

# Управљање пројектним циклусом







БОШ  
БЕОГРАДСКА  
ОТВОРЕНА  
ШКОЛА



#ЕУ  
ЗА ТЕБЕ

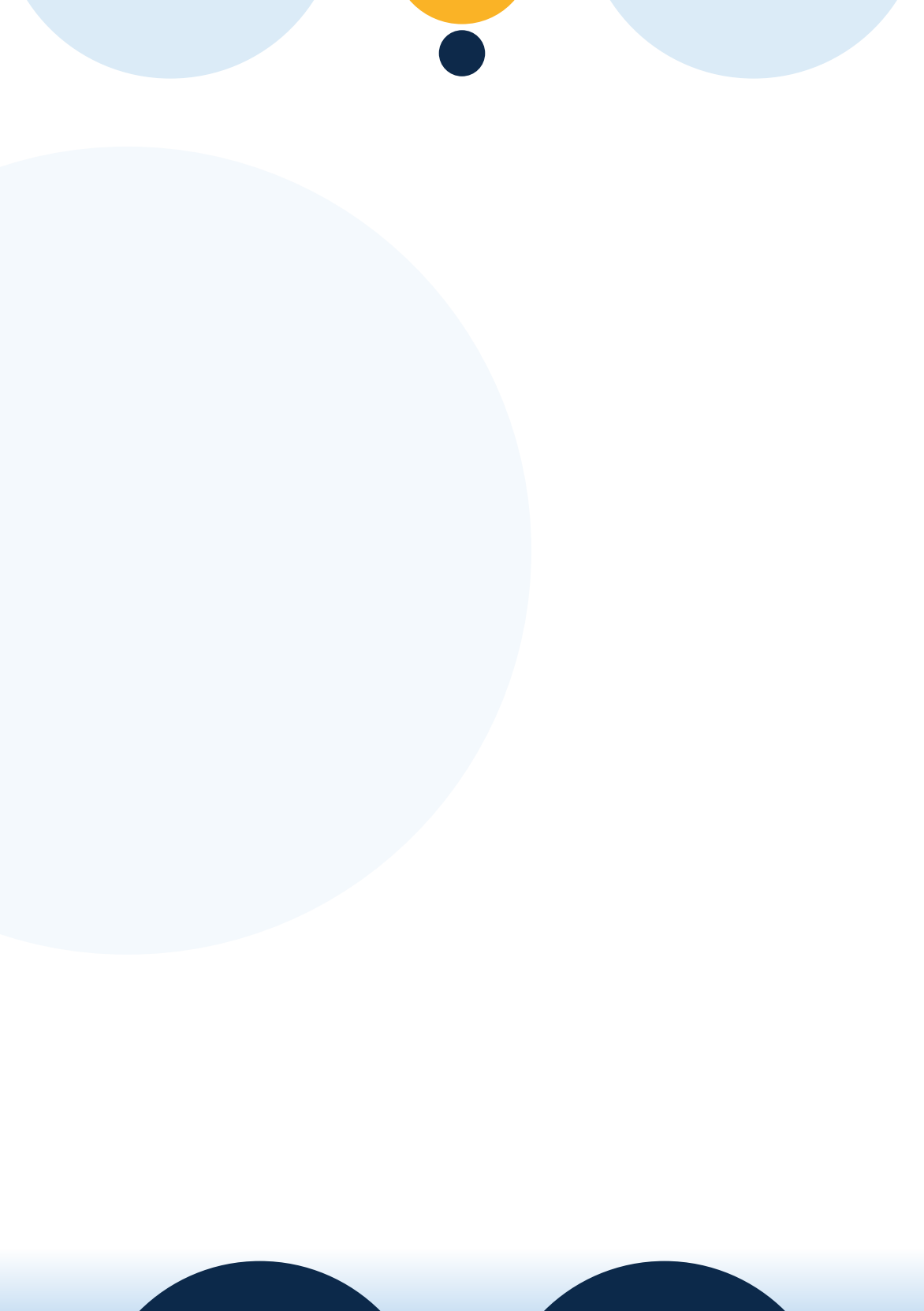
# ПРИРУЧНИК

## Управљање пројектним циклом

Пројекат „ЕУ Ресурс центар  
за цивилно друштво у Србији”

