

# Projektni menadžment u funkciji društveno-gospodarskog razvoja ruralnih područja

---

Šilović, Mario

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:398479>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-24**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical  
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of  
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

Mario Šilović

Diplomski sveučilišni studij Agroekonomika

**PROJEKTI MENADŽMENT U FUNKCIJI DRUŠTVENO -  
GOSPODARSKOG RAZVOJA RURALNIH PODRUČJA**

**Diplomski rad**

**Osijek, 2021.**

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Mario Šilović

Diplomski sveučilišni studij Agroekonomika

**PROJEKTNI MENADŽMENT U FUNKCIJI DRUŠTVENO –  
GOSPODARSKOG RAZVOJA RURALNIH PODRUČJA**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. prof.dr.sc. Jadranka Deže, predsjednik
2. izv.prof.dr.sc. Snježana Tolić, mentor
3. izv.prof.dr.sc. Tihana Sudarić, član

**Osijek, 2021.**

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. PREGLED LITERATURE .....	2
3. MATERIJALI I METODE.....	3
3.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....	3
3.2. Metode rada .....	3
3.3. Izvori podataka.....	3
4. REZULTATI.....	4
4.1. Pojam i definiranje projektnog menadžmenta .....	4
4.1.1. Odnos općeg i projektnog menadžmenta .....	6
4.1.2. Povijest teorije projektnog menadžmenta .....	9
4.1.3. Znanja i vještine projektnog menadžera .....	10
4.2. Životni ciklus projekta.....	12
4.2.1. Uloga strategije u projektnom menadžmentu.....	15
4.2.2. 7-S projektnog menadžmenta .....	17
4.2.3. Projektni menadžment i upravljanje promjenama .....	20
4.3. Ruralna područja u Republici Hrvatskoj.....	22
4.4. Zajednička poljoprivredna politika i fondovi Europske unije.....	25
4.4.1. Novo programsko razdoblje 2021. – 2027.....	27
4.4.2. Europski fond za jamstva u poljoprivredi.....	29
4.4.3. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj.....	29
4.5. Operativni programi koji se provode u RH .....	31
4.5.1. Program ruralnog razvoja.....	33
4.5.2. Odabrane mjere Programa ruralnog razvoja .....	35
4.5.3. LEADER i LAG.....	40
4.6. Istraživanje u području upravljanja projektima.....	43
4.6.1. Metodologija istraživanja.....	43

4.6.2. Rezultati istraživanja.....	44
5. RASPRAVA .....	57
6. ZAKLJUČAK .....	59
7. POPIS LITERATURE .....	60
8. SAŽETAK .....	62
9. SUMMARY .....	63
10. PRILOZI.....	64
11. POPIS TABLICA.....	70
12. POPIS SLIKA .....	71
13. POPIS GRAFIKONA .....	72
TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA .....	73
BASIC DOCUMENTATION CARD.....	74

**Kratice:**

CLLD – Lokalni razvoj pod vodstvom zajednice

DZS – Državni zavod za statistiku

EAFRD – European Agricultural Fund for Rural Development (Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj)

EAGF - European Agricultural Guarantee Fund (Europski fond za jamstva/garancije u poljoprivredi)

ESI – Europski strukturni i investicijski fondovi

EU – Europska unija

HMRR – Hrvatska mreža za ruralni razvoj

LAG – Lokalna akcijska grupa

LEADER – Liaison Entre Actions de Développement de l'ÉconomieRurale (Veze između akcija u ruralnom području)

NUTS – Statistička nomenklatura teritorijalnih jedinica

OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvitak)

OP – Operativni program

RH – Republika Hrvatska

ZPP - Zajednička poljoprivredna politika

## 1. UVOD

Projektne menadžment je područje unutar organizacijske teorije i prakse koja je posljednjih godina u konstantnom razvoju. Globalno tržište zahtjeva da se poslovne organizacije moraju puno brže prilagođavati promjenama iz okoline. Bez obzira na to nastoje li zadržati osvojene pozicije na lokalnom ili regionalnom tržištu ili im je imperativ rast, poslovne organizacije nailaze na konstantne probleme u upravljanju poslovima, a dodatne probleme predstavlja nedostatak resursa.

Promjene i razvoj ključne su odrednice projektnog menadžmenta. Danas su na tržištu temeljna znanja i ključne vještine iz projektnog menadžmenta neophodni za opstanak na tržištu i stjecanje odnosno povećanje konkurentske prednosti. Projektni menadžment stavio je organizaciji na raspolaganje neke snažne alate kojima se može adekvatno odgovoriti na tržišne izazove i bitno poboljšati vlastita izvedba. Osim toga, bitno je olakšana i praksa nekih od ključnih funkcija menadžmenta poput planiranja, implementacije i kontrole, jednako kao i načini adekvatne uporabe oskudnih resursa i ono najvažnije, zaposlenih.

Jedan od osnovnih ciljeva projektnog menadžmenta je smanjiti rizik i nesigurnost te povećati vjerojatnosti postizanja rezultata u zadanim vremenskim rokovima i uz predviđene troškove.

Činjenica je da se projektni menadžment konstantno primjenjuje u modernim poslovnim organizacijama i ekonomskoj praksi općenito. U svijetu se projektni menadžment nalazi u zreloj fazi razvoja, dok se u hrvatskim poduzećima još uvijek ne usmjeruje dovoljna pažnja projektnom menadžmentu kao jednom od ključnih instrumenata za opstanak na globalnom tržištu i tu se pojavljuje određena problematika.

Znanje o upravljanju projektima ima veliku važnost s obzirom na mogućnost razvoja zemlje uz korištenje fondova EU. Sredstva fondova mogu se iskoristiti uglavnom kroz provedbu projekata. Za ruralna područja od posebne je važnosti Program ruralnog razvoja s nizom mjera koje trebaju doprinijeti cjelokupnom socijalnom, gospodarskom i okolišnom razvoju ruralnih područja. Tu se posebno ističe program LEADER kojim se uspostavljaju lokalne akcijske grupe (LAG-ovi) u ruralnim područjima.

Cilj osnivanja LAG-ova je da se zajedničkim naporima, kroz izradu lokalnih razvojnih strategija i provedbu konkretnih zajedničkih razvojnih projekata, unaprijedi sveukupni razvoj i podigne konkurentnost ruralnog područja. Stoga, od iznimne važnosti je i projektni menadžment u funkciji društveno – gospodarskog razvoja ruralnih područja.

## 2. PREGLED LITERATURE

Diplomski rad temelji se na teorijskoj podlozi i na istraživanju u području upravljanja projektima. Teorijski okvir predstavlja saznanja o projektnom menadžmentu. Temeljna literatura teorijskog okvira su knjige iz područja projektnog menadžmenta. Potrebno je istaknuti kako veliki broj autora naglašava važnost projektnog menadžmenta u pripremi i provedbi projekata. Autori Cleland i Ireland (2002.) izdvajaju razlike između općeg i projektnog menadžmenta te navode specifične značajke projektnog menadžmenta. Institut za projektni menadžment (2004.) naglašava da je potrebno dobro poznavati ključna područja kako bi se u potpunosti razumjeli procesi projektnog menadžmenta, a to su upravljanje projektnom integracijom, upravljanje projektnim opsegom, vremenom, troškovima, kvalitetom, ljudskim resursima, komunikacijama, rizicima i nabavom. Autori Omazić i Baljkas (2005.) navode tri faze životnog ciklusa koje prolazi svaki projekt. Životni ciklus projekta temelj je upravljanja projektom jer se njime opisuje koje aktivnosti je nužno obaviti za dovršenje svake pojedinačne faze prije nego se prijeđe u sljedeću fazu. Zekić (2010.) objašnjava važnost upravljanja razvojnim promjenama. Znanje o upravljanju projektima ima veliku važnost s obzirom na mogućnost razvoja zemlje uz korištenje fondova EU. Sredstva fondova Europske unije mogu se iskoristiti uglavnom kroz provedbu projekata.

U kontekstu razvoja ruralnih područja važna je Zajednička poljoprivredna politika (ZPP). Kesner-Škreb (2008.) definira Zajedničku poljoprivrednu politiku kao skup mjera i programa subvencioniranja poljoprivrede u Europskoj uniji, te navodi tri temeljna načela na kojima se zasniva Zajednička poljoprivredna politika. Za ruralna područja od posebne je važnosti Program ruralnog razvoja s nizom mjera koje trebaju doprinijeti cjelokupnom socijalnom, gospodarskom i okolišnom razvoju ruralnih područja. Tu se posebno ističe LEADER program kojim se uspostavljaju lokalne akcijske grupe (LAG-ovi) u ruralnim područjima. Tolić i sur. (2012.) navode da se radi o programu koji treba potaknuti aktivnosti u lokalnoj zajednici, odnosno ohrabrivanje lokalnog stanovništva na samozapošljavanje i razvitak samoorganizirajućih lokalnih partnerstava s ciljem zajedničkog djelovanja u kreiranju projekata za razvoj ruralnih područja.

Vezano uz istraživanje u području upravljanja projektima Še balj i sur. (2017.) proveli su slično istraživanje s naglaskom na spiritualnost u projektnom okruženju. Neki od rezultata istraživanja poslužili su u kontekstu usporedbe, odnosno da se vidi ima li u rezultatima istraživanja određenih odstupanja.



### **3. MATERIJALI I METODE**

#### **3.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Predmet istraživanja diplomskog rada je projektni menadžment u funkciji društveno – gospodarskog razvoja ruralnih područja. U radu će se istražiti razvoj projektnog menadžmenta, zatim će se istražiti operativni programi koji imaju utjecaj na razvoj ruralnih područja Republike Hrvatske. Naglasak je na operativne programe financirane EU fondovima koji su najvidljiviji u ruralnim područjima. Nadalje, dati će se prikaz terminologije projektnog menadžmenta, prikazati pregled dosadašnjih istraživanja. Osim toga, provede se anketno istraživanje voditelja projekata. Istraživanjem se nastojalo dobiti uvid iz perspektive voditelja projekata - projektnih menadžera, njihova osobna viđenja i iskustva glede primjene projektnog menadžmenta u pripremi i provedbi projekata.

#### **3.2. Metode rada**

U ovome diplomskom radu koristile su se metoda analize, metoda sinteze, metoda anketiranja. Metodom analize su se obrazložili složeni pojmovi, tvrdnje i zaključci, te su pomno objašnjeni i analizirani kroz diplomski rad. Metoda analize korištena je u definiranju i razlaganju navedenih definicija koje su definirali stručnjaci. Metodom sinteze su spojeni elementi i dijelovi u jednu cjelinu. Metoda anketiranja je postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi, mišljenja o predmetu istraživanja. Za potrebe diplomskog rada metodom anketiranja anketirani su voditelji projekata - projektni menadžeri, kako bi se dobio uvid u njihov profil projekt menadžera te njihova mišljenja o važnosti projektnog menadžmenta u području upravljanja projektima.

#### **3.3. Izvori podataka**

Prilikom pisanja diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka kao što su knjige, internetske stranice, znanstveni i stručni radovi. Korištene su metode za istraživanje literature i statističkih publikacija. Za potrebe rada najviše su korištene knjige koje su pomogle pri oblikovanju definicija. Knjige koje su se koristile za potrebe diplomskog rada su: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.): Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb., Zekić, Z. (2010.): Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama, Ekonomski fakultet, Rijeka. Kao izvor literature najviše je korištena recentna literatura iz područja upravljanja projektima.

