

# Fondovi Europske unije, prilike i mogućnosti za rast gospodarstva: dio III: Osnove projektnog planiranja

---

Šimunković, Mario

Source / Izvornik: **Suvremena trgovina, 2016, 41, 52 - 54**

**Journal article, Accepted version**

**Rad u časopisu, Završna verzija rukopisa prihvaćena za objavljivanje (postprint)**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:209:769476>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-09-17**

eBUS

**European  
Business School Zagreb**

Europska  
poslovna škola Zagreb

Repository / Repozitorij:

[Repository of the European Business School Zagreb](#)



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# Fondovi Europske unije, prilike i mogućnosti za rast gospodarstva (Dio III: Osnove projektnog planiranja)

Mario Šimunković, mag. oec.

Visoka škola Nikola Šubić Zrinski

Poduzetnici se često prilikom odluke o eventualnoj prijavi projekta susreću sa sljedećim pitanjima: koji problem želimo riješiti, što se već ranije pokušavalo, zašto već ne postoji nešto slično onome što želimo postići, koje će biti posljedice ako ne riješimo, zašto je rezultat projekta važan, kako će rezultat biti korišten, kako ćete se dugo služiti rezultatom, gdje će se rezultat koristiti, gdje je projekt na našoj listi prioriteta, tko će biti krajnji korisnik, tko će pružati podršku, tko će upravljati projektom, kada će projekt biti korišten, kada ćemo raspustiti tim i mnoga slična pitanja?

Kod projektnog planiranja prije svega potrebno je krenuti od samih osnova imajući u vidu da je kod projektnog planiranja bitno imati formalno ili neformalno obrazovanje u projektnom planiranju ili angažirati poduzeća s iskustvom u projektnom planiranju.

## **Pristup logičke matrice**

Kod projektnog planiranja služimo se Pristupom logičke matrice (PLM). To je analitički alat koji omogućuje lakše snalaženje u procesu planiranja, provedbe, praćenja i evaluacije projekata, odnosno skup međunarodno prepoznatih metoda koje se koriste za većinu razvojnih projekata. Omogućuje provjeru izvedivosti i relevantnosti projektnog prijedloga.

Sredinom prošlog stoljeća međunarodne organizacije i pojedine vlade kreću s provedbom razvojnih projekata, a unatoč trošenju velikih resursa – očekivanja nisu bila ispunjena i ciljevi nisu bili postignuti.

Razlog tome je to što projekti nisu odgovorili na specifične potrebe korisnika, rezultati nisu bili vidljivi i bili su kratkotrajni, troškovi su bili veći od koristi, a ciljne skupine nisu osjetile koristi od projekata.

PLM je razvijen krajem šezdesetih godina kao pomoć Američkoj agenciji za međunarodni razvoj (USAID) radi unapređenja sustava planiranja i evaluacije projekata i koristi ga kao standardni dio sustava upravljanja projektima. Od 1993. godine Europska komisija zahtijeva primjenu PLM-a kao dio svog sustava upravljanja projektnim ciklusom.

PLM u fazi identifikacije uključuje elemente analitičke i kreativne faze pripreme:

- Analiza situacije
- Analiza dionika (Stakeholders)
- Analiza problema
- Analiza ciljeva
- Analiza strategije
- Studija izvedivosti (Feasibility study)

- Analiza troškova i koristi (Cost-benefit analysis)

Glavni dokument faze identifikacije je sažetak projekta (Concept note)

Logička matrica izrađuje se na temelju:

- analize dionika
- analize problema
- analize ciljeva
- analize strategije

Prije svega trebamo napraviti preliminarnu analizu odnosno analizu situacije, upoznati se s programskim dokumentima i drugim relevantnim nacionalnim, regionalnim i lokalnim strategijama, zakonodavnim okvirom, prije nego što se krene u razradu projektnog prijedloga.

Analiza situacije odnosno SWOT analiza uključuje tri osnovne faze:

- Identificiranje unutarnjih snaga (S) i slabosti (W) organizacije te vanjskih prilika (O) i prijetnji (T)
- Traženje načina kako iskoristiti snage (S) kako bi se riješile slabosti (W) i iskoristile prilike (O) za smanjenje potencijalnih prijetnji (T)
- Formulacija strategije za poboljšanje postojećeg stanja

### **Faza pristupa logičke matrice**

Temeljne faze pristupa logičke matrice su faze analize i planiranja. Faza analize uključuje analizu dionika, analizu problema, analizu ciljeva i analizu strategije. Faza planiranja uključuje izradu logičke matrice, razradu detaljnih aktivnosti projekta i izradu proračuna.