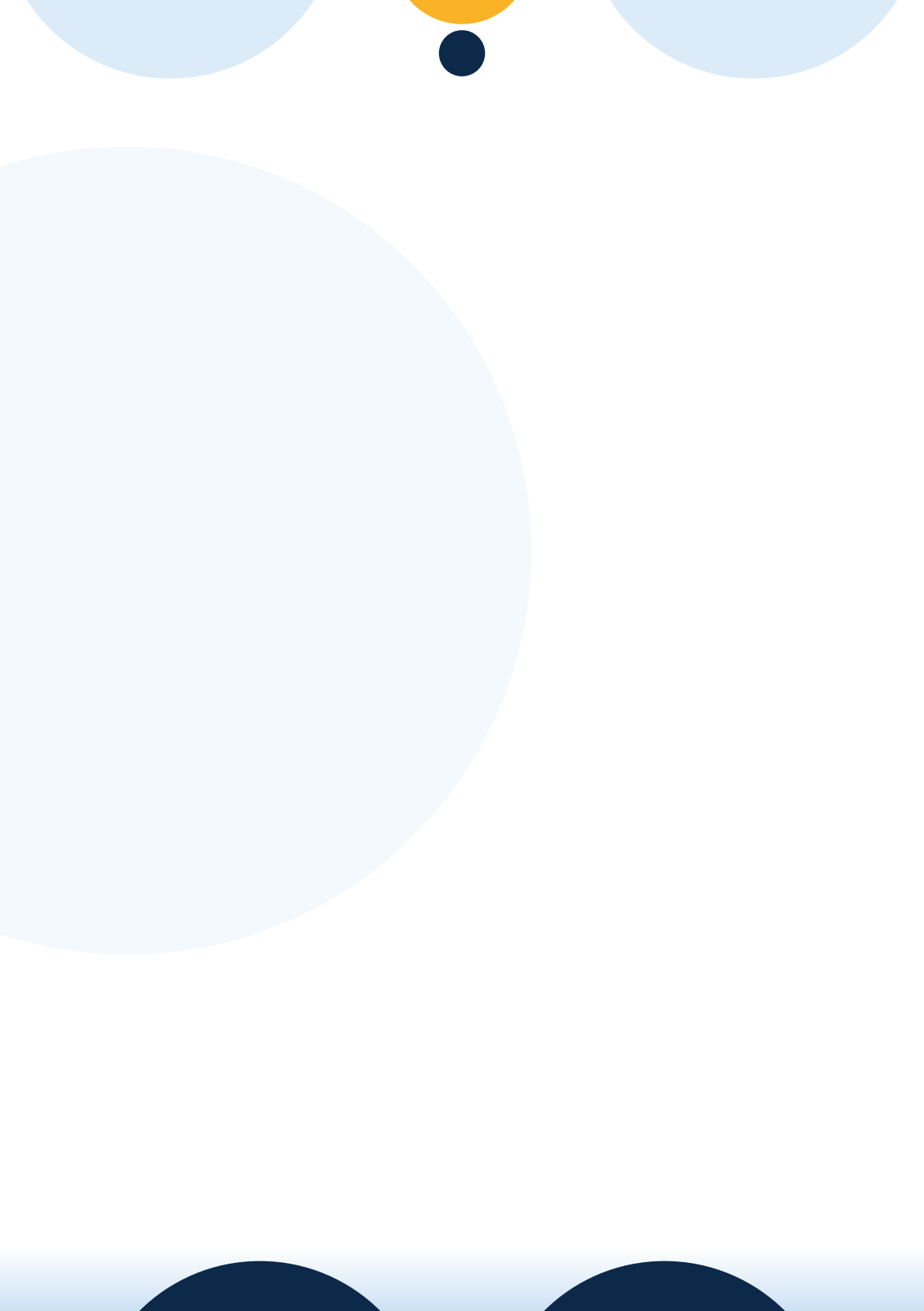
Београд, 2025.