## 4. REZULTATI

### 4.1. Pojam i definiranje projektnog menadžmenta

Prije definiranja pojma projektnog menadžmenta potrebno je definirati pojam projekt. Projekt možemo definirati kao jedinstveni proces koji se sastoji od skupa koordiniranih i kontroliranih aktivnosti s datumima početka i završetka, provedenih radi dostizanja cilja koji zadovoljava specifične zahtjeve, koji uključuju ograničenja u pogledu vremena, troškova i resursa.

Kako bi se kvalitetnije moglo upoznati s pojmom projektnog menadžmenta potrebno je navesti neke od karakteristika samog projekta koji čini srž ove tematike.

Omazić i Baljkas (2005.) navode 10 opće prihvaćenih karakteristika projekta:

1. Projekt jest privremeni pothvat koji ima svoj početak i kraj,
2. Projekt za rezultat ima proizvod ili uslugu,
3. Projekt je jednokratn, svaki sa svojim ciljem i namjenom koji su definirani,
4. Projekt je usmjeren k prethodno definiranom cilju (većinom više ciljeva),
5. Projekt ima vlastiti budžet,
6. Projekt sadrži utvrđeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekta,
7. Projekt prezentira sposobnosti sponzora i projektnog menadžera,
8. Projekt utemeljuje težište na kvaliteti,
9. Projekt ima svoju strukturu,
10. Projekt transformira postojeće stanje u buduće, željeno stanje.

Projektni menadžment poprilično je teško svesti na jednu definiciju isključivo zbog dinamike kojom se projekti mijenjaju te zbog specifičnosti projekata. Dok su definicije pojma projekta donekle usuglašene, one o pojmu projektnog menadžmenta znatno se razlikuju. Iako se poput općeg menadžmenta i projektni može definirati kao vještina, znanstvena disciplina ili profesija, projektni menadžment najčešće se ipak definira kao proces iz razloga zato što projekt ima svoj početak i kraj.

Mnogi autori definirali su pojam projektnog menadžmenta, a ovo su neke od važnijih definicija:

Institut za projektni menadžment definira projektni menadžment kao primjenu znanja, vještina, alata i tehnika tijekom izvođenja različitih aktivnosti čija je svrha zadovoljiti zahtjeve pojedinog projekta. Projektni se menadžment definira i kao vještina vođenja i koordiniranja ljudskih i materijalnih resursa tijekom čitavog životnog ciklusa projekta, uz primjenu menadžerskih tehnika za postizanje unaprijed postavljenih strateških i operativnih ciljeva s obzirom na opseg troškova, kvalitetu i zadovoljavanje potrebe te očekivanje sudionika projekta (Project Management Institute, 2004.).

Cleland i Ireland (2002.) definiraju projektni menadžment kao niz aktivnosti koje se u suradnji s članovima projektnog tima i ostalim suradnicima izvode tijekom projekta, a s ciljem da se zadovolji terminske, troškovne i tehničke performanse projekta.

Zekić (2010.) definira projektni menadžment kao proces sustavnog ciljno integriranog vođenja raspoloživih ljudskih potencijala i logistike ograničenih materijalnih, financijskih i informacijskih resursa kroz procese projektne realizacije u svrhu efikasnog i efektivnog ostvarivanja unaprijed postavljenih projektnih ciljeva u pogledu obuhvata, troškova, vremena i kvalitete izvedbe koji zadovoljavaju potrebe i očekivanja korisnika projektnog proizvoda.

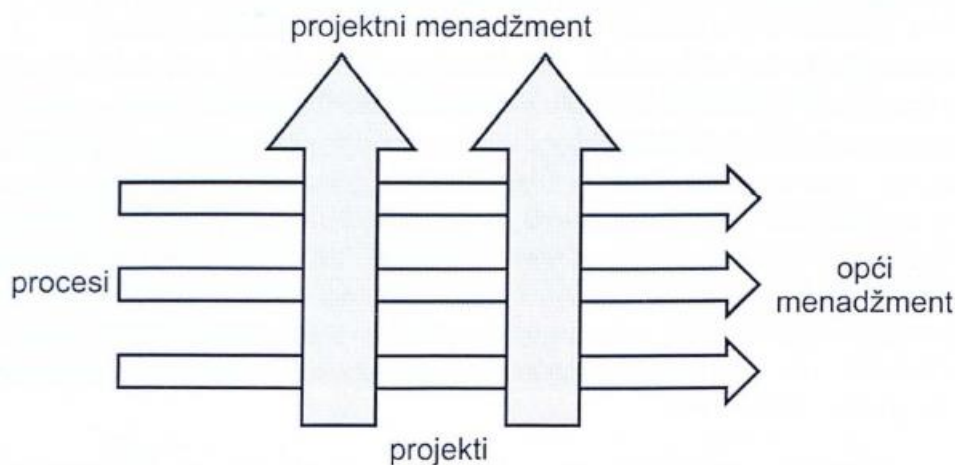
Omazić i Baljkas (2005.) navode da projektni menadžment označuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno utjecajnih skupina. Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe. Uzimajući u obzir karakter projekta, moguće je doći do druge definicije projektnog menadžmenta. To je menadžment koji se bavi isključivo upravljanjem iznimkama budući da su sve radnje na projektu iznimke, jer se kao takve prije nisu događale.

Termin projektni menadžment upotrebljava se ponekad kad se želi prikazati organizacijski pristup upravljanja već postojećim operacijama. Taj pristup, koji nazivamo upravljanje kroz projekte, odražuje niz aspekata tekućih operacija u projektima, kako bi se onda na njima mogle upotrijebiti tehnike projektnog menadžmenta (Omazić i Baljkas, 2005.).

Može se zaključiti kako je projektni menadžment vrlo važno sredstvo modernog menadžmenta, pogotovo kada je riječ o projektima koji svojim opsegom i specifičnim zahtjevima traže specijalizaciju i poznavanje mnogobrojnih vještina.

#### 4.1.1. Odnos općeg i projektnog menadžmenta

Opći menadžment i projektni menadžment dijele vrlo sličnu osnovnu filozofiju i teoriju. Oba menadžmenta donose odluke, upravljaju procesima, vode ljude, vrše alokaciju resursa i sl. Razlike između općeg menadžmenta i projektnog menadžmenta prije svega proizlaze iz njihove različite primjene i obuhvata. Odnos općeg i projektnog menadžmenta prikazan je na slici 1.



Slika 1. Odnos općeg i projektnog menadžmenta

Izvor: Zekić (2010.)

Opći menadžment promatra se s razine organizacije ili poduzeća, strateški je orijentiran, fokusirajući se na misiju i ciljeve poduzeća koji održavaju neprekidno poslovanje.

Opći menadžment nastoji zadovoljiti kriterije efikasnosti i efektivnosti na razini poduzeća te je odgovoran vlasnicima poduzeća. Opći menadžment najčešće koristi vertikalnu organizacijsku strukturu, odnosno komunikaciju prema dolje koja se odvija od ljudi na višim organizacijskim razinama prema onima na nižim razinama u organizacijskoj hijerarhiji.

Ono što je važno naglasiti da opći menadžment integrira funkcionalne i projektne aktivnosti, odnosno ako postoje projekti i uspostavljeni su procesi projektnog menadžmenta unutar poduzeća, opći menadžment ga može i mora integrirati u cilju ostvarenja opće strategije.

Projektni menadžment je operativan, ima specifične ciljeve i aktivnosti vezane uz konkretan projekt. Projektni menadžment fokusira se na proizvode, usluge, procese i razvoj pojedinog projekta. On stvara vlastite troškove vezane uz projekt te posjeduje vlastitu matričnu strukturu koja najčešće traje dok traje i projekt. Matrična struktura grupira zaposlenike prema funkciji, odnosno formira timove zaposlenih kako bi se postigli zadani ciljevi.

Projektni menadžment nastoji zadovoljiti kriterije efikasnosti i efektivnosti na razini projekta te je odgovoran vlasnicima i svim partnerima na projektu. Operativnost projektnog menadžmenta i njegovi specifični ciljevi nikako ne znače da on nema strateškog utjecaja. Projektni menadžment podržava opću strategiju poduzeća, mora biti u skladu s općom strategijom poduzeća koja se čak može izravno i provoditi realizacijom određenih projekata.

Tablica 1. Razlike projektnog i općeg menadžmenta

<b>Projektni menadžment</b>	<b>Opći menadžment</b>
Operativni menadžment (projekta)	Strateški menadžment (poduzeća)
"Ad hoc" aktivnost	Neprekidno poslovanje
Specifični ciljevi, troškovi, redoslijed aktivnosti i tehničke performanse (projekta)	Opći ciljevi organizacije (poduzeća)
Nastoji zadovoljiti kriterije efikasnosti i efektivnosti na razini projekta	Nastoji zadovoljiti kriterije efikasnosti i efektivnosti na razini poduzeća
Odgovoran vlasnicima i partnerima na projektu	Odgovoran vlasnicima poduzeća
Najčešće matrična struktura	Najčešće vertikalna organizacijska struktura
Fokusiranje na proizvode, usluge, procese i razvoj (pojedinog projekta)	Fokusiranje na misiju i ciljeve organizacije (poduzeća)
Podržava opću strategiju poduzeća	Integrira funkcionalne i projektne aktivnosti

Izvor: Nadopunjeno prema: Cleland, Ireland (2002.)

Cleland i Ireland (2002.), izdvajaju još neke specifične značajke projektnog menadžmenta:

- upravljati projektima zapravo znači upravljati promjenama,
- tradicionalne funkcije menadžmenta (planiranje, organiziranje, motiviranje, vođenje, kontroliranje) primjenjuju se na pojedine projekte,
- rad je organiziran oko procesa koje obavljaju projektni timovi,

- projektni timovi sastoje se od stručnjaka iz različitih područja privremeno okupljenih oko pojedinog projekta,
- stalnog zaposlenja nema jer svaki projekt ima svoj početak i kraj, ali zato postoji velika fleksibilnost i fluktuacija ljudskih resursa između različitih timova i projekata,
- ljudski resursi konstantno se obrazuju s naglaskom na specifična znanja,
- stroga hijerarhijska struktura, birokratske politike te "zapovijedi i kontroliraj" način upravljanja ne primjenjuju se u novim organizacijskim strukturama,
- njeguje se kultura jednakosti, ali s jasno definiranim zadacima i odgovornostima,
- njeguje se suradnja s dobavljačima, kupcima, pa čak i konkurentima.

