтот за  
Демократија “Социетас Цивилис” - Скопје и на никаков начин не може да се смета  
дека ги одразува гледиштата на Европската Унија*

# Импресум

**Наслов:** Прирачник за ЕУ проектен дизајн и раководење со проектен циклус

**Издавач:** Институт за демократија „Социетас цивилис“ – Скопје

**За издавачот:** Марко Трошановски, претседател на ИДСЦС

**Автор:** Роман Пападимитров  
Игор Николовски

**Дизајн и подготовка:** Владимир Барлакоски

**Контакт:** Ул. Митрополит Теодосиј Гологанов 42А/3, 1000 Скопје  
contact@idscs.org.mk  
02/3094 760

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека  
“Св. Климент Охридски”, Скопје

341.171:005.8(035)

ПАПАДИМИТРОВ, Роман  
Прирачник за ЕУ проектен дизајн и раководење со проектен циклус /  
Роман Пападимитров, Игор Николовски. - Скопје : Институт за  
демократија Социетас Цивилис - (ИДСЦС), 2017. - 46 стр. : илустр. ;  
25 см

ISBN 978-608-4775-14-0  
1. Николовски, Игор [автор]  
а) Европска Унија - Проекти - Прирачници  
COBISS.MK-ID 102876170

# Содржина

<b>I РАКОВОДЕЊЕ СО ПРЕКТЕН ЦИКЛУС</b>	<b>7</b>
<b>1. Дефиниции за проект</b>	<b>7</b>
<b>2. Краток опис на елементите на раководењето со проектен циклус (РПЦ)</b>	<b>7</b>
2.1 Преглед на елементите на РПЦ	8
2.2 Шесте фази на проектниот циклус	9
2.3 Учесници	12
2.4 Одлуки	13
2.5 Основниот формат на документите кои се употребуваат во проектниот циклус	13
2.6 Логична рамка	14
2.7 Организационо учење	16
<b>3. Ограничувања на инструментите и процедурите на Раководење со проектниот циклус</b>	<b>17</b>
<b>II ПОДГОТВУВАЊЕ НА ПРОЕКТИ</b>	<b>18</b>
<b>1. Анализа на ситуацијата</b>	<b>18</b>
1.1 Проблемска анализа	19
1.2 Анализа на целите	20
1.3 Анализа на стратегијата	22
<b>2. Логична рамка</b>	<b>23</b>
2.1 Опис на логична рамка	24
2.2 Примена на логичната рамка	27
<b>Разјаснување на важните аспекти на логиката на интервенција</b>	<b>28</b>
<b>Избрани прашања на раководителите во текот на проектниот циклус за раководител на ресор</b>	<b>30</b>
<b>Дополнителни материјали за РПЦ</b>	<b>33</b>



# I РАКОВОДЕЊЕ СО ПРОЕКТЕН ЦИКЛУС (ЕУ)

## 1. Дефиниции за проект

Има многу дефиниции за тоа што е проект, но овде ќе издвоиме само три.

1. Средство за трансфер на надворешни фондови во целно ориентиран пакет на ресурси организирани и систематизирани на начин кој ќе претставува одговор на претходно идентификувани потреби.

*\* Дефиниција на Европската комисија*

2. Напор во кој човечките, материјалните и финансиските ресурси се организирани, за да се преземе ограничен обем на специфични задачи, во ограничен временски период, за да се постигне промена која се изразува во квалитативни и квантитативни цели.

*\* Дефиниција на развојна агенција ДГИС – Холандија*

3. Проект претставува основна единица на техничка соработка и се однесува на ограничена активност наменета за постепено постигнување на целите на организацијата.

*\* Најчесто употребувана дефиниција помеѓу граѓанските организации*

## 2. Краток опис на елементите на раководењето со проектен циклус (РПЦ)

Раководењето со проектен циклус (РПЦ) е метода за раководење со проектите низ сите негови фази, од првата идеја до последното (ex-post) оценување. Фазите на циклусот се јасно опишани и соодветните одговорности се добро дефинирани. Клучните документи кои го следат проектниот циклус се изработени во согласност со методот на логична рамка, во кој се споени подготовката и имплементацијата на проектите.

Повеќе донатори ја истакнуваат важноста на овој РПЦ концепт,

иако елаборацијата и имплементацијата можат многу да се разликуваат во зависност од типот, културата и степенот на организацијата.

## 2.1. Преглед на елементите на РПЦ

Проектниот циклус се состои од меѓусебно поврзани фази низ кои проектот минува во текот на неговото времетраење, од самата почетна идеја, па се до крајот на проектот, кога (идеално) целите се постигнати.

Раководење со проектен циклус значи спроведување на контрола врз проектниот циклус. Контролата тука подразбира регулирање и надгледување на разните активности кои се преземаат во секоја од фазите на проектниот циклус. Контролата не вклучува раководење со имплементацијата на проектот, што е обврска на раководителот на проектот и на проектниот тим.

Главни учесници се целните групи, посредничките организации кои обезбедуваат услуги, советници и службеници за проектот од донаторските организации, министерствата и агенциите кои всушност го спроведуваат проектот. Сите учесници имаат специфични одговорности кон проектот или во разните фази на проектниот циклус.

Уште еден пресуден аспект на раководењето со проектен циклус е одлуките кои треба да се донесат за да може проектот да премине во наредната фаза. честопати, за нив е потребна согласност од службениците од сите или од разни вмешани страни. Потребни се критериуми и упатства за да се донесат одлуки на рационален начин. Одлуките, меѓу другото, се донесуваат врз база на информациите содржани во документите.

Овие документи во РПЦ се така дизајнирани што нивните табели со содржина се исти во текот на сите фази. Овој стандардизиран формат на документи ја промовира кохерентноста при комуникацијата помеѓу, честопати, многубројните учесници и ја зголемува ефикасноста на операциите.

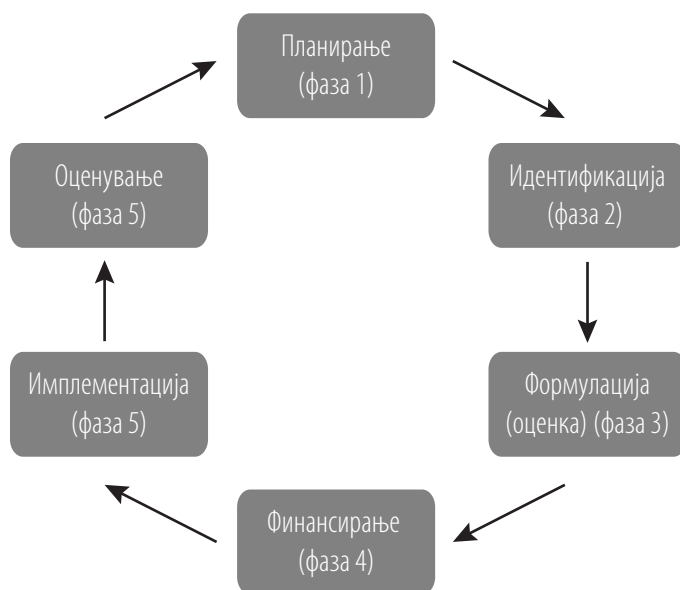
Најважниот елемент на РПЦ е логичната рамка која претставува дијаграмско прикажување на проектот. Логичната рамка е алатка за

анализа и презентација на проектите и програмите во разните фази на проектниот циклус. Во секоја фаза, информациите релевантни за таа фаза се додаваат кон логичната рамка. Логичните рамки на сите вклучени страни им обезбедуваат концизен опис на проектот.

## 2.2. Шесте фази на проектниот циклус

Проектниот циклус е составен од бројни проектни фази. Активностите и лицата или организациите кои се вклучени мора да бидат опишани при секоја фаза. Донаторите развија свои сопствени циклуси со сопствени специфични фази, но генерално тие повеќе или помалку го следат истиот терк. Обично една фаза се состои од неколку под-фази или активности.