# Sadržaj

<b>Поглавље 1: Увод у управљање пројектним циклусом</b> .....	8
Шта је пројекат? .....	8
Зашто је важно разумети пројектни циклус?.....	9
Обратите пажњу .....	9
Чек листа: Од идеје до пројекта .....	10
<b>Поглавље 2: Анализа проблема</b> .....	11
Зашто је анализа проблема кључна? .....	11
Методи за анализу проблема .....	11
Од анализе проблема до припреме пројекта.....	12
Матрица логичког оквира (Логфрејм) .....	13
Пример из праксе: .....	14
Како поставити и користити показатеље успеха? .....	14
Обратите пажњу .....	16
Чек-листа: Да ли је ваша анализа проблема потпуна?.....	16
<b>Поглавље 3: Имплементација и праћење пројекта</b> .....	17
Праћење рада.....	17
Пример из праксе .....	18
Обратите пажњу .....	18
Чек-листа: Да ли је ваша имплементација под контролом? .....	19
<b>Поглавље 4: Евалуација и затварање пројекта</b> .....	20
Шта је евалуација и зашто је важна?.....	20
Затварање пројекта .....	21
Пример из праксе .....	21
Чек-листа: Да ли је ваш пројекат адекватно затворен? .....	22
<b>Резиме</b> .....	23



## Коме је приручник намењен и зашто је настао?

Овај приручник израђен је у оквиру пројекта **ЕУ Ресурс центар за цивилно друштво у Србији**, који реализује **Београдска отворена школа (БОШ)** у партнерству са организацијама: Новосадском новинарском школом, Ужичким центром за права детета, Удружењем економских експерата из Ниша (ЕНЕЦА), Младим пољопривредницима Србије (Јагодина), Сигурним стазама (Бор) и Новом планском праксом (Београд).

Намењен је пре свега:

- ◆ **организацијама цивилног друштва** које желе да развију или унапреде своје капацитете за планирање и спровођење пројеката,
- ◆ **локалним иницијативама и удружењима** која први пут улазе у процес писања пројектних предлога и потребна им је практична подршка, као и **свим тимовима и појединцима** који желе да на структурисан начин одговоре на потребе своје заједнице и обезбеде одрживе резултате кроз пројектни рад.
- ◆ **Идеја за настанак овог приручника** проистекла је из потребе да се садржаји видео лекције допуне практичним примерима, алатима и препорукама, како би били што применљивији у свакодневном раду организација. Многе теме није могуће довољно обрадити у кратком видео формату, па овај приручник представља додатни простор да се кључни појмови објасне детаљније, повежу са праксом и „спусте на терен“.

Приручник је зато осмишљен као **практичан водич**, писан јасним језиком, са примерима и саветима које свака организација може да користи одмах. Циљ му је да помогне организацијама и иницијативама да идеје претворе у конкретне и оствариве пројекте, да се лакше снађу у захтевима донатора и, најважније, да постигну видљиве и одрживе промене у заједници.

## Поглавље 1: Увод у управљање пројектним циклусом

Управљање пројектима у савременом окружењу постаје све важнија вештина, како за невладине организације и јавну управу, тако и за приватни сектор. Први корак у учењу о пројектном циклусу јесте разумевање зашто се уопште користи пројектни приступ. Он омогућава да се сложени друштвени проблеми разложе на мање целине, да се лакше прате промене и мери успешност интервенције. Пројекат, дакле, није само административна форма за добијање донација, већ алат који помаже организацијама да своје идеје претворе у конкретне акције са видљивим резултатима.

### Шта је пројекат?

Пројекат се може дефинисати као организовани скуп активности који има јасно дефинисане резултате и који је осмишљен да одговори на одређени проблем или изазов у заједници или организацији. Пројекти су алати путем којих организације или тимови настоје да постигну одређене промене или унапреде одређене праксе, а при томе раде унутар јасно дефинисаних ограничења у погледу времена, ресурса и буџета. Другим речима, пројекти су планиране активности са почетком и крајем, које имају за циљ да створе позитивну промену и остваре конкретне резултате.