Nadalje, potrebno je dobro poznavati ključna područja kako bi se u potpunosti razumjeli procesi projektnog menadžmenta (Project Management Institute, 2004.):

1. Projektna integracija (upravljanje cjelovitošću projekta) – obuhvaća procese čiji je zadatak osigurati da su različiti elementi projekta međusobno koordinirani. Uključuje nastanak i razvoj, provedbu te kontrolu ostvarivanja projektnog plana.
2. Upravljanje projektnim opsegom – obuhvaća procese kojima se nastoji osigurati da projekt uključuje samo one zadatke i aktivnosti koji su potrebni za uspješnu realizaciju cjelokupnog projekta, ni više ni manje od toga.
3. Upravljanje vremenom – obuhvaća procese čiji je zadatak osigurati da se projekt dovrši u definiranom vremenskom okviru. Uključuje definiranje i praćenje pojedinih aktivnosti, njihove međuovisnosti, trajanja i redoslijeda odvijanja.
4. Upravljanje troškovima (i materijalnim resursima) – obuhvaća procese kojima se nastoji osigurati izvršenje projekta unutar predviđenog budžeta. Uključuje planiranje svih potrebnih resursa, procjenu troškova, raspodjelu budžeta te analizira i izvještava o izvršenju budžeta te mogućim rizicima vezanim uz financiranje.
5. Upravljanje kvalitetom – obuhvaća procese kojima se nastoji osigurati da se projektom ostvari ono zbog čega je primarno i pokrenut. Uključuje planiranje i osiguranje kvalitete te kontrolu.

6. Upravljanje ljudskim resursima – obuhvaća procese čiji je zadatak osigurati da se ljudima uključenima u projekt koristi na najbolji mogući način. Uključuje planiranje organizacije, zapošljavanje i procese stvaranja uspješnoga projektnog tima, rješavanje konflikata unutar projektnog tima te motiviranje projektnog tima.

7. Upravljanje komunikacijama – procesi kojima se nastoji osigurati pravodobno i prikladno stvaranje, prikupljanje, prosljeđivanje, pohrana i dostupnost svih informacija vezanih uz projekt. Uključuje plan komuniciranja unutar i izvan tima, izvješćivanje o statusu projekta te adekvatno arhiviranje dokumentacije.

8. Upravljanje rizicima – obuhvaća procese koji se odnose na identificiranje i analiziranje rizika koji bi mogli nastati te poduzimanje akcija kako bi se smanjile negativne posljedice za projekt.

9. Upravljanje nabavom – obuhvaća procese kojima se od trećih osoba (dobavljača) nastoje osigurati sve potrebne materijalne i nematerijalne pretpostavke za provođenje projekta. Uključuje planiranje potreba, pregovaranje i izbor najboljih dobavljača te konačno potpisivanje ugovora s izabranim dobavljačima.

Procesi projektnog menadžmenta usmjereni su ciljno, pa upravljanje projektnom integracijom, odnosno cjelovitošću projekta realizacije ciljnog projektnog opsega u okviru projektnog vremena, projektnog troška i projektno kvalitete razvija organizaciju upravljanja projektnim ljudskim potencijalima, projektnim komunikacijama, projektnom logistikom/nabavom i projektnim rizikom. Sustavno upravljanje interakcijama svih procesa u svim i među svim projektnim podsustavima temeljno je obilježje projektnog menadžmenta.

#### *4.1.2. Povijest teorije projektnog menadžmenta*

Projekti su se provodili oduvijek s različitim razinama kompleksnosti. Projektni menadžment kao disciplina priznat je tek prije tridesetak godina. Mnogi autori smatraju da projektni menadžment ima svoje početke od 1900. godine do 1950. godine.

Omazić i Baljkas (2005.) navode da neki autori smatraju da je projekt "Manhattan", tj. razvoj atomske bombe, bio prvi u kojemu su se rabile neke od tehnika projektnog menadžmenta. Drugi autori su mišljenja da su se prvi put projekti organizirano počeli provoditi nešto prije II. svjetskog rata u kemijskoj industriji, a ozbiljan pomak u razvoju projektnog menadžmenta započeo je odmah nakon rata.

Međutim, početak modernog projektnog menadžmenta često nije definiran tako da se veže i za neke druge projekte, kao npr. razvoja izviđačkog zrakoplova U2, uz projekt istraživanja svemira Apollo ili projekt razvoja projektila Polaris.

Omazić i Baljkas (2005.) smatraju da projektni menadžment svojevrsnu interesnu prekretnicu čini 1950-ih godina kada dolazi do ubrzanja u razvoju teorije, prakse i stručne literature iz tog područja. Dok je tih godina naglasak bio na inženjerskim i građevinskim industrijama, teška metalurgija i obrambeni sektor (posebno u SAD-u) započeli su s razvojem matematičkih tehnika projektnog menadžmenta koje se upotrebljavaju i danas. Taj aspekt projektnog menadžmenta oslanja se na operativna istraživanja i znanost o menadžmentu, gdje su se kompleksne situacije matematički tretirale kako bi se mogle donijeti odgovarajuće odluke. Takvo matematičko razmišljanje prevladavalo je sve donedavno te se projektnom menadžmentu više pristupalo s inženjerske točke gledišta nego ekonomske. Zato i ne začuđuje pozicija koju danas ima projektni menadžment u akademskom svijetu u Hrvatskoj, ali i na drugim prostorima.

Možemo ustvrditi da je danas o projektnom menadžmentu prepoznata dovoljna količina znanja i disciplina projektnog menadžmenta zauzima važno mjesto u leksikonu menadžmenta, kao i u praksi modernih organizacija. Iako je projektni menadžment stoljećima prisutan u ekonomskoj praksi, tek u nekoliko posljednjih desetljeća dobio je svoje zaslužen mjesto u teoriji.

#### *4.1.3. Znanja i vještine projektnog menadžera*

Projektni menadžer je osoba na čelu projektnog tima odgovorna za uspjeh projekta. Posao projektnog menadžera je odgovoran, zahtjevan, naporan te traži iznimno kvalitetnog pojedinca koji posjeduje određena znanja i vještine.

Opća i specifična znanja koje projektni menadžer treba posjedovati su stručna znanja, specijalizirana znanja o projektnom menadžmentu, temeljna interdisciplinarna znanja iz organizacije i ekonomije, administrativna znanja te opća znanja o sociologiji, psihologiji, antropologiji i političkim znanostima.

Omazić i Baljkas (2005.) navode vještine koje projektni menadžer mora posjedovati, a to su:

1. Vođenje – sposobnost vođenja je najvažnija za svakog menadžera. Potrebno je razlikovati vođenje od upravljanja.



Vođenje se odnosi na usmjeravanje i uključivanje ljudi u rad onoga što vođa želi, a upravljanje se odnosi na konstantno iznošenje rezultata i informiranje. Projektni menadžer mora usmjeravati ljude prema ostvarenju organizacijske strategije i ciljeva pri čemu ih mora motivirati za prevladavanje organizacijskih barijera.

2. Procjena i planiranje projekta – projektni menadžeri moraju prikupiti informacije o tome što točno treba raditi i kako će to biti organizirano, koliko će financijskih sredstava zahtijevati i koliko će vremena trajati. Rezultat svega toga su plan i budžet projekta.

3. Okupljanje i formiranje projektnog tima – tim treba biti sastavljen od ljudi s potrebnim vještinama i znanjima. Vještina projektnih menadžera je u okupljanju ljudi i stvaranju tima, motiviranju, rješavanju konflikata između njih i osiguravanju dobre komunikacije.

4. Projektna komunikacija – projektni menadžeri su glasnogovornici projekta. Njihov posao je da komuniciraju s vrhovnim menadžmentom, klijentima i svim zainteresiranim stranama koje su vezane za projekt. Uloga projektnog menadžera je središnja, odnosno preko njega i uz njegovu suglasnost obavlja se gotovo sva komunikacija unutar projekta.

5. Pregovaranje – znači suradnju s ostalim interesno-utjecajnim stranama kako bi se postigao zadovoljavajući dogovor za sve koji aktivno sudjeluju na projektu. Predmeti pregovora su najčešće sadržaj, troškovi, raspored, promjene, zaduženja i obuhvat.

6. Rješavanje problema – projektni menadžer mora donositi odluke koje se odnose na probleme koji su već nastali, a nisu spriječeni prije te uključuje analiziranje kako bi se donijela odgovarajuća rješenja i implementirala u praksu. Pri rješavanju problema mora se voditi računa o uzrocima, posljedicama te tipovima problema koji nastaju – tehničke, upravljačke ili osobne prirode.

7. Vođenje promjena – rijetko koji projekt završi točno onako kako je planiran. Problemi nastaju kad su potrebne promjene plana koje mogu biti kratkoročne ili dugoročne. Korisnici mogu promijeniti svoje zahtjeve i projektni menadžeri su tada suočeni s mijenjanjem projektnog plana i svih aktivnosti.

8. Etičnost i moralnost – moraju biti osnovna načela kojima će se projektni menadžer voditi prilikom rada na projektu, prvenstveno se misli prilikom određivanja budžeta projekta, kao i komunikaciji sa svim ključnim sudionicima na projektu.

## 4.2. Životni ciklus projekta

Iz definicije projekta vidljivo je da je projekt vremenski ograničen, odnosno da ima svoj početak i završetak. Poput svih organskih sustava, stvari ili pojava i projekt ima svoj životni ciklus. Omazić i Baljkas (2005.) navode faze životnog ciklusa koje prolazi svaki projekt, bez obzira na specifične karakteristike:

1. Početna faza ili faza dizajniranja,
2. Faza implementacije ili provedbe projekta,
3. Posljednja faza, faza zaključivanja projekta.

U tablici 2. prikazani su ključni zadaci i odluke, ali i temeljna pitanja za sve tri faze životnog ciklusa projekta, početnu fazu, fazu provedbe i završnu fazu.

Tablica 2. Tri faze životnog ciklusa projekta

Faza	Ključni zadaci i odluke	Temeljna pitanja
I. početna faza	formuliranje vizije i strategije projekta, definiranje ciljeva, modeliranje i planiranje, evaluacija financijskih troškova i koristi, analiza ključnih resursa, budžetiranje	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Što treba uraditi?</li><li>◦ Zašto to treba učiniti?</li><li>◦ Kako će se to ostvariti?</li><li>◦ Tko će što uraditi i tko će sve biti uključen u projekt?</li><li>◦ Tko će biti sponzor projekta i projektni menadžer?</li><li>◦ Kad je početak, a kad završetak projekta?</li><li>◦ Koliko će to stajati?</li></ul>
II. faza provedbe	prikupljanje tima, organizacija, kontrola, vođenje, donošenje odluka i rješavanje problema, rješavanje konflikata, ugovaranje, provedba, predaja projekta	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Na koji način će se rukovoditi projektom?</li><li>◦ Tko će obavljati kontrolu nad projektom?</li><li>◦ Hoće li projekt biti završen na vrijeme i u okvirima budžeta?</li></ul>
III. završna faza	procjena procesa i učinkovitosti projekta, evaluacija, prikupljanje i implementacija znanja u sustav, promjene za budućnost	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Kakvi su rezultati ostvareni projektom?</li><li>◦ Kako kontinuirano poboljšavati i razvijati projektni menadžment?</li><li>◦ Je li korisnik zadovoljan rezultatom?</li></ul>

Izvor: Omazić, Baljkas (2005.)

Životni ciklusi temelj su upravljanja projektom jer se njima opisuje koje poslove je nužno obaviti za dovršenje svake pojedinačne faze prije nego se prijeđe u sljedeću fazu.