Европската Унија го опишува проектниот циклус на следниот начин:



### Планирање (индикативно програмирање)

Фазата на планирање претставува презентирање, односно поставување на општите насоки за соработка со комисијата. Тоа го претставува секторското и тематското фокусирање на помошта во одредена земја или регион и од него може да се развијат бројни идеи за проекти/програми.



Правилно планираниот проект, кој се однесува на вистинските потреби на целните групи, мора да се заснова врз точна и целосна анализа на постојната ситуација. Постојната ситуација треба да се протолкува според интересите и активностите на заинтересираните страни. често пати одделни опфатени страни имаат различни гледања на една иста реалност.

Еден од основните методи при планирањето е анализирање на ситуација во кој може да бидат вклучени сите страни. Врз основа на оваа анализа, односно анализата на проблемите, ќе бидат разработени целите и стратегијата на интервенцијата.

### **Идентификација**

Фазата на идентификација се однесува на почетната формулација на идејата за проектот во смисла на цели, резултати и активности за да се одлучи дали вреди да се изработи физибилити студија. Ако вреди, се зацртува основниот пристап.

### **Формулација (проценка)**

Во фазата на формулација се специфицираат сите детали на проектот, со употреба на елементи од физибилити студијата. Често пати ова се подготвува од страна консултантите во соработка со локалните институции (министерства) или со донаторските организации. Во случајот на Европската заедница, Комисијата во оваа фаза ги испитува изведливоста и одржливоста на проектот и начините на кои се вклопува во секторските политики (проценка). Другите донатори имаат слични политики за проценка на предлозите и за препорачување одредени апликации /проекти дали да се финансираат или не.

### **Финансирање**

Фазата на финансирање се состои од следните активности или подфази:

- Нацрт финансиски предлог;
- Испитување од страна на финансискиот комитет;
- Одлука за финансирање донесена од страна на Комисијата на

препорака од Комитетот за финансирање и

- Нацрт и потпишување на договорот за финансирање.

Подготовката на буџет за една организација или програма може да се дефинира како „превод на планираните активности во очекуваните трошоци (и приходи) на организиран начин кој опфаќа извесен временски период“.

Оваа дефиниција ги има следниве клучни точки:

- почетна програма на активности веќе постои: буџетската подготовка доаѓа по почетната фаза на планирање;
- преведување на планираните активности во буџет не е едноставна административна операција туку процес на консултација во кој финансиските услови наметнуваат избор меѓу приоритетите;
- буџетската подготовка се однесува на идните финансиски текови, спротивно на сметководството кое ги одразува сегашните и поранешните приходи и расходи;
- буџетот се претставува во форма на временски распоред за трошоците и приходите; за вкупната активност се решава за период во текот на кој се очекува да се извршуваат подактивностите.

### **Спроведување (имплементација)**

Фазата на имплементација се однесува на извршувањето на проектот, односно активирање/ставање во употреба на ресурсите обезбедени со договорот за финансирање склучен со донаторот. Имплементацијата значи да се постигнат саканите резултати и целите на проектот. Во оваа фаза се изработуваат разни извештаи: оперативен план, годишни работни планови и извештаи од мониторингот.

### **Оценување**

Во фазата на оценување се анализираат резултатите и влијанието на проектот. Фазата на оценување може да започне во текот на

имплементацијата на проектот - мониторинг. Ако се случи тоа, оценувањето (мониторингот) се користи за да се идентификуваат можностите за поправни дејствија.

Ако оценката се врши по имплементацијата, таа се користи да се формулират препораки за тоа како да се подобрат насоките на сличните проекти во иднина. Ако договорот за финасирање обезбедува повеќе фази на имплементација, почетокот на наредната фаза, нормално, ќе зависи од оценувањето на претходната.

### **2.3. Учесници**

Честопати проектите се раководени од страна на учесници од различни организации кои имаат броен персонал вклучен во ист проект или во различни фази од проектот.

На пример, големите донаторски организации имаат службеници кои се вклучени и во централите и во канцелариите на локалните ограноци. Еден службеник во централата е одговорен за планирање, друг за мониторинг, третиот се грижи само за финансиите. Локалната организација која го спроведува проектот има персонал на теренот, а во неа има и претставници од други локални или меѓународни организации.

Од друга страна, целната група како најбитна во реализацијата на проектот, многу е важно да е вклучена во фазата на идентификацијата на проблемот, а особено во фазата на имплементација.

Оттаму, од најголема важност е да се јасно формулирани должностите и одговорностите и да се почитувани од сите учесници од сите организации.

Од аспект на донаторите, консултантите или локалните соработници, раководењето со проектниот циклус има за цел јасно да ги опише функциите, одговорностите и задачите. Тоа исто така содржи и систем за контрола, за да се осигура дека сите учесници се држат до овие одговорности.

## 2.4. Одлуки

Кој и кога ги донесува одлуките? Ова се фундаменталните прашања кои треба да се постават во процесот на РПЦ. Иако се чини дека е многу јасен, честопати останува нејасно кој навистина ги донесува одлуките и врз каква основа. Како и секоја одлука, одлуката за финасирање на проект треба да биде донесена врз рационални, објективни и експлицитни критериуми. Сите странки треба да ги знаат овие критериуми, како и организацијата која го подготвува предлогот. На овој начин, содржината и пристапот развиени во предлогот ќе бидат транспарентни, јасни и повеќе во согласност со приоритетите на клиентот.

## 2.5. Основниот формат на документите кои се употребуваат во проектниот циклус

Уште еден елемент на РПЦ е воведувањето на стандардизиран формат на документи, кои можат да се употребат во сите фази на проектниот циклус. Стандардизираниот формат ја олеснува комуникацијата и за пишувачот и за читателот:

- сите глави и наслови се исти,
- термините се јасно дефинирани и
- редоследот, според кој се третираат сите аспекти, е фиксен.

Секако, зависно од фазата во која се наоѓа проектот, документот содржи различни информации. Кога проектот е во фаза на идентификација, тој дава информации за проблемите кои треба да се земат во предвид, главните цели и целните групи. Додека, во фазата на спроведување, поважно е документот да ги опише активностите, резултатите, расходите и трошоците.

**ЕК го усвои следниот формат за проекти:**

### 1. Преглед

### 2. Заднина/Основа

#### 2.1 Владина/секторска политика

#### 2.2 Секторски карактеристики

2.3 Вклучени корисници и странки

2.4 Засегнати проблеми

2.5 Други интервенции

2.6 Достапна документација

### **3. Интервенција**

3.1 Главни цели

3.2 Цел на проектот

3.3 Среднорочни резултати

3.4 Активности

### **4. Претпоставки**

4.1 Претпоставки при различни нивоа

4.2 Ризици и флексибилност

### **5. Имплементација**

5.1 Физички и нефизички средства

5.2 Процедури за имплементација и организација

5.3 Распоред

5.4 Проценка на трошоците и план за финансирање

5.5 Специјални услови/придружни мерки од страна на Владата

### **6. Фактори кои ја обезбедуваат одржливоста**

6.1 Поддршка на политиката

6.2 Подобна технологија

6.3 Заштита на околината

6.4 Социо-културолошки аспекти/жените во развојот

6.5 Институционален и раководен капацитет, јавен и приватен

6.6 Економска и финансиска анализа

### **7. Мониторинг и оценување**

7.1 Показатели за мониторинг

7.2 Осврти/оценувања

### **8. Заклучоци и предлози**

## **2.6. Логична рамка**

Инструмент кој докажа дека е од голема помош и при подготовката и при имплементацијата на проектите е логичната рамка.