У овој дефиницији могу се препознати кључни елементи сваког пројекта: активности, резултати и циљеви, буџет, време и ресурси. Сви пројекти почињу од једног централног питања: који проблем желимо да решимо и како ћемо то учинити на начин који је одржив и ефективан.

## Зашто је важно разумети пројектни циклус?

Сваки пројекат пролази кроз одређене фазе: од идентификације проблема и анализе контекста, преко планирања и писања предлога пројекта, до спровођења, праћења, евалуације и затварања. Свака од ових фаза има своје задатке, изазове и специфичне алате који олакшавају рад. Без разумевања основних фаза циклуса, организације ризикују да њихови пројекти остану нереални, недовољно одрживи или да не одговоре на потребе циљне групе.

Замислимо да једна локална омладинска организација уочава проблем незапослености младих у свом граду. Ако приступе решавању проблема без пројектне логике, могли би да организују само један семинар и тиме сматрају да су учинили довољно. Међутим, уз примену пројектног циклуса, они би прво истражили потребе младих, разговарали са локалним послодавцима, затим дефинисали циљеве и осмислили активности које обухватају обуке, менторство и повезивање са компанијама. Тако осмишљен пројекат имао би веће шансе да донесе стварну промену и да обезбеди одрживе резултате.

### Обратите пажњу

- ◆ **Не прескачите фазу анализе проблема.** Често се жури са писањем предлога пројекта због унапред планираних активности, али без темељног разумевања проблема постоји опасност да пројектом предложимо решење које не одговара потребама циљне групе и које нас неће довести до жељеног стања.
- ◆ **Пројекат није циљ сам по себи.** Он је само средство да се постигне шира друштвена промена.
- ◆ **Свака фаза** пројекта има своје специфичности и једнако је важна за успешност читавог пројекта.

## Чек листа: Од идеје до пројекта

Јасно дефинисан проблем који треба решити	
Формулисани циљеви и очекивани резултати	
Временски оквир (почетак и крај)	
Ресурси и буџет	
Идентификовани партнери и циљне групе	
Постављен план за праћење и евалуацију	

Ако је на једно од питања одговор „не“, то значи да идеја још увек није спремна да прерасте у пројекат.

## Поглавље 2:

### Анализа проблема

Прва и можда најважнија фаза пројектног циклуса јесте разумевање проблема који желимо да решимо. Без јасне анализе полазне ситуације, пројекти често постају скуп активности које делују атрактивно на папиру, али не доносе стварне промене. Планирање пројекта почиње управо од постављања правог питања: **„Који је то проблем који покушавамо да решимо и зашто је он важан?“** Тек када знамо шта је суштина проблема, можемо осмислити циљеве и активности које ће водити ка решењу.

#### Зашто је анализа проблема кључна?

Анализа проблема нам омогућава да сагледамо ширу слику и избегнемо замку брзих и површних решења. У многим организацијама се дешава да се пројекти осмисле само зато што постоји отворен конкурс, па се активности прилагођавају условима донатора, а не стварним потребама заједнице. Такви пројекти имају краткотрајан ефекат и ретко доносе системску промену.

Кроз анализу проблема организације стичу јаснију представу о:

- ◆ томе ко су погођене групе и на који начин их проблем дотиче,
- ◆ узроцима и последицама проблема,
- ◆ постојећим ресурсима и иницијативама које већ функционишу,
- ◆ приоритетима заједнице и локалног контекста.

#### Методи за анализу проблема

У пракси се користи неколико алата који помажу да се проблем јасније дефинише. Најпознатији међу њима је **дрво проблема**. Овај метод подразумева да проблем ставимо у центар, а затим мапирамо његове

узроке (корени) и последице (гране). На тај начин се добија јасна слика о томе где је најбоље интервенисати.