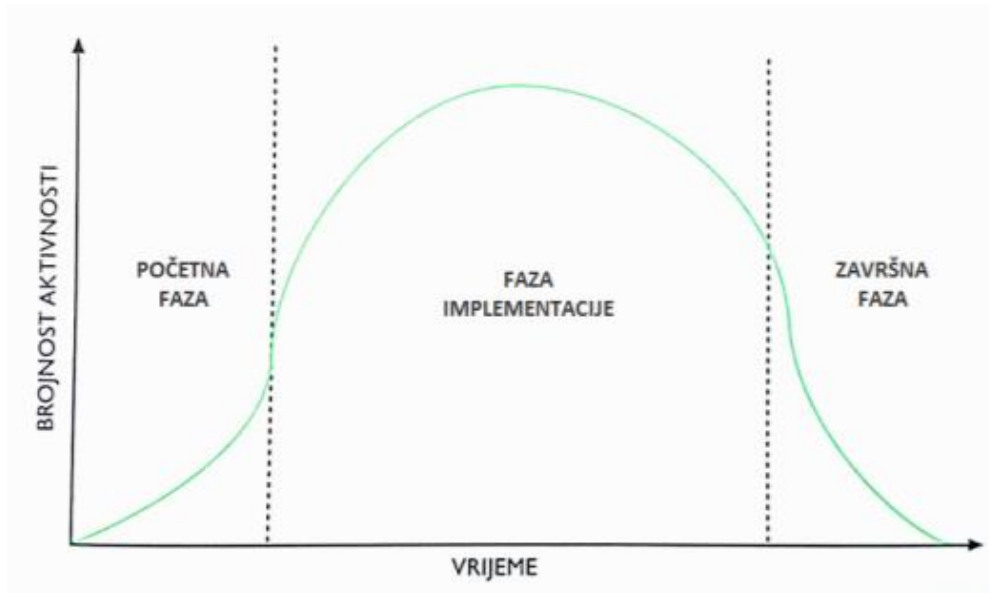
Mnogi stručnjaci govore o različitom broju faza životnog ciklusa projekta. Kerzner (1997.) smatra da se projektni ciklus sastoji od šest faza:

1. Konceptualizacija,
2. Procjena izvedivosti,
3. Preliminarno planiranje,
4. Detaljno planiranje,
5. Provedba,
6. Testiranje i puštanje projekta u rad.

Konceptualizacija uključuje dva ključna koraka, a to su identifikacija i definicija problema te identifikacija i definicija potencijalnih rješenja. Procjena izvedivosti uključuje planiranje operativnih aktivnosti, planiranje svih resursa (vrijeme, kadrovi, oprema) te identifikaciju induciranih troškova. Neki autori stavljaju naglasak na nadzor i kontrolu, dok Kerzner (1997.) stavlja naglasak na preliminarnom i detaljnom planiranju. Preliminarno planiranje odnosi se na službeno planiranje svih koraka projekta, zajedno sa raspodjelom definiranih resursa, dok se detaljno planiranje kao što i sama riječ kaže odnosi na detaljno planiranje svih koraka projekta, zajedno sa raspodjelom definiranih resursa. Nadalje, Kerzner (1997.) napominje da iako se projekti dijele u životne faze, one ne moraju nužno biti iste za sve projekte, dakle ovisi o vrsti i namjeni projekata.

Životni ciklus projekta pomaže odrediti kakve radne aktivnosti treba odraditi u svakoj od faza projekta, tko obavlja te aktivnosti prema fazama, te određuje i vrijeme završetka projekta.

Učinkovitost projekta ovisi o svakoj fazi, odnosno o svakoj karici lanca. Koliko se uspješno radilo u prethodnoj fazi, toliko će i sljedeća faza biti dobra ili loša. Generički životni ciklus projekta uključuje razmatranje kako razina aktivnosti ili brojnost aktivnosti projekta varira kroz vrijeme. Na slici 2. vidljiv je prikaz varijacije razine aktivnosti kroz vrijeme. Jasno je vidljivo kako je razina aktivnosti relativno niska u početnoj fazi, a narasla je u fazi provedbe odnosno implementacije te je ponovno počela padati u završnoj fazi, odnosno fazi zaključivanja projekta.



Slika 2. Životni ciklus projekta temeljem razine aktivnosti i potrebnog vremena

Izvor: Omazić, Baljkas (2005.)

Isto tako u odnos možemo staviti ukupne troškove projekta i vrijeme. Troškovi su niski u ranoj fazi projekta, ali rapidno rastu u fazi provedbe tj. fazi implementacije. Najveći dio troškova projekta ostvaruje se upravo u fazi provedbe projekta, što je logično s obzirom na visoku razinu aktivnosti u toj fazi. Početna faza izuzetno je važna za uspjeh projekta, jer upravo u toj fazi članovi projektnog tima mogu dobiti najviše od samog projekta. Bez obzira na kompleksnost i dužinu trajanja, faze životnog ciklusa projekta jednako su važne. Iako je u fazi provedbe, tj. fazi implementacije najveći broj aktivnosti, nije sve u fazi implementacije koliko se zapravo često misli.

Možemo zaključiti da projekt dijelimo na životne faze kako bismo njime mogli lakše upravljati. Životni ciklus definira početak i završetak projekta određivanjem transformacijskih faza od ideje do realizacije i predaje naručitelju projektnog proizvoda za komercijalizaciju ili eksploataciju kontinuiranim procesima. Životni ciklus projekta u užem je smislu podsustav, odnosno faza u životnom ciklusu projektnog proizvoda koji se realizacijom projekta počinje eksploatirati kontinuiranim procesima.

Realizacija i eksploatacija su ekonomske faze životnog ciklusa projekta u širem smislu. Bitno je razumjeti da se projektnom realizacijom ostvaruje objektni cilj projekta kao pretpostavka realizacije namjenskog cilja projekta koji se ostvaruje kontinuiranim procesima eksploatacije projektnog proizvoda.

#### 4.2.1. Uloga strategije u projektnom menadžmentu

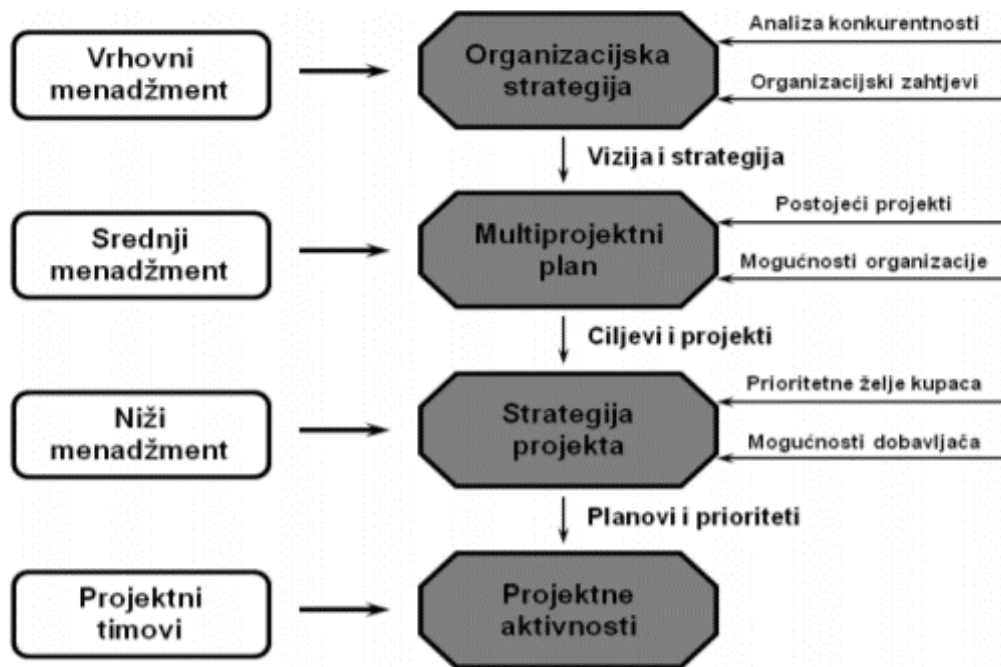
Projektni menadžment je pod utjecajem modernih organizacijskih procesa koji djelujući zajednički s okolinom omogućuju optimalnu ravnotežu između unutrašnje organizacijske strukture i strategije koja će organizaciji omogućiti da bude konkurentnija na tržištu. Na slici 3. prikazana je pozicija projektnog menadžmenta.



Slika 3. Pozicija projektnog menadžmenta

Izvor: Omazić, Baljkas (2005.)

Nepovezanost projektnog menadžmenta i strategije može dovesti do raznih problema koji u konačnici uzrokuju negativan utjecaj na organizaciju. Strategija projektnog menadžmenta morala bi biti rezultat strateškog procesa od strane vrhovnog menadžmenta. Strateški proces se sastoji od dvije referentne točke, a to je procjena sadašnjeg stanja i vizija budućeg stanja. Tim procesom rukovodi se na organizacijskoj i projektnoj razini. Određivanje strategije je proces konverzije informacija o prošlim, sadašnjim i budućim kretanjima tržišta od strane ključnih pojedinaca i grupa unutar organizacije. Na slici 4. možemo vidjeti protok informacija ili prioriteta koja pokazuje da odluke donesene od strane vrhovnog menadžmenta utječu kroz organizacijske kanale na projektne aktivnosti. Organizacijska strategija trebala bi sadržavati organizacijske zahtjeve, analizu konkurentnosti te bi trebala voditi računa o utjecaju najnovijih promjena na razvoj ključnih tehnologija, novih konkurenata na tržištu i drugih čimbenika koji utječu na tržište.



Slika 4. Odnos strategije i projekta u organizaciji

Izvor: Omazić, Baljkas (2005.)

Od strategije projekta se u najmanju ruku traži da bude komplementarna sa strategijom organizacije. Ciljevi projekta također moraju biti komplementarni sa strategijom organizacije, jer je strategija dio procesa u kojem se definiraju resursi, metode i alati za ostvarenje definiranih ciljeva organizacije te se mnoge organizacije definiraju i tržišno pozicioniraju upravo kroz projekte koje izvide. Rezultat svega navedenog trebala bi biti jasna strategija koja uključuje pisanu viziju i misiju organizacije te služi kao jasna smjernica svih aktivnosti organizacije, uključujući projekte.

Prema Bistričić (2006.) ako se ide za time da se strategija pretvori u projekt koje poslovni sustav izvodi u nekom vremenskom razdoblju, taj proces ima sljedeće faze:

- strategija projekta,
- priprema i pokretanje projekta,
- izvođenje projekta,
- eksploatacija projekta.



Slika 5. Pokretanje strategije

Izvor: Bistričić (2006.)

Projekti su rezultat procesa oblikovanja strategija u poslovnim organizacijama, stoga, kao što je vidljivo na slici 5. strategiju treba čim prije pretvoriti u projekt. Nakon pokretanja projekta slijedi faza izvedbe projekta te eksploatacija projekta. Dakle, nužno je potrebno povezivanje strateškog menadžmenta s projektnim menadžmentom u jedinstven i stalno aktivan proces radi što bržeg postizanja postavljenih strateških ciljeva, a time strateške i konkurentske prednosti poslovnih organizacija.