### **Analiza dionika**

Dionici su pojedinci, organizacije, institucije, tvrtke ili skupine ljudi koje imaju ili mogu imati značajan interes za uspjeh ili neuspjeh projekta i na koje projekt može pozitivno ili negativno utjecati svojim rezultatima ili oni mogu pozitivno ili negativno utjecati na provedbu projekta.

Važno je postaviti si sljedeća pitanja kod analize dionika: čija su iskustva i perspektive važni, tko će odlučivati o projektu, čija je aktivna podrška neophodna za uspjeh projekta, tko ima pravo biti uključen u projekt, kome je projekt prijetnja?

### **Analiza problema**

Analiza problema identificira negativnu postojeću situaciju. To je ključna metoda, jer se sve ostale akcije zasnivaju na njenim rezultatima, a korisna za pismeno uobličavanje opisa problema u prijedlogu projekta. Ona je prikaz negativne slike postojećeg stanja i utvrđivanje odnosa "uzroka i posljedice" između prepoznatih problema.

Problemsko stablo nam pomaže u boljem razumijevanju uzročno-posljedičnih veza, razvijanju konsenzusa među dionicima oko rješavanja zajedničkih problema, identificiranju stvarnih problema s kojima se suočava ciljna skupina, kvalitetnijoj izradi analize problema (u aplikacijskom obrascu).

Izrada problemskog stabla provodi se u 3 koraka:

- Definicija problema i subjekata analize
- Identifikacija glavnih problema s kojima se suočavaju ciljne skupine i korisnici
- Vizualizacija problema u obliku dijagrama – stabla problema – gdje su uzroci na dnu a posljedice na vrhu

Nema točnog stabla, ali je bitno da ono predstavlja konsenzus ključnih aktera o negativnoj slici situacije. Moguće je napraviti više stabala kako bi se usporedile različite perspektive pojedinih dionika.

Koraci u izradi problemskog stabla:

- Okupljanje grupe dionika (20-30 ljudi)
- Identificiranje problema koje sudionici doživljavaju kao prioritetne – zapisivanje svakog problema na zasebnu karticu
- Odabir glavnog problema (između svih navedenih) – postavljanje glavnog problema centralno, na „deblo stabla“
- Identifikacija problema koji su povezani s ključnim problemom
- Uspostava uzročno posljedične hijerarhije – uzroci ključnog problema ispod centralnog problema a posljedice iznad centralnog problema
- Povezivanje problema linijama (strelicama) koje prikazuju uzročno posljedične veze

Završeno problemsko stablo predstavlja sažetak negativnog stanja, ali problemsko stablo ne smije biti preopširno jer se lako se izgubiti u mnoštvu detalja.

### **Analiza ciljeva**

Svrha analize ciljeva je opisati buduću pozitivnu situaciju, definirati hijerarhiju ciljeva i grafički prikazati odnos sredstava i ciljeva, a negativno stanje iz problemskog stabla pretvara se u pozitivno dostignuće.

Koraci u izradi analize ciljeva:

- Preformulirati probleme u pozitivna dostignuća koja su poželjna i realistična
- Provjeriti međusobne veze kako bi se osigurala potpunost hijerarhije
- Ukoliko je potrebno, dodati nove ciljeve ako su potrebni i relevantni za postizanje cilja na višoj razini
- Ukoliko je potrebno, izbaciti ciljeve koji nisu prikladni ili potrebni

Pozitivni oblik problemskog stabla – problem postaje cilj, a odnos uzrok-posljedica' postaje odnos 'cilja i sredstva'. Ono što je za preporučiti je da ciljeve sličnih tema možemo grupirati, a analizu ciljeva trebamo raditi u konzultaciji sa ključnim dionicima.

### **Analiza strategije**

Analiza strategije je završni korak u fazi analize. Odlučuje se što će biti uključeno u projekt i koji problemi će se rješavati (definira se obujam projekta), odnosno s čime ćemo se baviti u projektu - projekt neće riješiti sve aspekte problema, treba odabrati one čije je ostvarenje u moći organizacije.