На пример, ако локална заједница идентификује високу стопу напуштања школе међу младима, дрво проблема може показати да узроци леже у недостатку подршке у учењу, сиромаштву породица и ниској мотивацији наставника, док последице обухватају повећану незапосленост, социјалну искљученост и миграцију младих. Таква анализа помаже да се не решавају само последице (нпр. давање једнократне помоћи), већ и да се осмисле активности које адресирају стварне узроке проблема.

## **Од анализе проблема до припреме пројекта**

Након што се проблем јасно дефинише, следећи корак је припрема пројекта. То подразумева припрему комплетне пројектне апликације која осим наративног дела обично укључује матрицу логичног оквира и предлог буџета пројекта. Пре детаљне припреме наративног дела пројекта неопходно је постављање циљева, очекиваних резултата и активности које ће касније бити детаљно описане.

Најважније правило у овој фази јесте да циљеви буду “паметни” (СМАРТ) односно:

- ◆ Специфични,
- ◆ Мерљиви,
- ◆ Достижни,
- ◆ Релевантни,
- ◆ Временски одређени.

На пример, циљ „побољшати знање младих о животној средини“ звучи лепо, али је сувише широк и непрецизан да би био пројектни циљ. Ако га формулишемо по СМАРТ принципу, он гласи: „Током 12 месеци повећати ниво знања о рециклажи код најмање 200 младих у општини X, кроз едукативне радионице и практичне акције.“ Овакав циљ је јасан, мерљив и омогућава да се касније провери успешност пројекта.

## Матрица логичког оквира (Логфрејм)

Матрица логичког оквира је аналитички алат који повезује **циљеве, резултате, активности, индикаторе и изворе провере** у једну логичку целину. Њена сврха је да обезбеди прегледност пројекта и да све заинтересоване стране имају јасну и исту представу о томе шта пројекат треба да уради и како ће се мерити његов успех.

### Структура матрице логичког оквира

Типична матрица има четири реда (општи циљ, специфични циљ/еви, резултати, активности) и четири колоне (елементе праћења):

Жијерархија циљева	Индикатори/ показатељи успеха	Извори провере	Претпоставке / ризици
Општи циљ (импакт) дугорочна промена којој пројекат тек доприноси.	Како меримо дугорочне промене (нпр. смањење незапослености у општини).	Статистички подаци, извештаји државних институција, међународни извештаји.	Фактори изван пројекта, као што су економске кризе, политичка нестабилност...
Специфични циљ (ауткам) непосредна промена код циљне групе.	Конкретни показатељи промене (нпр. % учесника који су повећали знање, број младих који се запошљавају после обуке).	Резултати анкета, тестова, базе података о запошљавању.	Мотивација циљне групе, доступност ресурса, сарадња институција.
Резултати (аутпутс) директни производи пројекта.	Број и квалитет испоручених производа/услуга (нпр. број обука, приручника, услуга саветовања).	Листе учесника, фотографије, евалуациони листићи, пројектни извештаји.	Редовно учешће корисника, правовремено финансирање.
Активности шта пројектни тим конкретно ради.	Индикатори активности (нпр. број одржаних састанака, радних сати, ангажованих стручњака).	Извештаји са састанака, планови рада.	Расположивост људских ресурса, временски оквир, логистички услови.

## Како користити матрицу?

Матрица логичког оквира је алат који је користан за сваку наредну фазу пројекта.

- ◆ **У фази планирања** матрица се користи да тестира унутрашњу логику пројекта. Ако изабране активности не воде постаљеним резултатима или наведени показатељи успеха нису мерљиви, а претпоставке су превише ризичне, пројекат је потребно променити.
- ◆ **У фази имплементације** матрица служи као оријентир и показатељ даљих корака у спровођењу пројекта.
- ◆ **У фази праћења и евалуације** матрица је основ за прикупљање података и за извештавање донаторима.