#### 4.2.2. 7-S projektnog menadžmenta

Model 7-S odnosi se na čimbenike koji oblikuju ponašanje i učinak organizacije. Prema modelu sedam ključnih elemenata presudno je za razumijevanje efikasnosti organizacije, pri čemu je bitna usklađenost svih sedam elemenata u sustavu. Svi elementi modela međusobno su povezani i nemoguće je postići napredak s jednim usklađenim elementom bez usklađivanja ostalih elemenata.

Omazić i Baljkas (2005.) navode da okvir 7-S jasno prikazuje samu bit projektnog menadžmenta te također dopušta klasifikaciju zadaća projektnog menadžera, što bitno smanjuje kompleksnost njegove uloge. Ono što je zajedničko svim ovim elementima modela 7-S i što ih povezuje u cjelinu je organizacijsko učenje. Ono što je nužno je konstantno poboljšavati sve elemente. Dakle, relevantna znanja postoje, samo je potrebno pronaći njihovu optimalnu implementaciju imajući na umu strateške organizacijske zahtjeve. U skladu s tim projektni menadžer uvijek može pronaći izvore pomoći u određenim problematičnim situacijama. 7-S sustav prilagođen projektnom menadžmentu prikazan je u tablici 3. U tablici su prikazani glavni elementi koji imaju presudno značenje za uspjeh projekta.

Tablica 3. 7-S projektnog menadžmenta

Element	Opis
eng. Strategy - strategija	visoko postavljeni zahtjevi pred projekt i sredstva za njihovo postizanje
eng. Structure - struktura	organizacijska predanost provedbi projekta
eng. Systems - sustavi	metode dizajniranja posla, izvođenja, nadgledanja i kontrole
eng. Staff - zaposlenici	selekcija, pribavljanje, upravljanje i vođenje onih koji rade na projektu
eng. Skills - vještine	menadžerski i tehnički alati koji su dostupni projektnom menadžeru i članovima projektnog tima
eng. Style / culture – stil / kultura	jedinstveni način rada i međuodnosa unutar projektnog tima i organizacije kojoj pripada
eng. Stakeholders – interesno-utjecajne strane	individuumi i grupe koje imaju interes u projektnom procesu i njegovu rezultatu

Izvor: Omazić, Baljkas (2005.)

U nastavku su detaljnije objašnjeni svi pojedini elementi koji imaju presudno značenje za uspjeh projekta. Uloga strategije u projektnom menadžmentu već je prethodno detaljnije objašnjena, važno je još naglasiti kako bi strategija trebala rezultirati stjecanjem konkurentске prednosti.

Struktura jest relacija između ljudskih resursa i linija kontrole te menadžmenta. Kao i kod strategije, strukturu određuje vrhovni menadžment. Struktura definira odnos projektnog menadžera s projektnim timom. Veza strukture i projekta je očitija ako se na projekt gleda kao na organizaciju u vremenu, a strukturu kao na organizaciju u prostoru. S porastom važnosti projekta raste i važnost organizacijske strukture u kojoj se projekt odvija.

Sustave dijelimo na formalne i neformalne. Formalni i neformalni radni sustavi moraju biti prepoznati za ključne zadatke, uključujući komunikaciju i osiguranje kvalitete. Sustavi moraju biti usredotočeni na bit radnog procesa, odnosno da se sve aktivnosti unutar organizacije izvode u svrhu postizanja krajnjeg konstruktivnog cilja projekta.

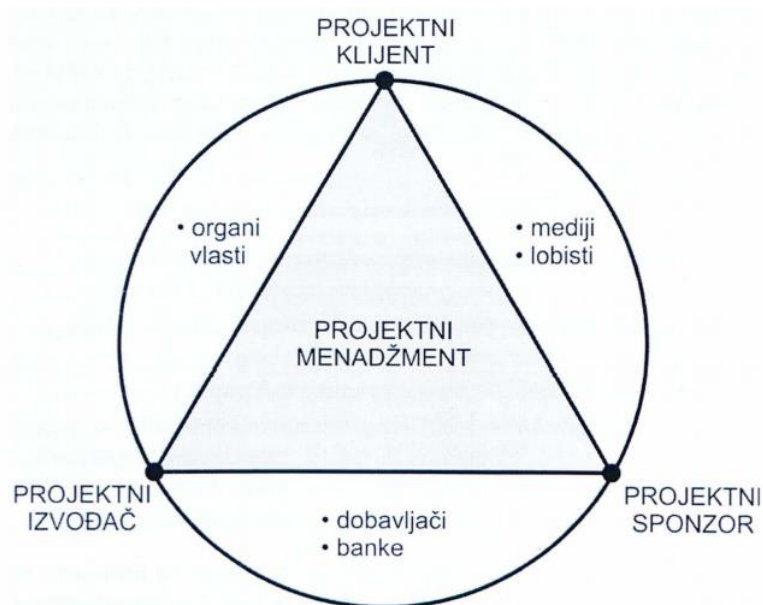


Zaposlenici se odnose na ljudske resurse koji bi trebali biti pravilno selektirani i vođeni. Reakcija zaposlenih na vlastiti tretman imat će ključni utjecaj na uspjeh projekta. Također, bitno je naglasiti da su neuspjesi određenih projekata najčešće produkt krivog menadžmenta ljudskih potencijala i krivo postavljene strategije.

Vještine članova projektnog tima dobivat će sve više na važnosti s porastom važnosti projektnog menadžmenta. S razvojem kompleksnosti tržišta znanje, vještine i talenti koje posjeduju projektni menadžeri će se sve više prepoznavati i vrednovati u poslovnim organizacijama.

Stil/kultura dio je tzv. mekane strane menadžmenta kojom se ne može upravljati jednostavno poput projekta, već se treba pažljivo graditi. Projekti ne utječu samo na organizacijske ciljeve, već i na vrijednosti, stavove i norme koji su uključeni u njih.

Interesno-utjecajne strane važna su stavka projektnog menadžmenta. Nužno je poboljšati upravljanje informacijama koje projektni menadžeri šalju vlastitoj okolini i ona njima. Općenito je trend da u modernim organizacijama postoji posebna osoba koja je odgovorna za odnose s javnošću i drugim interesno-utjecajnim skupinama kada je riječ o kompleksnijim projektima. Na slici 6. prikazani su glavni interesno-utjecajni sudionici realizacije svakog projekta.



Slika 6. Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta

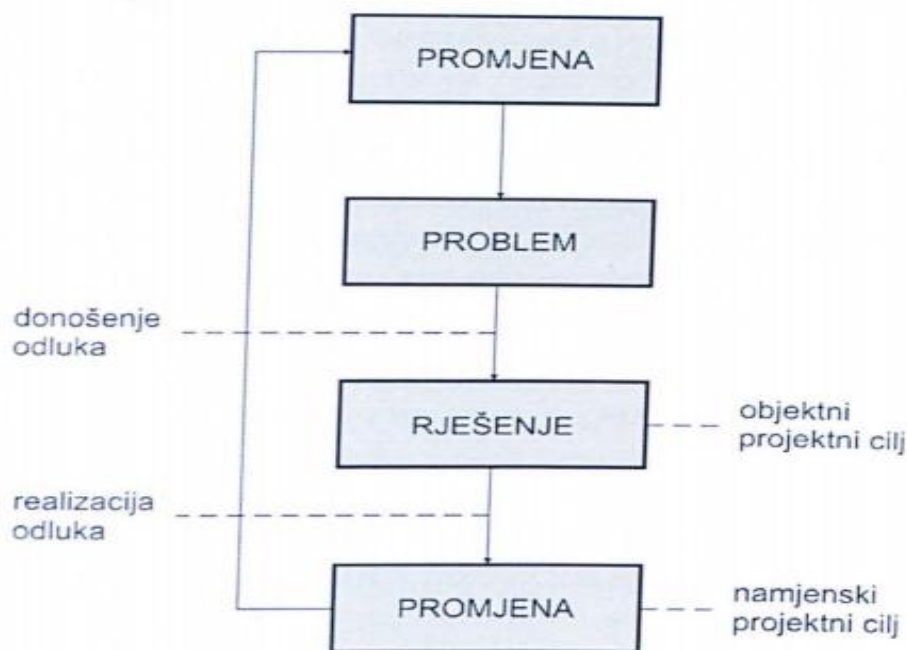
Izvor: Zekić (2010.)

#### 4.2.3. Projektni menadžment i upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama moguće je definirati kao proces mijenjanja, tj. modificiranja postojeće organizacije.

Zekić (2010.) navodi da je upravljanje razvojnim promjenama poslovanja sadržaj projektne realizacije razvojnih programa i osnovna odrednica projektnog menadžmenta u svim fazama njegovog razvoja, od upravljanja projektom, preko upravljanja multiprojektnim poslovanjem do projektnog upravljanja poslovanjem i razvojem poduzeća. Promjena je temeljna odrednica projektne pripreme strategije i projektne realizacije razvojnih programa, a u velikoj mjeri i eksploatacije projektnih proizvoda, kojom se u suvremenim uvjetima turbulentne okoline poduzeća sve češće projektno upravljaju.

Sve dinamičnije i heterogenije promjene čimbenika interne i eksterne okoline koje utječu na poslovanje organizacije stvaraju probleme menadžmentu u upravljanju poslovanjem i razvojem. Rješavanjem problema menadžment stvara nove promjene. Na slici 7. prikazano je kako izgleda projektno upravljanje promjenama gdje ciklus promjena – problem – rješenje – promjena postaje sve intenzivniji, dinamičniji i sveobuhvatniji, stoga je projektno upravljanje promjenama sve presudnije za održivost i razvoj konkurentnosti suvremene organizacije.



Slika 7. Projektno upravljanje promjenama

Izvor: Zekić (2010.)

Prijevremene informacije o uzroku promjena omogućuju pravodobnu adaptaciju organizacije i upravljanje promjenama u pravcu ostvarenja temeljnih ciljeva projektne realizacije poduzeća. U Hrvatskoj su promjene rezultat tranzicijskog statusa naše ekonomije i utjecaja koji dolaze s globalnog tržišta. Uvođenje promjena, a shodno tome i upravljanje promjenama jedan je od najvažnijih menadžerskih poslova koji zahtjeva djelovanje na svim organizacijskim razinama.

Caupin (2000.) na temelju iskustva o upravljanju promjenama navodi da se mogu definirati ključna pitanja putem:

1. Identifikacije ključnih ciljeva s kojima se opravdava provedba promjena,
2. Podjele zajedničke percepcije tih ciljeva i najboljih sredstava za njihovo postizanje među onima koji u njima sudjeluju,
3. Razumijevanja modifikacija koje će projekt donijeti organizaciji,
4. Pripreme za novu okolinu koja nastaje implementacijom i prihvaćanjem promjena.

Sustav kontinuirane interne i eksterne projektne upravljačke kontrole osnovni je izvor informacija za operativno projektno odlučivanje. Kontrolni sustav pruža informacije koje daju poticaje za mijenjanje neučinkovitih odluka, odnosno upravljanje promjenama u projektnom planiranju, organiziranju i upravljanju projektom ljudskim potencijalima.