Логичната рамка комбинира метод за анализа и начин на претставување на резултатите од ова анализа. Пред да започне проектот или интервенцијата, се анализираат проблемите на моменталната ситуација. Базирани врз анализата на овие проблеми, целите на интервенција можат да бидат формулирани и преведени на термините на логичната рамка. Главните резултати на анализата се сумираат во една матрица која ги опишува најважните аспекти на програмата/проектот на логичен начин:

	Логика на интервенција	Показатели кои објективно можат да се верификуваат	Извори на верификација	Претпоставки
Главна цел				
Цел на проектот				
Среднорочни резултати				
Активности		Средства	Цена	
				Предуслови

Логиката на интервенцијата ја опишува целта на проектот, која е и краен резултат на проектот. Среднорочните резултати водат до оваа цел, а активностите водат кон постигнување на среднорочните резултати.

Целта на проектот придонесува кон главната цел, како и другите интервенции. Овие резултати, целта на проектот и главната цел треба да се опишат на оперативен и на мерлив начин: показатели кои можат објективно да се верификуваат. Информации за овие постигнувања се споменуваат во изворите на верификација. Активностите се преведени на оперативни термини: ресурси или средства за имплементација на активностите и колку тие чинат. Во четвртиот ред се опишани надворешните фактори кои влијаат врз целта на проектот, резултатите и главните цели. Предуслови се оние услови кои треба да се исполнат пред да започне проектот.

Логичната рамка може да се употреби на разни нивоа. На пример, логичната рамка подготвена во идентификационата фаза може, понатаму во циклусот, да биде употребена од учесникот - одговорен за имплементација или од мониторингот на постигнувањата. Секако дека логичната рамка во фазата на имплементација содржи повеќе информации отколку таа од фазата на идентификација, но во основа тоа се разработени информации достапни од претходните фази.

Уште повеќе, логичните рамки може да се употребат како ефикасно орудие за комуникација, исто како и стандардизираните формати на документите. Меѓу логичните рамки и основните формати на документите има тесна врска. Бројни заглавија содржат елементи на логичните рамки.

## 2.7. Организационо учење

Воведувањето на подобрен систем ќе даде подобри резултати ако организацијата има капацитет да учи од своите грешки или од резултатите кои не задоволуваат. Најчести грешки се:

- практични грешки: погрешна употреба на процедурите, доцна реакција, грешки при комуникација;
- грешки поврзани со организационите системи и процедури: премногу долги, напорни и комплицирани процедури, недоволна распределба на одговорностите итн;
- погрешен избор на пристап, стратегија, поле на интерес, партнери итн.

Големите организации честопати имаат тешкотии да научат бидејќи тоа бара многу време и напор. Сепак, тоа останува суштински аспект на РПЦ. Ако една организација изнајде начини да учи од сопствените грешки ќе се подобри нејзиното функционирање. Организационото учење делумно се состои од начини на обука на персоналот за употреба на алатките и процедури. Како и да е, обуката е само еден од начините. Напорот треба да се насочи кон една кохерентна стратегија за континуирано учење - осврт кон резултатите на проектите и анализа на она што минало лошо и на она што минало добро. Тогаш оваа анализа треба да се пренесе на подобрените

процедури, потребниот персонал, раководни квалитети итн.

### **3. Ограничувања на инструментите и процедурите на Раководење со проектниот циклус**

Каков и да е квалитетот на инструментите и процедурите, тие сами по себе никогаш не можат да гарантираат успешни резултати. Успехот зависи од искреност и умењето со кое се применуваат.

Секако дека алатките кои ги нуди РПЦ методот ќе бидат скапоцени за оние кои ја подготвуваат и ја контролираат имплементацијата на проектите, но само до таа мерка до која достапните информации се со висок квалитет. Сите одговорни учесници се професионалци до таа мера до која одговорните политичари, спроведувачи, како и корисници се искрено посветени на реализацијата на проектот и постигнување на поставените цели.

Едно од недоразбирањата кое мора да се напомене во тој поглед е погрешната концепција дека формулацијата на логичната рамка е обична формална и технократска работа што резултира со скица на проектот или програмата. Напротив, логичната рамка е резултат на анализа во едно одредено време, во една одредена фаза на проектниот циклус и го отсликува знаењето и преокупациите во тој одреден момент. Така, неопходно е секогаш планот да се прилагодува кон променетата ситуација, на пример, кога проблемот е решен не е потребна понатамошна акција и планот треба да се прилагоди, но кога се појавуваат нови проблеми, тогаш треба да се преземат акции за да се поправи ситуацијата.

Уште еден важен фактор кој треба да се земе предвид во сите фази на проектниот циклус е дисциплината која е потребна за донесување на исправни одлуки во вистинското време, во текот на целиот проектен циклус. Овој фактор обично се занемарува и/или е тешко да се посочи во огромните бирократии на донаторите.



## II ПОДГОТОВКА НА ЕУ ПРОЕКТИ (ЕУ ПРОЕКТЕН ДИЗАЈН)

Правилно планираниот проект, кој се однесува на вистинските потреби на целните групи, мора да се засновува врз точна и целосна анализа на постојната ситуација. Постојната ситуација треба да се протолкува според интересите и активностите на заинтересираните страни. Често одделни опфатени страни имаат различни гледања на една иста реалност.

Ова поглавје истражува метод за анализирање на ситуација во која може да бидат опфатени сите страни. Врз основа на овој проблем ќе бидат разработени целите на анализата и стратегијата за интервенција. Опфатените постапки се опишани во првиот дел. Вториот дел е целосно посветен на логичната рамка, која е инструмент за опишување на најважните аспекти на интервенција на концизен начин.

### 1. Анализа на ситуацијата

За анализирање на една ситуација постојат неколку методи. Експертските проучувања ќе резултираат во одговори на прашањата како што ги сфаќаат експертите. Разговори со претставници на заинтересираните групи и организации ќе обезбедат забележувања какви што постојат во таа посебна група или организација. Еден собир на кој претставниците на сите заинтересирани страни, вклучувајќи ги и експертите, разговараат за исти прашања на демократски начин, често ќе води кон анализа што ќе ја споделуваат сите. Овие методи, кога се применуваат комплементарно, ќе резултираат во една единствена „слика на реалноста“, овозможувајќи формулирање на проекти што опфаќаат цели што се прифатени и поддржани од сите заинтересирани страни.

Во оваа поглавје ќе се разгледаат следниве три фази во процесот на анализата:

- анализа на проблемите (сликата на реалноста);
- анализа на целите (сликата на идната, подобрена ситуација);

- анализа на стратегиите (споредување на различни „синхирни цели“).

Анализата резултира во селектиран ред на цели што ќе се разработуваат во натамошната подготовка на проектот.

Вредноста на анализата се зголемува ако е подготвена заеднички со сите (што е можно повеќе од заинтересираните страни). Алтернативно, анализа на проблемот може да се изврши во мала група, под услов таа група експлицитно да се обиде да направи инвентар на сите проблеми и на нивните причинско-последични односи од различни гледни точки што одговараат на различните заинтересирани страни. За да се гарантира дека проектот одговара на вистинските потреби на групата основно е да се анализираат - подобро заедно со различните опфатени страни - проблемите со кои навистина се соочува соодветната група.

Секој следен параграф ја опишува фазата во процесот на анализата почнувајќи со краток опис на фазата, илустриран со едноставен пример по кој следува преглед (извлечен од вистинската ситуација) во кој резултатите се претставени во дијаграм.

## 1.1. Проблемска анализа

Проблемската анализа е од голема важност во однос на планирањето на проектот бидејќи многу влијае врз дизајнот на можната интервенција.