## Пример из праксе:

Једна мала невладина организација из унутрашњости Србије желела је да се бави темом родне равноправности. Уместо да одмах осмисли кампању, прво је спровела анкету међу младима и открила да су стереотипи најчешћи у вези са поделом послова у домаћинству. На основу те анализе осмислили су пројекат који укључује радионице у школама, јавне трибине са родитељима и кампању на друштвеним мрежама. Да нису спровели анализу, вероватно би фокусирали активности на теме које нису приоритетне, и тиме смањили ефекат пројекта.

## Како поставити и користити показатеље успеха?

Индикатори су мерила помоћу којих проверавамо да ли се пројектне активности одвијају како треба и да ли смо постигли жељене резултате. Они претварају апстрактне циљеве у конкретне бројеве или квалитативне показатеље, захваљујући којима пројекат постаје мерљив и транспарентан.

Без индикатора, пројекат може звучати добро на папиру, али остаје нејасно шта је заправо постигнуто. Управо зато донатори инсистирају на јасним и реалним индикаторима, јер они обезбеђују основу за праћење, евалуацију и извештавање.

## Врсте индикатора

Најчешће разликујемо три нивоа индикатора:

- ◆ **Индикатори учинка (аутпут индикаторс)** мере непосредне резултате активности. **Пример:** број одржаних радионица, број учесника, број подељених приручника. Они показују да је активност спроведена, али не и да ли је имала ефекта.
- ◆ **Индикатори резултата (ауткам индикаторс)** показују промене које су настале код циљне групе захваљујући пројекту. **Пример:** проценат младих који боље разумеју појам рециклаже након радионице; број предузетника који су покренули бизнис после обуке. Они захтевају прикупљање података (анкете, тестови знања, интервјуи).
- ◆ **Индикатори утицаја (импакт индикаторс)** мере дугорочне промене на нивоу заједнице или система. **Пример:** смањење стопе незапослености младих у општини; повећање површине озелењених јавних простора у граду. Ови индикатори су често тежи за мерење, јер промене захтевају дужи временски период и зависе и од фактора ван пројекта.

## Како дефинисати добре индикаторе?

Као и у случају постаљвања циљева, добар индикатор мора да буде:

- ◆ **Специфичан** (јасно повезан са циљем или резултатом)
- ◆ **Мерљив** (да се може квантификовати или описати квалитетно)
- ◆ **Достижан** (да га је могуће пратити са доступним ресурсима)
- ◆ **Релевантан** (да заиста показује напредак у вези са циљем)
- ◆ **Временски одређен** (да се зна када се мери и када се промена очекује).

На пример, ако је циљ „повећати знање о енергетској ефикасности код средњошколаца“, лош индикатор би био: „ученици боље разумеју енергетску ефикасност“. Бољи индикатор гласи: „најмање 70% учесника радионица показује повећање знања за 30% на завршном тесту у односу на улазни тест“.

## Обратите пажњу

- ◆ Пројекти треба да буду намењени тачно одређеној циљној групи.
- ◆ Приликом описа проблема, користите постојеће податке и истраживања, не морате све радити од нуле.
- ◆ Када дефинишете проблем, избегавајте опште и широке формулације.
- ◆ Поставите реалне циљеве и користите комбинацију квантитативних (бројеви, проценти) и квалитативних индикатора (искуства, ставови, промене у понашању).
- ◆ Не заборавите да резултати пројекта морају бити **верификовани доказима** (листе присуства, тестови знања, фотографије, извештаји..).
- ◆ Немојте претеривати са бројем индикатора. Довољна су 2–3 квалитетна индикатора по циљу или резултату.

## Чек-листа: Да ли је ваша анализа проблема потпуна?

Дефинисали смо основни проблем и његове узроке и последице.	
Укључили смо циљну групу у процес анализе проблема.	
Размотрили смо шири контекст и постојеће иницијативе	
Формулисали смо СМАРТ циљеве и показатеље успеха	
Постоји јасна логика која повезује циљеве, резултате и планиране активности.	

Ако је на једно од питања одговор „не“, то значи да анализа проблема није добро урађена и да пројекат није постављен на логичко исправан начин.