Zekić (2010.) navodi kako je odlučivanje osnovna uloga menadžmenta, a kontroliranje njegova podloga, to je razlog da se kontrolne i upravljačke aktivnosti projektnog menadžmenta često poistovjećuju, a njegova operativna dimenzija ističe. Upravljačka kontrola realizacije projekta kao jedinstvenog ciljnog vremenski ograničenog pothvata izvorna je menadžerska funkcija koja sustavno integrira projektne procese u svim podsustavima projektnog menadžmenta u pravcu učinkovite inovativne realizacije sustava planiranih projektnih ciljeva. Ona zaokružuje proces projektnog menadžmenta i osigurava plansku realizaciju projekata.

Osim toga, važno je naglasiti da je neizostavna zadaća inovativnog projektnog menadžmenta razvoj organizacijske kulture. Organizacijska kultura jedan je od ključnih čimbenika za uspjeh u upravljanju promjenama u nekoj organizaciji i smatra se bitnom stavkom u razumijevanju uspješnosti poduzeća.

### 4.3. Ruralna područja u Republici Hrvatskoj

U Hrvatskoj se najčešće primjenjuje definicija da su ruralna područja sva ona područja koja se nalaze izvan urbanih područja.

U administrativne svrhe u Republici Hrvatskoj razlika između ruralnih i urbanih područja temelji se na teritorijalnoj podjeli gdje se manje administrativne jedinice, općine, smatraju ruralnim, dok se gradovi smatraju urbanim područjima. Na temelju takvog administrativnog kriterija, od ukupnog stanovništva od 4.284.889 (DZS, Popis stanovništva 2011.), 47,79 % (2.047.810) stanovnika smatra se ruralnim stanovništvom, a 52,21 % (2.237.079) smatra se urbanim stanovništvom.

Tablica 4. Ruralna i urbana podjela stanovništva RH prema administrativnom kriteriju

Razina naselja	Broj naselja	% naselja	Broj stanovnika	Udio stanovnika (%)
Ruralna i prijelazna naselja	6.528	97,86 %	2.047.810	47,79 %
Urbana naselja	143	2,14 %	2.237.079	52,21 %
Ukupno	6.671	100 %	4.284.889	100 %

Izvor: Državni zavod za statistiku ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr))

Međutim, kao najčešći međunarodno priznat i korišten kriterij za razlikovanje ruralnih i urbanih područja koristi se definicija OECD-a. Organizacija za ekonomsku suradnju i razvitak (OECD) određuje ruralni prostor na temelju gustoće naseljenosti stanovništva.

OECD definira prag od 150 stanovnika/km<sup>2</sup> za razvrstavanje nekog područja u ruralni prostor. U tablici 5. dan je prikaz površine ruralnih i urbanih područja prema OECD kriteriju. Važno je naglasiti da u tablici ruralna područja uključuju pretežito ruralna područja i značajno ruralna područja.

Tablica 5. Površina ruralnih i urbanih područja prema OECD kriteriju

Klasifikacija	OECD kriterij	
	km <sup>2</sup>	%
Ruralna područja	53.110,86	93,90 %
Urbana područja	3.450,58	6,10 %
Ukupno	56.561,44	100 %

Izvor: Državni zavod za statistiku ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr))

Kao što je vidljivo prema prikazanim podacima u svrhu definiranja ruralnih područja u Republici Hrvatskoj dolazi se do sljedećih zaključaka:

- 93,90 % ukupnog područja Republike Hrvatske klasificira se kao ruralno područje, a 6,10 % kao urbano područje,
- 97,86 % naselja smješteno je u ruralnim područjima, a 2,14 % u urbanim područjima,
- 47,79 % ukupnog stanovništva živi u ruralnim područjima, a 52,21 % stanovništva u urbanim područjima.

Na regionalnoj razini (NUTS III – županije u Republici hrvatskoj), OECD definira tri skupine područja, ovisno o udjelu stanovništva u regiji koje živi u ruralnim lokalnim područjima:

1. Pretežito ruralne regije

- Više od 50 % stanovništva regije živi u lokalnim ruralnim područjima

2. Značajno ruralne regije

- 15 - 50 % stanovništva regije živi u lokalnim ruralnim područjima

3. Pretežito urbane regije

- Manje od 15 % stanovništva regije živi u lokalnim ruralnim područjima.

U tablici 6. prikazana su ruralna i urbana područja, stanovništvo i površina prema OECD kriteriju na razini županija.

Tablica 6. Ruralna i urbana područja, stanovništvo i površina prema OECD kriteriju na razini županija

Područja prema OECD kriteriju	Županije	Broj stanovnika	Udio stanovnika (%)	Površina (km <sup>2</sup> )	% površine
Pretežito ruralne regije	14	1.994.420	46,55 %	38.318,23	67,75 %
Značajno ruralne regije	6	1.500.452	35,02 %	17.601,96	31,12 %
Pretežito urbane regije	1	790.017	18,44 %	641,25	1,13 %
Ukupno	21	4.284.889	100 %	56.561,44	100 %

Izvor: Državni zavod za statistiku ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr))

Grad Zagreb ispunjava uvjete pretežito urbane regije. Šest županija svrstava se u značajno ruralne regije, a to su: Dubrovačko-neretvanska, Istarska, Međimurska, Osječko-baranjska, Primorsko-goranska i Splitsko-dalmatinska županija.

Preostalih 14 županija Bjelovarsko-bilogorska, Brodsko-posavska, Karlovačka, Koprivničko-križevačka, Krapinsko-zagorska, Ličko-senjska, Požeško-slavonska, Sisačko-moslavačka, Šibensko-kninska, Varaždinska, Virovitičko-podravka, Vukovarsko-srijemska, Zadarska i Zagrebačka županija pretežno su ruralne regije.

Program ruralnog razvoja određuje ruralna područje kao ukupni teritorij Republike Hrvatske s izuzetkom administrativnih središta Zagreba, Splita, Rijeke i Osijeka. Tako određeno ruralno područje zauzima 56,164 km<sup>2</sup> (99,24 % površine RH). Prema popisu stanovništva iz 2011. godine u njemu živi 3.217.117 stanovnika (75,08 % ukupnog stanovništva RH).

#### **4.4. Zajednička poljoprivredna politika i fondovi Europske unije**

Zajednička poljoprivredna politika (ZPP) danas se smatra jednom od najvažnijih politika koju provodi Europska unija.

Kesner-Škreb (2008.) definira Zajedničku poljoprivrednu politiku kao skup mjera i programa subvencioniranja poljoprivrede u Europskoj uniji. Cilj ZPP-a jest osiguranje razumnih cijena i prihvatljive kvalitete poljoprivrednih proizvoda za europske potrošače, zadovoljavajućeg dohotka poljoprivrednika u EU i očuvanje ruralnog nasljeđa.

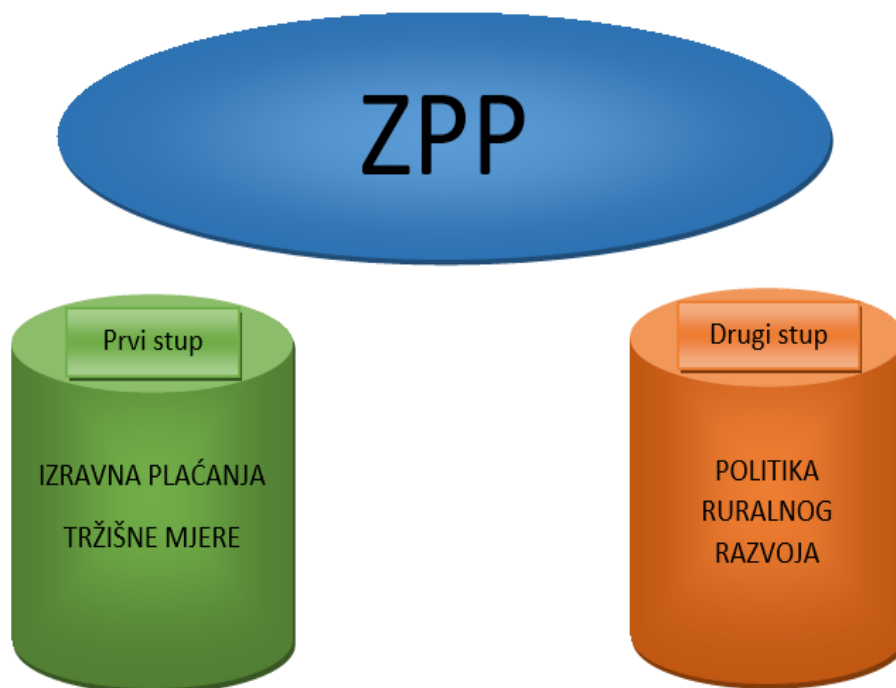
Neki od ciljeva zajedničke poljoprivredne politike su:

- potpora poljoprivrednicima i poboljšanje poljoprivredne produktivnosti, čime se osigurava stabilna opskrba povoljnom hranom prihvatljive kvalitete
- zaštita prava poljoprivrednika iz Europske unije na odgovarajuću zaradu
- doprinos u borbi protiv klimatskih promjena i održivom upravljanju prirodnim resursima
- očuvanje ruralnih područja i krajolika diljem Europske unije
- održavanje dinamičnosti ruralnog gospodarstva promicanjem zapošljavanja u poljoprivredi, poljoprivredno-prehrambenom sektoru i povezanim sektorima

Prema Kesner-Škreb (2008.) tri su temeljna načela na kojima se zasniva ZPP:

1. Jedinstveno tržište – primjenjuje pravila o slobodnom prometu roba između država članica, zatim određivanje zajedničkih cijena i pomoći, kao i zajedničku vanjskotrgovinsku politiku.
2. Prednost Unije – tim načelom daje se prednost poljoprivrednim proizvodima iz Unije pred uvoznim proizvodima. Osim toga, potrebna je zaštita unutarnjeg tržišta od poremećaja izazvanih nekontroliranim uvozom poljoprivrednih proizvoda niskih cijena, kao i od poremećaja na svjetskom tržištu.
3. Financijska solidarnost – bez obzira na njihov nacionalni interes, troškovi koji proizlaze iz primjene ZPP-a moraju biti podijeljeni među svim zemljama članicama.

ZPP se sastoji od skupine pravila i mehanizama koji reguliraju proizvodnju, prodaju i plasiranje poljoprivrednih proizvoda u EU, uz poseban naglasak na razvoju ruralnih područja. Zajedničku poljoprivrednu politiku čine dva stupa (slika 8.).



Slika 8. Dva stupa ZPP-a

Prvi stup ZPP-a odnosi se na izravna plaćanja i tržišne mjere (potpora prihodu poljoprivrednika).

Drugi stup ZPP-a odnosi se na politiku ruralnog razvoja (potpora ruralnom razvoju).

Drugi stup usmjeren je na povećanje konkurentnosti poljoprivrede, održivo upravljanje prirodnim resursima i uravnotežen razvoj ruralnih područja.

Zajednička poljoprivredna politika financira se iz dvaju fondova kao dio proračuna Europske unije:

- Europski fond za jamstva u poljoprivredi (EAGF) – pruža izravne potpore i sredstva za financiranje tržišnih mjera
- Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EAFRD) – financira se ruralni razvoj, tj. mjere iz programa ruralnog razvoja

Politika ruralnog razvoja usmjerena je na ostvarivanje ciljeva ruralnih područja i njihovih stanovnika te odgovara na široki raspon gospodarskih, društvenih i okolišnih izazova.