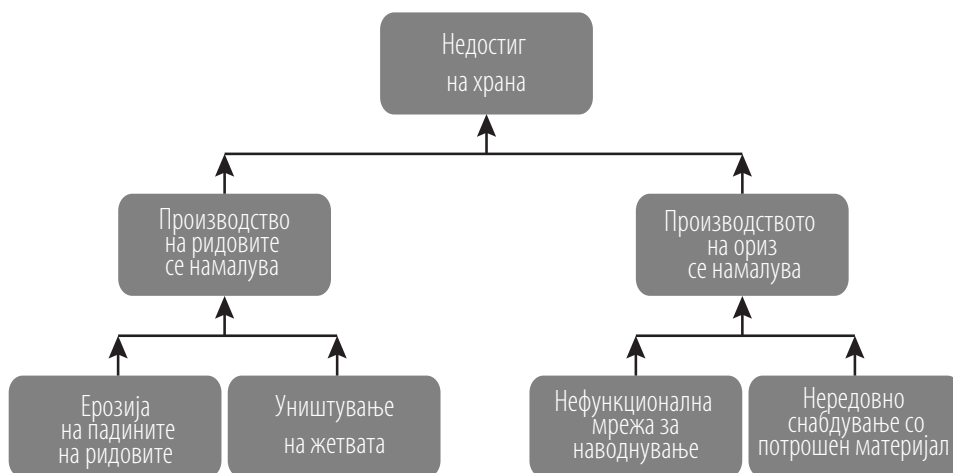
Постапката за проблемска анализа вклучува:

- прецизна дефиниција на рамката и предметот на анализата;
- анализа на проблемската ситуација;
- идентификација на проблемите и воспоставување на причинско-последична хиерархија меѓу проблемите;
- претставување на причинско-последичните односи во дијаграм.

Во оваа проблемска анализа причинско-последичните односи се воспоставуваат меѓу негативните состојби за една постојна ситуација.

Анализата има цел да ги идентификува тесните грла од висок приоритет. Експертите, неформалните групи како и заинтересираните институции и организации придонесуваат за оваа анализа.

Анализата се претставува во форма на дијаграм, или дрво на проблеми, во кое се изразени односите и хиерархијата меѓу сите идентификувани проблеми: пред секој прикажан проблем претходи проблем(и) кој е причина(и) за него и следува самиот проблем што го предизвикува.



## 1.2. Анализа на целите

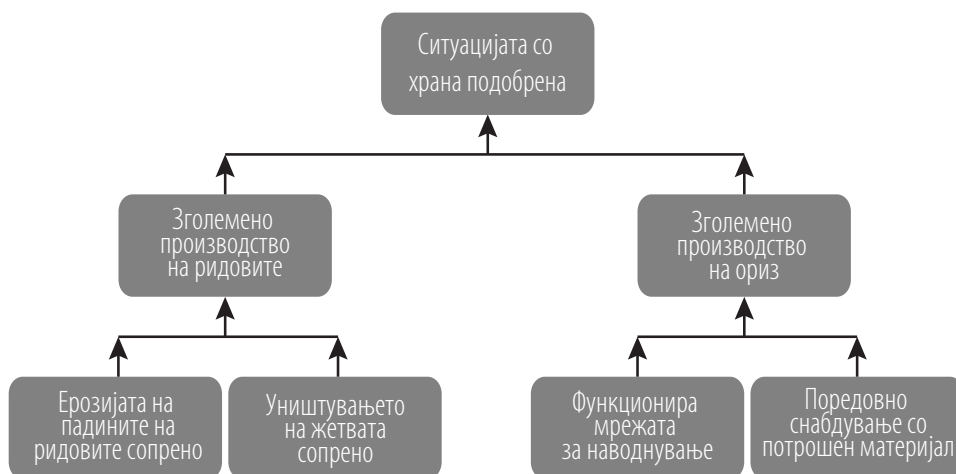
По анализата на проблемот следува анализа на целите. Анализата на целите обично се засновува врз анализата на учесниците и бројот на извештаите и другите документи за фактичка и, следствено, пообјективна информација.

Постапката за анализа на целите вклучува:

- преведување на секој проблем во проблемското дрво во реализирана позитивна состојба (цели);
- верификација на хиерархијата на целите;
- прикажување на односите средства-цел во дијаграм.

Негативните состојби на дијаграмот на проблемите се претвораат во позитивни состојби

На пример, „ниското земјоделско производство“ се претвора во „зголемено земјоделско производство“. Сите овие реализирани позитивни состојби се претставени во дијаграм на целите кој ја прикажува хиерархијата средства-цел.



Овој дијаграм, или дрво на целите, обезбедува општ и јасен поглед за саканата позитивна идна ситуација.

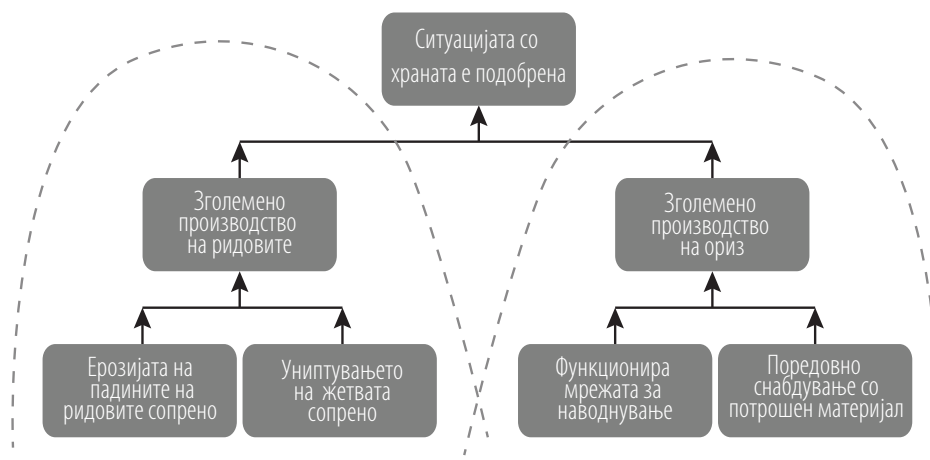
Често таквиот дијаграм покажува многу цели кои не може да се постигнат со интервенцијата што се планира. Затоа мора да се направи избор. Некои цели изгледаат нереални или неизводливи во контекстот на интервенцијата, така што треба да се изнајдат нови решенија за соодветниот проблем. Ако, на пример, една од целите е формулирана како „намалување на бројот на комарците“, а тоа изгледа неизводливо, може да се најде алтернативно решение во „редовно земање на антибиотик од страна на соодветното население“. Алтернативно може да се направи избор овој проблем да не се зафати со соодветната интервенција.

### 1.3. Анализа на стратегијата

Постапката за анализа на стратегијата вклучува:

- идентификација на различни можни стратегии што придонесуваат за сеопфатната цел;
- избор на стратегија за интервенција.

Во дијаграмот на целите, различни групи цели кои споделуваат иста природа, може да се смета да бидат стратегии. Од овие стратегии една (а понекогаш повеќе) ќе се избере како стратегија за идна интервенција. Заснована врз еден број критериуми, се избира најважната и најизводлива стратегија. Критериумите може да вклучуваат буџет што стои на располагање, значење на стратегијата, веројатност за успех, период на потребно време итн. Избраната стратегија ќе се развоти во фазата на планирањето на проектот.



## 2. Логична рамка

Логична рамка е редица од меѓусебно поврзани концепти која ги опишува, на оперативен начин, најважните аспекти на една интервенција. Описот е претставен во форма на матрица. Со помош на логичната рамка може да се провери дали интервенцијата била добро дизајнирана. Таа исто така го олеснува подобрувањето на надгледувањето и на процената.

Формат на логична рамка

	Логика на интервенцијата	Показатели кои објективно се верификуваат	Извори на верификација	Претпоставки
Главна цел				
Цел на проектот				
Среднорочни резултати				
Активности		Средства	Трошоци	
				Предуслови

Логичната рамка е начин за претставување на содржините на една интервенција. **Целите, резултатите, активностите** и нивните причински поврзаности систематски се претставуваат во **првата колона на матрицата** (вертикална логика). Воспоставувањето на логична рамка е можно само по целосна анализа на расположливите информации (проблеми и можности).