Jedan projekt ne može riješiti sve probleme i treba odrediti što u projekt ulazi, a što ne. Izabrana strategija se koristi u formulaciji prvog stupca logičke matrice – logika intervencije (opći cilj, specifični cilj, rezultati i aktivnosti).

### Logička matrica

Logička matrica je sažet tabelarni prikaz projekta koji služi kvalitetnom i logičnom planiranju i formuliranju projekta, jasnoj prezentaciji projekta (donatorima i ostalim dionicima) i praćenju provedbe i ocjeni projekta.



*Logička matrica*

U kontekstu logičke matrice, projekt se definira u smislu hijerarhije ciljeva (unosa, aktivnosti, rezultata, svrhe i općih ciljeva) uz niz definiranih pretpostavki i okvir za nadzor i evaluaciju postignuća projekta (pokazatelji i izvori provjere).

Logička matrica sadrži:

- Opis projektnih ciljeva prikazan hijerarhijski (intervencijsku logiku projekta)
- Ključni vanjski čimbenici koji su van kontrole projektnog tima a koji su važni za uspjeh projekta (pretpostavke i preduvjeti)
- Način na koji ćemo pratiti i vrednovati dostignuća projekta (pokazatelji uspjeha (indikatori) i izvori provjere
- Sredstva za provedbu projekta (ljudi, alati, materijali, oprema i sl.) i troškovi projekta

Nakon izrade logičke matrice slijede faze razrada detaljnih aktivnosti projekta i izrada proračuna koje će detaljnije biti obrađene u sljedećem broju kada će biti obrađena izrada projektnog prijedloga.

## **Aktualni i otvoreni natječaji:**

U prošlom broju časopisa *Suvremena trgovina* dali smo pregled otvorenih natječaja za male i srednje poduzetnike. U međuvremenu otvorena su još dva natječaja za male i srednje poduzetnike:

**E-impuls** u okviru Europskog fonda za regionalni razvoj otvoren je od 21. srpnja 2016. do 30. rujna 2016. godine za područja malo i srednje poduzetništvo, obrtništvo, a prihvatljivi prijavitelji su mali i srednji poduzetnici, obrtnici.

Cilj Poziva je potaknuti mikro i mala poduzeća u sektoru proizvodnje i proizvodnih usluga bespovratnim potporama u svrhu jačanja konkurentnosti. Predmet Poziva su investicije u početna ulaganja mikro i malih poduzetnika povezane s osnivanjem nove poslovne jedinice ili proširenjem kapaciteta postojeće poslovne jedinice u sektorima proizvodnje i proizvodnih usluga.

Najniža vrijednost potpore, odnosno najniži iznos bespovratnih sredstava koji se može dodijeliti pojedinom projektu iznosi 30.000 kuna, a ukupna državna potpora ne može prijeći prag od 300.000 kuna. Maksimalan intenzitet potpore koja se može dodijeliti poduzeću prema veličini iznosi malom poduzeću 65%, mikro poduzeću 85%.

**Poticanje društvenog poduzetništva** u okviru Europskog socijalnog fonda otvoren je od 1. srpnja 2016. do 23. rujna 2016. godine, za područje socijalna uključenost, a prihvatljivi prijavitelji su mali i srednji poduzetnici, neprofitne organizacije, organizacije civilnog društva.

Ova operacija predstavlja prvi korak u stvaranju sustavne podrške razvoju društvenog poduzetništva. Uključivat će financiranje niza informativnih i edukacijskih aktivnosti kojima će se unaprijediti status društvenog poduzetništva u području vidljivosti i prepoznatljivosti. Također, uključuje i financijsku podršku poslovanju postojećim društvenim poduzećima, kao i podupiranje svih oblika poslovnih aktivnosti organizacija zainteresiranih za otvaranje društvenog poduzeća ili pokretanje društveno-poduzetničke djelatnosti. Glavna ideja ovog Poziva je ispitati stanje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i utvrditi koje su potrebe društvenih poduzetnika te će poslužiti kao osnova za kreiranje budućih poziva usmjerenih na razvoj društvenog poduzetništva, kao i na visinu sredstava koja će se u sklopu tih poziva dodjeljivati.