#### 4.4.1. Novo programsko razdoblje 2021. – 2027.

U novom programskom razdoblju Zajedničke poljoprivredne politike Europske unije, umjesto postojećih pravila i usklađenosti, naglasak će biti na rezultatima i djelotvornosti mjera. Na državama članicama je da same odluče kako će najbolje ispuniti zajedničke ciljeve europske poljoprivredne politike, istovremeno odgovarajući na specifične potrebe i zahtjeve svojih poljoprivrednika.

Zajednička poljoprivredna politika mora se neprestano prilagođavati izazovima s kojima se suočava europska poljoprivreda. Europska komisija predlaže fleksibilniji sustav koji bi pojednostavnio i modernizirao način na koji se provodi Zajednička poljoprivredna politika. Naglasak će biti na rezultatima, smanjenju administrativnog opterećenja, boljem usmjeravanju te zadržavanju snažnih zajedničkih elemenata.

Prema Nacionalnom strateškom planu ZPP-a (2021.) četiri su temeljna strateška cilja:

1. Povećanje produktivnosti i otpornosti poljoprivredne proizvodnje na klimatske promjene
2. Jačanje konkurentnosti poljoprivredno – prehrambenog sektora
3. Obnova ruralnog gospodarstva i unaprjeđenje uvjeta života u ruralnim područjima
4. Poticanje inovacija u poljoprivredno – prehrambenom sektoru

Na slici 9. prikazano je devet specifičnih ciljeva na koje će se Zajednička poljoprivredna politika fokusirati u novom programskom razdoblju.



Slika 9. Ciljevi ZPP-a

Izvor: Hrvatska mreža za ruralni razvoj ([www.hmrr.hr](http://www.hmrr.hr))

Države članice morat će obratiti posebnu pozornost na specifične ciljeve u pogledu zaštite okoliša, borbe protiv klimatskih promjena, generacijske obnove i modernizacije provedbe politike usmjeravanjem na bolje korištenje znanja i savjeta te novih digitalnih tehnologija.

Vežano uz proračunska sredstva raspoloživa za ZPP u razdoblju od 2021. - 2027., prijedlogom Europske komisije za višegodišnji financijski okvir predviđeno je 365 milijardi eura.

Tablica 7. Okvirna proračunska sredstva za dva programska razdoblja

EU (proračun za ZPP)	2014. – 2020.	2021. – 2027.
Izravna plaćanja	308 mlrd €	285 mlrd €
Ruralni razvoj	100 mlrd €	80 mlrd €
<b>Ukupno</b>	<b>408 mlrd €</b>	<b>365 mlrd €</b>

Izvor: Pejčić (2018.)

Kao što je vidljivo u tablici 7. proračun za programsko razdoblje 2021. – 2027. će biti manji u odnosu na prethodno programsko razdoblje zbog financiranja drugih prioriteta.

Nadalje, u tablici 8. prikazana su sredstva ZPP-a za financiranje hrvatske poljoprivrede u razdoblju 2021. – 2027.

Tablica 8. Sredstva ZPP-a za RH 2021. – 2027. (mil. EUR)

	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	2021. – 2027.
Izravna plaćanja	344,3	374,8	374,8	374,8	374,8	374,8	374,8	<b>2.593,10</b>
Vinski program	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	<b>72,8</b>
Pčelarski program	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	<b>13,3</b>
Ruralni razvoj	363,1	297,3	297,3	297,3	297,3	297,3	297,3	<b>2.146,90</b>
<b>Ukupno</b>	<b>719,7</b>	<b>684,4</b>	<b>684,4</b>	<b>684,4</b>	<b>684,4</b>	<b>684,4</b>	<b>684,4</b>	<b>4.826,10</b>

Izvor: Autor prema podacima Europske komisije (ec.europa.eu)

Kao što je vidljivo za mjere poljoprivredne politike koje se financiraju iz proračuna EU-a: izravna plaćanja, mjere ruralnog razvoja, sektorske mjere za RH ukupno je dostupno 4,82 milijarde eura.

#### *4.4.2. Europski fond za jamstva u poljoprivredi*

Europski fond za jamstva u poljoprivredi (European Agricultural Guarantee Fund - EAGF) financira izravna plaćanja poljoprivrednicima i odabrane mjere koje reguliraju poljoprivredna tržišta na europskom području.

Europski fonda za jamstva u poljoprivredi pokriva sljedeće troškove:

- Izravna plaćanja poljoprivrednicima u okviru Zajedničke poljoprivredne politike
- Interventna plaćanja putem kojih se reguliraju poljoprivredna tržišta (tržišne mjere)
- Povrat sredstava za izvoz u treće zemlje koji je odobren u sklopu zajedničke organizacije tržišta
- Određene informativne i promotivne mjere

Glavnim dijelom Europskog fonda za jamstva u poljoprivredi upravlja se na nacionalnoj razini pri čemu se konkretni iznos novca dodjeljuje svakoj zemlji članici. Financijska alokacija za RH za razdoblje 2021. – 2027. iznosit će 2,6 milijardi eura.

#### *4.4.3. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj*

Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (European Agricultural Fund for Rural Development – EAFRD) osnovan je radi financiranja programa ruralnog razvoja država članica Europske unije i radi unaprjeđenja politike ruralnog razvoja.

Fond je usmjeren na smanjenje gospodarskih razlika između regija Europske unije kroz razvoj poljoprivrednog sektora. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj nudi podršku za suvremenu, održivu i uključivu obnovu ruralnih područja te njihovu integraciju u suvremene ekonomske tokove država članica. Također može doprinijeti novoj viziji ruralnih područja pomažući ruralnim nepoljoprivrednim malim i srednjim poduzećima da započnu i razviju svoje aktivnosti. Financijska alokacija za RH u razdoblju 2014. – 2020. iznosila je 2,02 milijardi eura, a slična financijska alokacija je predviđena za razdoblje 2021. – 2027., točnije 2,1 milijarda eura.

Sredstva fonda su dostupna poljoprivrednim gospodarskim subjektima, raznim poljoprivrednim organizacijama te udrugama čije djelovanje doprinosi razvoju ruralnih područja.

Cilj Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj je jačanje ekonomske politike ruralnog razvoja i njezina jednostavnija provedba.

Ciljevi fonda nastojat će se ostvariti kroz djelovanje u četiri odabrana područja:

- Konkurentnost sektora poljoprivrede
- Zaštita okoliša i upravljanje zemljištem
- Raznolikost ruralnog gospodarstva i kvaliteta života u ruralnim područjima
- LEADER pristup

Iz Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj mogu se financirati mnogobrojne aktivnosti:

- Jačanje konkurentnosti sektora poljoprivrede i povećanje održivosti gospodarstva
- Proizvodnja visokokvalitetne hrane
- Ulaganja u infrastrukturu poljoprivrednog sektora
- Obnavljanje, očuvanje i poboljšanje ekosustava povezanih s poljoprivredom i šumarstvom
- Pametni rast poljoprivrednih tehnologija i zeleno gospodarstvo s niskim razinama ugljika
- Projekti koji se bave gospodarskim razvojem u ruralnim područjima
- Poticanje prijenosa znanja i inovacija u poljoprivredi i ruralnim područjima
- Promicanje društvene uključenosti, gospodarskog razvoja u ruralnim područjima i suzbijanje siromaštva

Osim kroz Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj, potporu ruralnim područjima moguće je osigurati i kroz druge strukturne i investicijske fondove Europske unije, a to su Europski fond za regionalni razvoj, Kohezijski fond, Europski socijalni fond i Europski fond za pomorstvo i ribarstvo.

#### **4.5. Operativni programi koji se provode u RH**

Operativni programi su dokumenti u kojima se detaljnije opisuju i razrađuju mjere i aktivnosti za učinkovitu provedbu i korištenje ESI fondova (Boban Filipančić, 2020.).

Aktivnosti unutar svakog operativnog programa financiraju se iz odgovarajućeg ESI fonda, a Republika Hrvatska je donijela četiri takva programa (Petrinjska razvojna agencija, 2018.):

1. Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali
2. Operativni program Konkurentnost i kohezija
3. Operativni program za pomorstvo i ribarstvo
4. Program ruralnog razvoja

Cilj Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali vezan je uz rast zapošljavanja i jačanje socijalne kohezije. Operativnim programom su razrađena ulaganja u četiri temeljna područja:

1. Visoka zapošljivost i mobilnost radne snage – odnosi se na povećanje zaposlenosti, odnosno smanjenja postojeće nezaposlenosti, promicanje nezaposlenih osoba na tržište rada kroz provedbu mjera aktivne politike tržišta rada, poticanje konkurentnosti, pružanje stručnih i poduzetničkih znanja i vještina malim i srednjim poduzećima.
2. Socijalno uključivanje – odnosi se na potporu socijalno osjetljivim skupinama koje se nalaze u nepovoljnom položaju, razvoju socijalnih usluga u zajednici te na borbu protiv siromaštva i socijalne isključenosti.
3. Obrazovanje i cjeloživotno učenje – odnosi se na povećanje ulaganja u ljudski kapital kroz razvoj i provedbu politike razvoja ljudskih potencijala, unaprjeđenje učinkovitosti i kvalitete sustava obrazovanja i osposobljavanja u skladu s potrebama tržišta rada, povećanju razine sudjelovanja u cjeloživotnom učenju te unaprjeđenje ljudskog kapitala u istraživanju i razvoju.
4. Dobro upravljanje – odnosi se na jačanje uloge organizacija civilnog društva za društveno–ekonomski rast i demokratski razvoj.

Program se financira iz Europskog socijalnog fonda, a prihvatljivi korisnici su jedinice lokalne i regionalne samouprave, javne ustanove, lokalne i regionalne razvojne agencije, udruge, socijalni partneri, mala i srednja poduzeća, centri za obrazovanje i drugi korisnici.

Operativnim programom Konkurentnost i kohezija provodi se kohezijska politika Europske unije. Program doprinosi cilju ulaganja za rast i radna mjesta kroz poticanje ulaganja u infrastrukturne investicije (u područjima prometa, energetike, zaštite okoliša, ICT-a) i pružanja potpore razvoju poduzetništva i istraživačkih djelatnosti. Operativni program Konkurentnost i kohezija financira se iz Europskog fonda za regionalni razvoj i iz Kohezijskog fonda.

Područja financiranja OP-a Konkurentnost i kohezija (Petrinjska razvojna agencija, 2018.):

- Jačanje gospodarstva primjenom istraživanja i inovacija
- Korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije
- Poslovna konkurentnost
- Promicanje energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije
- Klimatske promjene i upravljanje rizicima
- Zaštita okoliša i održivost resursa
- Povezanost i mobilnost
- Socijalno uključivanje i zdravlje
- Obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje

Osim navedenog, tu još spada i tehnička pomoć iz Operativnog programa Konkurentnost i kohezija koja se koristi kako bi se osigurali učinkoviti ljudski resursi za provedbu programa te kako bi se ojačali unutarnji kapaciteti tijela u sustavu upravljanja i kontrole ESI fondova kroz pružanje podrške savjetovanja i drugih resursa. Kroz tehničku pomoć pruža se pomoć kapacitetima korisnika projekata u smislu informiranja i savjetovanja o financiranju iz EU-a te pripreme projekata, natječajnih postupaka i provedbe projekata.