Покрај логиката меѓу целите, резултатите и активностите, надворешни фактори **претпоставки** кои влијаат врз предвидените резултати од интервенцијата, се вклучени во **четвртата колона**.

Целите, резултатите и активностите се попрецизно опишани преку **показатели - втората колона**. За да може да се добијат потребните информации за мерење на показателите исто така се

опишани **изворите за верификација - третата колона.**

**Средствата и трошоците** за реализирање на активностите се претставени во редот за активноста (**четвртиот ред**).

За да може да се остварат сите планирани цели, резултати и активности, мора да се исполнат одредени **предуслови** кои постојат во опкружението и кои не зависат од нас.

Матрицата е концизна и лесно применлива во документите. Покрај тоа, таа ја намалува работната тежина на неколку проектанти во различни фази на циклусот на проектот.

## **2.1. Опис на логичната рамка**

Логичната рамка е матрица од четири вертикални колони и четири хоризонтални редови.

### **Првата колона: *логика на интервенцијата***

**Главна цел:** цел на највисоко ниво за која ќе придонесе интервенцијата. Други интервенции и активности исто така ќе продонесат за остварување на оваа цел.

**Цел на проектот (Намера на проектот):** целта што треба да се постигне со интервенцијата. Треба да постои јасна шанса дека оваа цел ќе биде остварена врз долгорочна основа (според проектот). Оправдани користи за целните групи е секогаш истакнатата намера на проектот.

**Посредни резултати:** производи од преземените активности. Резултатите заедно ќе водат кон остварување на намерата на проектот.

**Активности:** активностите што треба да се извршат во интервенцијата за да се постигнат посредните резултати.

### **Втората колона: *објективно проверливи показатели***

Втората колона ги содржи објективно проверливите показатели. Показателите претставуваат оперативен опис на елементите на логиката на интервенцијата во смисла на целни групи, квалитет,

количество, место и време. Показателите се, всушност, прецизна дефиниција на целта, намерата и резултатите.

### **Третата колона: извори и проверка**

Третата колона ги содржи изворите за верификација. Изворите за проверка покажуваат како/каде може да се провери остварувањето на целта, намерата, резултатите и активностите (направени оперативни преку показателите).

### **Четвртата колона: претпоставки и предуслови**

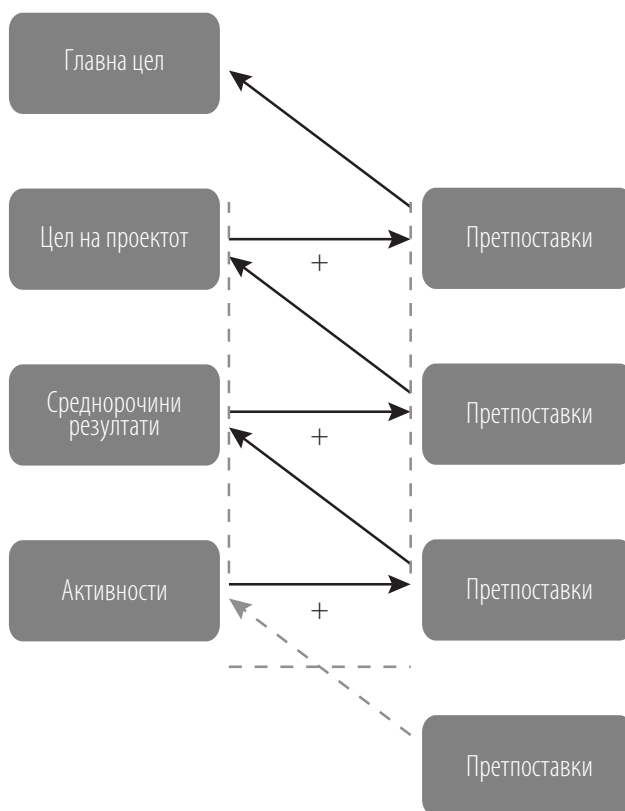
Четвртата колона ги содржи **претпоставките** што се надвор од директна контрола на интервенцијата но многу важни за остварување на посредните резултати, намерата на проектот и глобалната цел. На пример: „без уништување на иригациониот систем” е надворешен фактор кој решително определува дали еден од посредните резултати суштински ќе придонесе за намерата на проектот.

Претпоставките се надворешни фактори за кои интервенцијата не е одговорна, но од кои зависат остварувањето на посредните резултати, намерата на проектот и глобалната цел.

Претпоставките одговараат на прашањето: „Кои се надворешните фактори врз кои не влијае интервенцијата, но значително влијаат на остварувањето на интервенијата?”

Во логичната рамка тие се претставени вака:





Убиствените претпоставки ја прават неможна успешната примена на интервенцијата. Во случај на убиствена претпоставка, таа страна на проектната концепција мора да се преиспита. На пример, од владата може да се побара да покрене „програма за замена на оризот со пченка“.

Покренувањето на таква програма може да се постави како предуслов. Предусловите треба да се исполнат пред почнувањето на проектот. Тие се ставаат во најдолната клетка на 4 колона.

#### Четврти ред: средства и трошоци

Физичките и нефизичките средства (инпути) потребни за извршување на активностите се ставаат во редот на „активностите“.

Трошоците на интервенцијата и изворите на фондовите се ставаат во редот за „активностите“.

## 2.2. Примена на логичната рамка

Логичната рамка им помага на луѓето што подготвуваат еден проект да ги формулираат и да ги структурираат своите согледувања на подобар начин и јасно да го опишат проектот на стандардизиран начин. Логичната рамка нема други аспирации. На пример, ако проектот се засновува врз лоши насоки или лоши критериуми, логичната рамка ќе ги открие контрадикциите и врските што недостасуваат, но не може да ги промени или да ги замени.

Логичната рамка е само средство што може да придонесе за подобрување на планирањето на проектот или програмата. Успехот на еден проект зависи од многу други фактори, на пример од компетенцијата, знаењето и расположливата организациона способност во проектантската екипа или во организациите што се ангажирани во извршувањето на проектот. Затоа дисциплината што ја наметнува логичната рамка не може никогаш да ги замени професионалните квалитети на оние што ги користат овие средства.



Логичните рамки се корисни во сите пет фази на циклусот на проектот. Во првата фаза на подготовки логичната рамка се развива, но сепак, без претензија да биде целосна. Во текот на следните фази

(формулирање, процена, примена и вреднување) логичната рамка постепено натаму се комплетира за да послужи како основа за концепцијата, реализацијата и вреднувањето на проектот. На тој начин може да се развиваат детално планирање и детален буџет, надгледување и другите менаџерски средства, сите засновани врз логичната рамка.

Како метод на прикажување, таа е корисна за организирање на работилница во која секоја клетка на рамката е напишана на карта (различна боја за секој ред на матрицата) и закачена на увид. Така се обезбедува јасна слика за главните елементи на интервенцијата. Овој метод на прикажување е корисен не само за развивање на логичната рамка туку исто така за да се има како точка на која ќе се повикува додека проектот се извршува.

Во текот и по интервенцијата истата логична рамка служи како точка за повикување за надгледување и вреднување.