## Поглавље 3: Имплементација и праћење пројеката

Имплементација је процес у коме се пројекат претвара у конкретне активности, а праћење (мониторинг) обезбеђује да останемо на правом путу и да на време уочимо препреке. Имплементација пројекта почиње формирањем пројектог тима и поделом улога. Чланови тима треба да имају јасно дефинисане задатке, али и да разумеју ширу слику пројекта. Транспарентна комуникација и редовни састанци кључни су за успешно спровођење активности.

На пример, ако пројекат предвиђа организовање едукативних радионица, имплементација обухвата: припрему програма, избор предавача, израду материјала, контактирање учесника, резервацију простора, промоцију догађаја и саму реализацију радионица. Сваки од ових корака мора бити планиран, додељен одговорној особи и праћен у односу на рокове.

### Праћење рада

Праћење пројекта је процес прикупљања информација о томе како се активности спроводе и у којој мери воде ка планираним резултатима. Без квалитетног мониторинга, тешко је знати да ли се крећемо у добром правцу и да ли ће циљеви бити остварени.

Мониторинг се обично заснива на показатељима успеха који су дефинисани у фази припреме пројекта. На пример, ако је циљ повећати знање младих о рециклажи, показатељ може бити број учесника радионица, проценат оних који су успешно одговорили на тест знања или број нових иницијатива за рециклажу покренутих након радионица.

Важно је да прикупљање података не буде компликовано и скупо већ прилагођено. Довољно је користити једноставне алате: листе присуства,

евалуационе упитнике, кратке интервјуе или фотографије са догађаја јер ће ти инструменти помоћи тиму да боље управља пројектом и доноси одлуке на основу података.

## Пример из праксе

Једна локална организација је имала пројекат унапређења партиципације младих у одлучивању. У имплементацији су предвидели низ јавних дискусија. На почетку су имали проблем, посета догађајима је била мања од очекиване. Захваљујући редовном праћењу, тим је брзо реаговао и променио приступ: увели су промоцију преко друштвених мрежа, сарадњу са школама и систем позивница „пријатељ позива пријатеља“. Резултат је био двоструко већа посета него у првом месецу, а пројекат је успешно настављен.

Да нису имали систем мониторинга, можда би наставили са старим приступом и изгубили подршку заједнице и донатора.

## Обратите пажњу

- ◆ На почетку имплементације израдите детаљан план рада са роковима и одговорним особама.
- ◆ Одржавајте редовне тимске састанке – макар једном недељно – да бисте пратили напредак.
- ◆ Не чекајте крај пројекта да бисте анализирали резултате – пратите их током реализације.
- ◆ Мониторинг користите као алат за учење и побољшање, а не само за извештавање донатору.

## Чек-листа: Да ли је ваша имплементација под контролом?

Сви чланови тима знају своје задатке и рокове	
Постоји јасан план комуникације унутар тима и са партнерима	
Редовно се прикупљају подаци о напретку	
Постоје механизми за брзу реакцију ако се појаве проблеми	

## Поглавље 4:

### Евалуација и затварање пројекта

Када се пројекат ближи крају, често се дешава да организације сав фокус ставе на извештавање донатору и административне обавезе, а занемаре најважније питање: „**Шта смо заиста постигли и шта можемо научити из овог искуства?**“ Управо то је сврха евалуације, да се процени успешност пројекта, сагледа његов утицај и извуку лекције за будуће подухвате. Евалуација и затварање пројекта нису само формални кораци, већ важне фазе које омогућавају континуитет и раст организације.

#### Шта је евалуација и зашто је важна?

Евалуација је систематски процес прикупљања и анализирања информација о ефектима пројекта. Док се мониторинг спроводи током реализације и прати да ли се активности одвијају према плану, евалуација долази на крају и даје одговор на питање колико су циљеви постигнути и какав је био укупни утицај.