## Разјаснување на важните аспекти на логиката на интервенција

<b>Која е важноста на главната цел?</b>	Главната цел ја објаснува насоката на оваа интервенција, како и на другите кои придонесуваат кон неа. На ова ниво, нивното влијание врз извршувањето на проектот е ограничено.
<b>Која е важноста на целта на проектот?</b>	Целта на проектот е средишната референца - во смисла на одржливите бенефиции на целните групи - која ги олеснува раководењето на проектот и мониторингот/оценувањето на неговиот успех или неуспех.
<b>Кога е проектот завршен?</b>	Кога е постигната целта на проектот, односно: <ul style="list-style-type: none"><li>• „продуктот“ е реализиран и „продаден“ во корист на целната група,</li><li>• и пресметано е дека продуктот ќе опстане.</li></ul>

<p><b>Зошто е воспоставена само една цел на проектот?</b></p>	<p>Само една цел на проектот е воспоставена со цел да се спречи интервенцијата да стане премногу комплицирана и крајно тешка за раководење. Наместо една интервенција со две цели, се препорачува да се планираат две одделни (паралелни меѓусебно поврзани) интервенции.</p>
<p><b>Како се одредени среднорочните цели?</b></p>	<p>Среднорочните цели се или дедуцирани од дијаграмот на цели или од специфични студии.</p>
<p><b>Како се одредени активностите?</b></p>	<p>Активностите се одредени со:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дедуцирање од дијаграмот на цели;</li> <li>• специфични студии;</li> <li>• консултации со вклучените страни.</li> </ul>
<p><b>Зошто има потреба од одредување на активностите?</b></p>	<p>Активностите треба да се одредуваат до задоволително ниво на деталност со цел да бидат во можност да:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изведе допирлив работен распоред и да се пресмета веројатното траење на интервенцијата;</li> <li>• дедуцираат потребните човечки и физички ресурси;</li> <li>• се воспостави буџетот.</li> </ul>

## Избрани прашања на раководителите во текот на проектниот циклус за раководител на ресор

Проектен циклус	Прашања на раководителот
<b>Идентификација</b>	Дали овој проект (регион, субјект итн.) се вклопува во нашата политика? Ако се вклопува, колку простор (финансиски, техничка помош итн)имаме за да го прифатиме?
	Колку слични проекти биле идентификувани/прифатени од мојата организација?
	Колку слични проекти се спроведени и кој ги финансирал?
	Кои се организациите кои ги спроведуваат овие проекти во тој сектор/регион?
	Какви се нашите искуства со организацијата која го идентификувала овој проект?
	Кои страни се вклучени во идентификацијата на проектот?
<b>Формулација</b>	Кои се клучните елементи во формулативниот документ? Дали се доследни и доволни?
	Кои странки се вклучени во формулацијата на документот? Дали е тоа доволно?
	Која организација е предложена за агенција за имплементација?
	Какво искуство имаме со оваа организација?
	Дали целите, показателите и буџетот се јасно наведени? (Логична рамка)

<b>Проценка</b>	Кои се најчестите деноминатори при употребата на заштитниот тест?
	Колку (или %) од проценетите документите го минуваат тестот?
	Какви се резултатите од тестот за одржливост?
	Колку формулативни документи минале/биле отфрлени од таа организација?
	Кои се предвидувањата за потреба од персонал и како тоа се вклопува во ресорското планирање?
	Кои методи се употребувани при повеќето проекти за да се обезбеди експлицитно учеството на целните групи?
	Колку се идентификуваните претпоставки валидни за успехот на другите проекти во тој ресор?
	Кој е „просечниот“ буџет за слични проекти?
	Кои се нашите искуства со буџетите предложени од оваа организација?
<b>Финасирање</b>	Колку имаме заостанати преземени обврски (+вкупната сума)?
	И каква е дистрибуцијата при различни видови на проекти?
	Каков е просечниот сооднос помеѓу придонесите - национални/од државата и од донаторите?
	Каков е просечниот сооднос помеѓу придонесите на целните групи и националните придонеси?

<b>Имплементација</b>	Кои се главните проблеми со кои сличните проекти се соочуваат?
	Кое е отстапувањето на проектите од планираното: по тип на проект/организација?
	Кои се новите методи/моделите употребени во проектите? И кои од нив се интересни за други проекти?
	Колку се почитуваат процедурите за мониторинг?
	Кои се главните проекти со кои организациите за имплементација се соочуваат при мониторингот на проектите?
	Кои лекции можат да бидат научени од имплементацијата за планирање и/или одредување на политиката?
	Кои според вас се силните/слабите страни на организациите за спроведување во текот на имплементацијата на проектите?
<b>Оценување</b>	Што научивме од овој проект што може да ни користи за други проекти?
	Колку проекти навистина ја постигнале целта на проектот во планираниот рок?
	Каков е односот според типови на проекти?
	Колку се спроведувале внатрешните оценувања од страна на проектите/организациите?
	Која е додадената вредност на улогата на техничката помош во овие проекти?
	Кој беше мојот придонес како раководител на ресор во однос на овие проекти? И која е додадената вредност?

## Дополнителен материјал за РПЦ

### 8 ПРИЧИНИ ЗОШТО ПРОЕКТИТЕ УСПЕВААТ:

1. Организациската структура е прилагодена на проектниот тим.
2. Проектниот тим учествува во планирањето.
3. Проектниот тим е посветен на предвиденото временско планирање.
4. Проектниот тим е посветен да утврди реални буџети.
5. Проектот умешно ги користи техниките на мрежно планирање и не дозволува да се заврши само со план.
6. Проектниот тим работи со администрација, политика и процедури, а не против нив.
7. Проектниот тим се согласил за специфични и реални проектни цели.
8. Целната група е вклучена од почетокот до крајот на проектот.

### 8 ПРИЧИНИ ЗОШТО НЕКОИ ПРОЕКТИ НЕ УСПЕВААТ:

1. Несоодветен авторитет.
2. Недостаток на партиципација и планирање на проектниот тим.
3. Недостаток на партиципација во решавање на проблемите на проектниот тим.
4. Несоодветни комуникациски вештини.
5. Несоодветни технички вештини.
6. Несоодветни административни вештини.
7. Нереално временско планирање на проектот.
8. Нејасни проектни цели.

### ЧЕТИРИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕШЕН ПРОЕКТ

Успешното управување со проект е заедничко поврзување на четири различни и понекогаш конфликтни фактори.



<b>Потреба или проблем</b>	<b>Идеја и визија</b>
<p>Проектите успеваат кога луѓето кои ги развиваат ги разбираат и ценат потребите и проблемите со кои треба да се зафатат. Важно е умешно да се оцени потребата или проблемот. Кои се причините за проблемот? Кои се симптомите? За кого проблемот е проблем?</p>	<p>Проектот има потреба од визија за соединување на сите негови активности и напори. Ова е поради тоа што од визијата произлегуваат стратегијата, целите и работниот план. Главната идеја зад проектот треба да биде јасна, да покаже како проектот може да направи значајна и одржлива промена на потребите или проблемите.</p>
<b>Можноста за проектот</b>	<b>Капацитет</b>
<p>Проектите треба да имаат или креираат простор во кој ќе оперираат. Проектите треба да бидат активно поддржани, не само со пари. Проектот треба да има поддршка од клучните луѓе и активна партиципација од целната група.</p>	<p>Проектите имаат потреба од правилна рамнотежа на вештини, енергија, ресурси и организација за да се одвиваат и да донесат резултати.</p> <p>Тие треба да бидат дизајнирани на начин на кој ќе бидат во можност да имаат влијание и направат резултати.</p>

## СТРУКТУРИРАЊЕ НА ПРОЕКТОТ ПРЕКУ ПРАШАЊА ПРЕД ЗАПОЧНУВАЊЕ НА ПРОЕКТОТ:

<b>Главни прашања</b>	Прашања кои треба да се постават пред започнување на проектот
<b>Дефинирање цели, контекст и целна група</b>	Во кој контекст ќе се одвива проектот? Какви промени наметнува (бара)? Зошто да се спроведе проектот? Кој е очекуваниот резултат? За кого е дизајниран проектот? Кои се прашањата кои се третираат?
<b>Содржина на проектот</b>	Која е темата и содржината на проектот? Кој е избраниот пристап (методологија)? Кои активности се вклучени? Што е потребно за проектот да оди напред?
<b>Каде и кога</b>	Каде ќе се спроведе проектот? Колку долго ќе трае? Кога започнува/завршува?
<b>Практични работи</b>	Каква логистика е потребна? Со кои практични мерки мора да се справиме?
<b>Финансирање</b>	Кои се крајните трошоци? (планирање/имплементација и оценка) Од каде ќе дојдат неопходните финансии?
<b>Партнер</b>	Кои се партнерите? Која е нивната улога? Кои се аранжманите за координација?
<b>Средства за акција</b>	Дали проектот се квалификува за некаква финансиска помош? Дали може да ги користи постоечките капацитети(услови)?
<b>Комуникација</b>	Внатрешна комуникација: каков е протокот на информации меѓу проектиот тим? Надворешна комуникација: дали проектот има потреба од медиумско покривање? (Зошто? Како? Кои аспекти?)
<b>Оценка и последователни активности</b>	Како и кога треба да се оцени? Кои аспекти? Зошто? Какви последователни активности се планирани?

## **СТРУКТУРИРАЊЕ НА ПРОЕКТ ПРЕКУ “W” ПРАШАЊА (ИНСПИРИРАНО ОД ЛАСВЕЛОВИОТ МЕТОД)**

Употреби прашања за идентификување индивидуални елементи од проектот и како тие меѓусебно се поврзуваат. Твоите одговори ќе ти дадат општ преглед на проектот и ќе овозможат да видиш како составните делови се поврзани.

### **КОЈ (WHO)? – ОД КОГО (FROM WHOM)? – СО КОГО (WITH WHOM)?**

- идентификација на пратнерите на проектите или целни групи;
- нивните улоги и односи во проектот;
- нивните погледи на проектот;
- јаки страни и слабости вкоренети во овие односи.

### **ШТО (WHAT)?**

- главните проектни активности – спонтани, организирани и институционални;
- социални, економски, културни, политички и едукациски димензии;
- влијанието на проектот на овие димензии.

### **ЗОШТО (WHY)?**

- потреби и желби задоволени со проектот;
- мотивација и интереси на учесниците;
- главни цели на проектот;
- опции за финансирање на проектот;
- односи меѓу цели на учесниците и институционалните цели.

### **КАДЕ (WHERE)?**

- социјалниот контекст на проектот и ситуацијата на учесниците.

### **КОГА (WHEN)?**

- на кој период се фокусира (минато, сегашност, иднина)?;
- краткорочно, среднорочно или долгорочно?;
- биографија на учесниците и како таа влијае на проектот?.

### **КАКО (HOW)?**

- како беше направено? процесна организација и партиципација;
- употребени техники и инструменти;
- искуството на учесниците, теории, други проекти, итн.

### **ПРОЕКТ МЕНАѢЕРОТ МОРА ДА БИДЕ:**

- **Организатор**, со капацитет за разбирање, планирање и координирање на напорите и ресурсите за постигнување на целите.
- **Стратег**, способен да постави јасни долгорочни и среднорочни цели, имајќи ги на ум заедно со причините за постоењето на проектот.
- **Мотиватор**, со способности и ставови кои го/ја оспособуваат да ги мотивира луѓето да учествуваат во него (работници, волонтери, млади луѓе).
- **Фандрејзер**, со знаење и смелост да аплицира за фондови, да управува и одговара за нив со интегритет и компетентност.
- **Активист**, во смисла на некој кој што е способен да препознае иницијативи и организира идеи во смислени социјални акции со јасни вредности кои се развиваат со тек на време.
- **Визионер**, некој кој е способен да замисли социјална иновација и промена.
- **Работник на заедницата**, со посебна грижа за работите на заедницата и/или организацијата во која тој/таа е вклучен.

- **Социјален работник**, спремен да се грижи за луѓето без да ги заменува, т.е. да им ја подигнува мотивацијата и довербата за да учествуваат во креирање на нивната иднина и реализирање на нивните проекти.
- **Учител и ученик**, умешен за оспособување луѓе, но истовремено да биде способен да учи од искуствата и го употреби тоа за организацијата, проектот или заедницата – набљудувајќи и оценувајќи го процесот во однос на целите, менливите планови и конечно целите во однос на околностите.

### **ПОТРЕБАТА ОД ПОДОБРЕНО РАКОВОДЕЊЕ СО ПРОЕКТИТЕ**

Еден брз и општ преглед на резултатите од повеќе од триесет години развојна соработка помеѓу земјите членки на Европската Унија и другите земји тешко дека би можел во целост да не задоволи. Искуствата на разните донаторски организации, билатерални или мултилатерални, не учат дека премногу проекти пропаѓаат или делумно ги остваруваат своите цели. Оценката на Европската комисија за 1988 го заклучува следното: одвај една третина од проектите била успешна; околу една третина се соочиле со сериозни тешкотии и една третина биле помалку или повеќе неуспешни. Се чини дека тешко се учи од претходните искуства, а со цел подобро да се делува во иднина. Сепак, токму тоа е целта на раководењето со проектен циклус (РПЦ).

За да се постигне оваа цел, најпрвин треба да се разберат главните слабости при спроведувањето на проектите. Оценките на претходните проекти не учат дека тие можат да се поделат во две категории:

- во текот на подготовките или спроведување на проектот, еден или повеќе фактори за успешни резултати биле запоставени; или
- недостасувала потребната дисциплина и одговорност за донесување на вистинските одлуки и други мерки во вистинско време.

Недостатоци кои најчесто се појавуваат при првата категорија се:

- не се земени предвид вистинските проблеми на корисниците или на другите страни вклучени во проектот;
- проектот не е сместен во рационални рамки на политиките на поддршка од страна на земјата корисник;
- целите на проектот не биле јасно и реално дефинирани;
- не е направено разграничување (јасна дистинкција) помеѓу целите (на пр: вистинската достапност на водата за пиење) од една страна и средствата за постигнување на тие цели (на пр: копањето бунари) од друга страна;
- применети се неподобни технолгии и не се искористени локалните обновливи ресурси;
- не се почитувани социо-културните вредности на луѓето на кои им е наменета помошта;
- не се направени напори да се зајакнат раководните капацитети на локалните јавни и приватни организации вклучени во интервенциите;
- не се предвидени ризиците и не се испитани начините да се избегнат или ограничат тие ризици;
- не е доволно истакната добрата финасиска и економска одржливост на проектот, во текот и по имплементацијата на проектот.

Слабостите од втората категорија се:

- луѓето кои го формулираат проектот, и во земјите-донатори и во земјите-кориснички, честопати ги занемаруваат однапред дефинираните правила и критериуми;
- предложените идеи за проектот не се анализирани во една пред-физибилити студија пред да се одлучи дали се вредни за разгледување во детали (физибилити);
- недостасуваат адекватни информации во текот на имплементацијата, запоставен е мониторингот и не се

преземени потребните корективни акции;

- честопати има премногу службеници на проектот на различни места (министерства, амбасади, главни канцеларии), одговорни за истиот проект;
- не е јасно како се распределени сите одговорности помеѓу тие што се вклучени во проектот;
- се чини дека канцелариските службеници повеќе се загрижени за правилата и процедурите, отколку за раководењето со проектот.

### **СИСТЕМАТСКИ ПРИСТАП КОН ПОДОБРУВАЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ И ВЛИЈАНИЕТО НА ПРОЕКТОТ**

Со цел да се подобрат перформансите и влијанието на проектот, треба да се земат предвид повеќе фактори:

- квалитетот на анализата врз база на која е развиен планот за проектот;
- прецизен опис на целите на проектот, средствата и надворешните фактори;
- фазите низ кои проектот (идејата) минува пред имплементацијата (спроведувањето);
- квалитетот и мотивацијата на сите стручњаци и канцелариски службеници кои се занимаваат со анализа и проценка на проектот, негова имплементација (спроведувања) и мониторинг;
- протоколот на документи изработени во текот на разните фази;
- одлуките кои се донесени во текот на сите фази на проектниот циклус;
- критериумите врз база на кои се донесени овие одлуки;
- временска шема на секоја фаза.