Постоје различите врсте евалуације:

- ◆ **Интерна евалуација**, коју спроводи сам пројектни тим, често кроз редовне састанке и дискусије;
- ◆ **Екстерна евалуација**, када организација ангажује независног експерта да процени успех;
- ◆ **Комбинована евалуација**, где се спајају унутрашња искуства и спољашња перспектива.

Евалуација помаже да организација препозна добре праксе, али и да открије слабости и изазове током спровођења пројекта. На тај начин се гради институционална меморија и унапређују будући пројекти организације.

## Затварање пројекта

Затварање пројекта је административни, али и симболички чин којим се пројекат формално завршава. Обухвата неколико елемената:

- ◆ завршни извештај донатору (наративни и финансијски),
- ◆ презентацију резултата заједници,
- ◆ архивирање документације и материјала

Квалитетно затварање пројекта повећава поверење донатора и партнера и отвара врата за нове могућности сарадње.

## Пример из праксе

Једна организација је спровела пројекат јачања капацитета младих предузетника. У завршној евалуацији открили су да су полазници стекли основна знања, али да им је недостајала менторска подршка након обука. На основу тог налаза, организација је за следећи пројекат додала менторски програм и успоставила мрежу локалних предузетника вољних да пруже подршку. Тако су из једне слабости извукли нову идеју која је значајно побољшала следећи пројекат.

## Обратите пажњу

- ◆ Немојте евалуацију схватати као критику, већ као прилику за учење.
- ◆ Укључите и циљну групу у евалуацију јер они најбоље знају шта им је пројекат донео.
- ◆ Поделите резултате евалуације са донаторима и партнерима, али и са широм јавношћу.

## Чек-листа: Да ли је ваш пројекат адекватно затворен?

Припремили смо завршни наративни и финансијски извештај и послали донатору у року	
Лекције научене из пројекта су документоване и подељене унутар тима.	
Резултати су представљени заједници и донатору	
Документација је архивирана и доступна за будуће потребе.	

## Резиме


Сврха овог приручника није да одговори на сва питања у вези са управљањем пројектом, већ да представи главне елементе и фазе пројекта и укаже на корисне алате и инструменте који могу бити од помоћи за успешно спровођење пројеката. Не постоје два иста пројекта будући да се сваки одвија у посебном временском периоду и условима које одређују фактори на које пројектни тим не може имати утицај. Некада спољни фактори могу бити толико утицајни да доведу и до прекида пројекта иако је пројекат добро написан и вођен од стране искусног пројектног тима.

У наставку су представљене главне информације из претходних поглавља.

Пројекат је временски одређен и јасно структурисан подухват који омогућава организацијама да постигну видљиве резултате и допринесу решавању конкретних проблема. Разумевање пројектног циклуса је кључно јер омогућава да се активности планирају и спроводе на начин који обезбеђује реалистичност, одрживост и мерљивост.


Анализа проблема је темељ на коме почива цео пројекат. Алати попут дрвета проблема помажу да се проблем сагледа из више углова и да се избегну погрешна решења. Када се једном дефинише јасна пројектна логика, лакше је осмислити СМАРТ циљеве и активности који ће донети стварне резултате. Организације које ову фазу схвате озбиљно имају далеко веће шансе да њихови пројекти остваре жељене промене.

Имплементација пројекта је фаза у којој идеја прелази у праксу. Успех зависи од добро организованог тима, јасне поделе одговорности и сталне комуникације. Мониторинг није додатни терет, већ неопходно средство да пројекат остане на правом путу и да се активности прилагоде када је



то потребно. Организације које прате свој рад и реагују на време граде поверење донатора и остварују већи утицај у заједници.

Евалуација и затварање пројекта представљају завршну, али не мање важну фазу пројектног циклуса. Евалуација омогућава да сагледамо шта смо постигли, да идентификујемо слабости и да планирамо боље пројекте у будућности.



Овај материјал објављен је уз финансијску помоћ Европске уније. За његову садржину одговорна је искључиво Београдска отворена школа и она нужно не одражава ставове Европске уније

[euresurscentar.bos.rs](http://euresurscentar.bos.rs)