Овие фактори се како од техничка, така и од организациска природа и заедно ги одредуваат крајните резултати: перформансите и влијанието на проектот. Системскиот пристап тогаш треба да ги одреди сите важни фактори за планирање и имплементација на проектот на еден интегриран и кохерентен начин.

### Речник на терминологија користена во РПЦ

Термин	Кратко објаснување
<b>Проектен циклус</b>	
Проект	Процес во кој хуманите, материјалните и финансиските ресурси се организирани да преземат единствен делокруг на специфицирана работа со ограничени трошоци и време, за да се постигне позитивна промена изразена во квалитативни и квантитативни цели.
Проектен циклус	Различни фази низ кои проектот треба да помине од првичната идеја до ex-post евалуација.
Раководење со проектен циклус (РПЦ)	РПЦ значи да се врши контрола врз проектниот циклус во смисла на регулирање и надгледување на различни преземени активности (одлуки, хармонизација на (формати за) документи, учество на различни актери).
Индикативно програмирање	Развивање на линиите на политика за организацијата која ги изразува секторското и тематското фокусирање на интервенциите/помошта за следниот период.
Идентификација	Првичната формулација на проектната идеја: главните цели, резултатите и активностите.
Студија за изводливост	Студија која открива дали првичната проект-идеја е реална во предложениот контекст: технички, социјални (родови) и студии за околината може да бидат потребни.
Формулација	Користејќи ги елементите од студијата за изводливост, проектните детали се обработени во целосен предлог проект вклучувајќи го и буџетот.
Проценка	Испитување на проектната изводливост и издржливост и начинот на кој се вклопува во политиката на организацијата.



Договор за финансирање	Одобрение на предлог проект (содржина) и буџет од организацијата која финансира, но истовремено и обрзување на организацијата која спроведува да го изврши поднесениот проект. Ова одобрение треба да се потврди преку договор.
Спроведување	Извршување на проектот преку ангажирање на обезбедените ресурси за да ги постигнат посакуваните резултати.
Набљудување (мониторинг)	Редовно прибирање и анализа на информации за надгледување (надзор) на прогресот на спроведувањето на проектот. Базирано врз информации од мониторингот може да се одлучи дали е потребна одредена акција за корекција.
Оценка (евалуација)	Анализа на резултати и влијание на проектот (за време на или по завршување на проектот). Евалуацијата служи да се учи и за подобрување на слични проекти + формулација на политиката.
Логична рамка	Матрица на проектно планирање, што ги обезбедува најбитните аспекти на проектот во логичен редослед во контекст на неговото спроведување.
Логика на интервенција	Првата колона на логичката рамка која ја опишува битната стратегија на основата на проектот. Ги содржи позитивните околности кои треба да бидат исполнети од проектот како и генералната цел кон која проектот придонесува.
Општи цели (ОЦ)	Долгорочни промени кон кои проектот придонесува. ОЦ-и ја прикажуваат важноста на проектот за општеството. Често пати ОЦ соодветствуваат со поединостите на политиката на вклучената организација. Проектот може да придонесува кон неколку ОЦ-и.
Цел на проектот (ЦП)	Цел која треба да се постигне со проектот ако е успешно спроведен. ЦП би требало да ја изрази, во најмала рака, употребноста на излезните елементи (инфраструктура, услуги итн.) кои се обезбедуваат од проектот. Постои само една цел на проектот.
Резултати	<p>Продукти на проектот, остварени во соработка со вклучените страни. Резултатите заедно ќе водат кон ЦП.</p> <p>Често пати овие се поврзани за инфраструктура (изградени школи), услуги (обезбеден кредит) и добра (испорачана машина за ...)</p>

Активности	Акциите (од вклучените странки) за да ги искористат расположивите ресурси за да се произведат планираните резултати.
Ресурси/ средства	Влезни елементи (хумани, материјални и финансиски) потребни за постигнување на целите планирани како во предлог проектот.
Објективно проверлив показател (ОПП)	<p>Индикаторот (ОПП) претставува операционален опис на целите.</p> <p>Тие ги содржат следните елементи:</p> <p>Варијаблата: што?</p> <p>Квантитетот: колку?</p> <p>Целната група: кој?</p> <p>Местото: каде?</p> <p>Времето/периодот?</p> <p>ОПП се користат (во набљудување/евалуација) да се верифицира дали целите се постигнати како што е планирано.</p>
Извори/ средства за верификација	Извори на информација (лица/документи) каде побараните информации за проверка на индикаторите можат да се добијат.
Претпоставки	Фактори надвор од директната контрола на проектот, кои можат да влијаат врз успешноста на проектот. Овие треба да се набљудуваат.
Предуслови	Условите треба да бидат исполнети пред почетокот на проектот, во спротивно може да се соочи со проблеми во текот на спроведувањето.
Буџет/трошоци	Финансискиот план кој го покажува општиот преглед на финансии потребни за извршување на проектот + план кој плаќа чиј дел.

Одржливост	<p>Кога логичната рамка е направена мора да се провери дали произведените Резултати/ЦП можат да бидат поддржани по завршетокот на надворешната интервенција.</p> <p>Следните елементи се земаат предвид:</p> <p>локална поддршка/политика;</p> <p>соодветна технологија;</p> <p>капацитет на организација;</p> <p>социјални аспекти, на пр: родови;</p> <p>прашања на околината;</p> <p>финансиски/економски.</p>
Родови и развој	<p>Приод кој погледнува во релацијата меѓу мажите и жените во дадена социјална и економска околина и следствено на тоа се обидува да го изедначи дисбалансот во овие релации.</p> <p>Проектите треба да бидат формулирани на начин кој ќе биде осетлив кон родовите.</p>
<b>Набљудување (мониторинг)</b>	
Структура на менаџмент	Преглед на различни нивоа на менаџмент вклучени во набљудување и нивни специфични одговорности.
Прашања на менаџер	Отворено прашање кое изразува потреби од информации за набљудување.
Индикатор	Варијабла чија цел е да измери промена во одредена појава или процес.
Индикатор за мониторинг	Индикатор кој овозможува варијаблата да биде мерена за целите на набљудувањето.
Непосреден индикатор	Индикатор што претставува варијабла која е потребна за мерење на она што некој сака да знае.

Посреден индикатор (заменик индикат)	Индикатор кој овозможува битна варијабла да измери што некој сака да знае, но на индиректен начин. (деталот за да се знае, може да биде многу тешко/ осетливо да се измери директно)
Проток на информации	Опис на процесот на прибирање податоци се до дистрибуција на направени извештаи, вклучувајќи ги учесниците/форматите.
<b>Оценка (евалуација)</b>	
Релевантност	Проверува дали целите на проектот одговараат на потребите и приоритетите на целната група.
Ефективност	Проверува дали целите на проектот (на ниво на ЦП и резултати) се постигнати.
Ефикасност	Проверува дали расположивите ресурси биле оптимално искористени (рамнотежа меѓу влезните и излезните елементи).
Влијание	Проверува дали пошироките ефекти (главно на ниво на ГЦ) се остварени.
Одржливост	Да се види дали позитивните ефекти на проектот ќе продолжат во постпроектниот период (и надворешната асистенција е завршена).



# ПРИРАЧНИК ЗА ЕУ ПРОЕКТЕН ДИЗАЈН И РАКОВОДЕЊЕ СО ПРОЕКТЕН ЦИКЛУС



Проектот е финансиран од ЕУ