Operativnim program za pomorstvo i ribarstvo potiče se razvoj i provedba integrirane pomorske politike Europske unije. Cilj integrirane pomorske politike je jačanje takozvanog plavog gospodarstva koje obuhvaća sve pomorske gospodarske aktivnosti.

Operativni program za pomorstvo i ribarstvo vezan je uz promicanje konkurentnog, okolišno i gospodarski održivog i društveno odgovornog ribarstva i akvakulture te teritorijalni razvoj ribarstvenih i akvakulturnih područja. Operativni program financira se iz Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo.

U ovom Operativnom programu postoji šest područja za koja je moguće zatražiti financijska sredstva (Petrinjska razvojna agencija, 2018.):

- Poticanje okolišnog održivog, resursno učinkovitog, inovativnog, konkurentnog i na znanju utemeljenog ribarstva
- Poticanje okolišno održive, resursno učinkovite, inovativne, konkurentne i na znanju utemeljene akvakulture
- Poticanje provedbe Zajedničke ribarstvene politike
- Povećanje zaposlenosti i teritorijalne kohezije
- Poticanje stavljanja na tržište i prerade
- Poticanje provedbe integrirane pomorske politike

Prilikom pisanja diplomskog rada stavljen je naglasak na Operativne programe koji su najvidljiviji u ruralnim područjima. Stoga, od iznimne važnosti je Program ruralnog razvoja kao temelj razvoja ruralnih područja. U nastavku je stavljen naglasak na Program ruralnog razvoja i na mjere ruralnog razvoja koje imaju utjecaj na razvoj ruralnih područja Republike Hrvatske.

#### *4.5.1. Program ruralnog razvoja*

Program ruralnog razvoja temeljni je strateški dokument za korištenje europskih sredstava koji kroz mjere omogućava financiranje ruralnog razvoja. Za provedbu Europske politike ruralnog razvoja, države članice su izradile svoje Programe ruralnog razvoja kojima su definirale prioritetne akcije i potrebne alokacije iz proračuna, sukladno potrebama svojeg geografskog područja.

Strategija ruralnog razvoja Republike Hrvatske temelji se na tri dugoročna strateška cilja:

CILJ 1. Konkurentna i održiva poljoprivredna proizvodnja integrirana u EU okvire

CILJ 2. Razvijeno ruralno gospodarstvo s trendom povećanja zaposlenosti, proizvodnja visokokvalitetne hrane, razvoj nepoljoprivrednih gospodarskih aktivnosti u ruralnim područjima

CILJ 3. Održivo korištenje raspoloživih prirodnih potencijala u funkciji osiguravanja ruralnih područja kao sigurnog i privlačnog mjesta za život i rad

Prioriteti Programa ruralnog razvoja RH u razdoblju 2014. – 2020. bili su sljedeći:

Prioritet 1 – Promicanje znanja i inovacija u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim područjima

Prioritet 2 - Povećanje održivosti poljoprivrednih gospodarstava te konkurentnosti svih vrsta poljoprivrednih djelatnosti u svim regijama, promovirajući pri tome i inovacijske poljoprivredne tehnologije, kao i održivo upravljanje šumama

Prioritet 3 - Promicanje organiziranja lanca prehrane, uključujući preradu i trženje poljoprivrednih proizvoda, dobrobit životinja te upravljanje rizicima u poljoprivredi

Prioritet 4 - Obnavljanje, očuvanje i poboljšanje ekosustava vezanih uz poljoprivredu i šumarstvo

Prioritet 5 - Promicanje učinkovitosti resursa te poticanje pomaka prema gospodarstvu s niskom razinom ugljika, otpornom na klimatske promjene u poljoprivrednom, prehrambenom i šumarskom sektoru

Prioritet 6 - Promicanje socijalne uključenosti, smanjenje siromaštva i gospodarski razvoj u ruralnim područjima

Program ruralnog razvoja sadrži mjere kroz koje se omogućava financiranje projekata usmjerenih na razvoj ruralnih područja Republike Hrvatske iz fondova Europske unije.

Tablica 9. prikazuje mjere ruralnog razvoja. U tablici je prikazana alokacija za svaku od pojedinih mjera, koliko je sredstava ugovoreno i koliko je sredstava isplaćeno za razdoblje 2014. – 2020.

Tablica 9. Prikaz mjera Programa ruralnog razvoja i alokacija sredstava

MJERA	ALOKACIJA (EUR)	UGOVORENO (EUR)	ISPLAĆENO (EUR)
M1: Prenosanje znanja i informiranja	7.730.262,30	2.455.174,40	2.455.174,40
M2: Savjetodavne službe, službe za upravljanje	7.838.592,60	5.412.181,66	5.412.181,66
M3: Sustavi kvalitete za poljoprivredne proizvode i hranu	2.349.509,99	494.142,61	84.187,00
M4: Ulaganja u fizičku imovinu	685.007.575,15	664.180.874,44	411.372.393,27
M5: Obnavljanje poljoprivrednog proizvodnog potencijala	72.453.063,98	72.390.159,35	69.379.114,05
M6: Razvoj poljoprivrednih gospodarstava i poslovanja	243.107.959,92	232.168.344,67	180.127.373,19
M7: Temeljne usluge i obnova sela u ruralnim područjima	332.360.113,01	388.228.993,31	230.996.483,96
M8: Ulaganja u razvoj šumskih područja i poboljšanje	88.517.218,48	62.895.990,34	18.931.929,93
M9: Uspostava proizvođačkih grupa i organizacija	4.052.233,57	3.180.321,90	960.235,12
M10: Poljoprivreda, okoliš i klimatske promjene	67.926.099,46	61.544.805,29	59.567.132,89
M11: Ekološki uzgoj	185.389.355,00	174.487.207,08	174.487.207,08
M13: Plaćanja područjima s prirodnim ograničenjima ili ostalim posebnim ograničenjima	317.575.000,00	306.243.226,95	306.243.226,95
M14: Dobrobit životinja	22.631.578,95	27.656.040,67	27.656.040,67
M16: Suradnja	2.936.122,81	2.216.427,82	29.495,19
M17: Upravljanje rizicima	43.673.373,51	56.097.703,38	56.088.261,76
M18: Financiranje dodatnih nacionalnih izravnih plaćanja	135.155.894,94	135.101.938,35	135.101.938,35
M19: LEADER (CLLD)	67.540.725,00	64.029.735,21	29.135.019,76
M20: Tehnička pomoć	48.898.644,00	44.913.211,70	44.724.204,77
M21: COVID	47.675.823,53	17.882.485,15	17.642.059,74
UKUPNO	2.382.819.146,20	2.321.578.964,29	1.770.393.659,75

Izvor: Nacionalni strateški plan ZPP-a (2021.)



Prema Nacionalnom strateškom planu ZPP-a (2021.) Republici Hrvatskoj ukupno je dostupno 1,75 milijardi eura za razdoblje 2021. – 2022., pri tome je važno naglasiti da nova sredstva vrijede po starim pravilima (alokacije iz Višegodišnjeg financijskog okvira za 2021. i 2022. + euri).

Program Ruralnog razvoja financira se iz Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, a ostatak iz sredstava nacionalnog proračuna Republike Hrvatske.

#### *4.5.2. Odabrane mjere Programa ruralnog razvoja*

Mjere Programa ruralnog razvoja koje su od posebnog značaja za razvoj ruralnih područja su Mjera 4 – Ulaganja u fizičku imovinu, u tom kontekstu važne su podmjera 4.1. Potpora za ulaganja u poljoprivredna gospodarstva i podmjera 4.3. Potpora za ulaganja u infrastrukturu vezano uz razvoj, modernizaciju ili prilagodbu poljoprivrede i šumarstva. Zatim Mjera 6 – Razvoj poljoprivrednih gospodarstava i poslovanja, podmjera 6.1. Potpora mladim poljoprivrednicima, podmjera 6.2. Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnom području, podmjera 6.3. Potpora razvoju malih poljoprivrednih gospodarstava te podmjera 6.4. Ulaganja u razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima. Nadalje, Mjera 7 – Temeljne usluge i obnova sela u ruralnim područjima, podmjera 7.1. tip operacije 7.1.1. Izrada planova za razvoj jedinica lokalne samouprave i naselja u ruralnim područjima, podmjera 7.2. tip operacije 7.2.2. - Ulaganje u građenje nerazvrstanih cesta i podmjera 7.4. Ulaganja u pokretanje, poboljšanje ili proširenje lokalnih temeljnih usluga za ruralno stanovništvo, uključujući slobodno vrijeme i kulturne aktivnosti te povezanu infrastrukturu. Osim toga, Mjera 19 – LEADER (CLLD), podmjera 19.2. Provedba operacija unutar CLLD strategije i podmjera 19.3. Priprema i provedba aktivnosti suradnje LAG-a.

- Mjera 4 – Ulaganja u fizičku imovinu

Mjera 4 je mjera za koju je izdvojeno najviše novčanih sredstava iz Programa ruralnog razvoja. U sklopu mjere 4 prihvatljiva su brojna ulaganja s ciljem povećanja konkurentnosti poljoprivrednih gospodarstava kroz širenje postojećih proizvodnih linija, poboljšanja kvalitete proizvoda, modernizacije proizvodnje te uvođenjem novih tehnologija. Nadalje, potpore se odnose na ulaganja u povećanje okolišne učinkovitosti i korištenje obnovljivih izvora energije, ulaganja u infrastrukturu i sl.

Podmjera 4.1. – Potpora za ulaganja u poljoprivredna gospodarstva, podmjera se odnosi na sufinanciranje ulaganja u poljoprivrednu proizvodnju s ciljem poboljšanja učinkovitosti i održivosti poljoprivrednih gospodarstava. Tipovi operacija unutar ove podmjere važni za ruralno područje su:

4.1.1. – Restrukturiranje, modernizacija i povećanje konkurentnosti poljoprivrednih gospodarstava. Korisnici ovog tipa operacije su fizičke i pravne osobe upisane u Upisnik poljoprivrednika te proizvođačke grupe/organizacije. Intenzitet potpore do 50 % vrijednosti ukupno prihvatljivih troškova, a može se uvećati za dodatnih 20 % i to za mlade poljoprivrednike, zajedničke projekte, integrirane projekte, ulaganja povezana s agro-okolišnim i klimatskim djelatnostima i ekološkom poljoprivredom. Prihvatljivi troškovi obuhvaćaju: ulaganje u građenje ili opremanje objekata u svrhu proizvodnje, ulaganje u opremu za berbu te pakiranje vlastitih poljoprivrednih proizvoda, ulaganje u kupnju nove mehanizacije, ulaganje u podizanje novih i/ili restrukturiranje postojećih višegodišnjih nasada te ulaganje u izgradnju i/ili opremanje sustava za navodnjavanje. Visina potpore unutar ovog tipa operacije iznosi od 5.000 do 3.000.000 eura, dok je maksimalan iznos potpore kod kupovine nove poljoprivredne mehanizacije i opreme 1.000.000 eura.

4.1.3. - Korištenje obnovljivih izvora energije. U korisnike ovog tipa operacije ubrajamo isključivo fizičke i pravne osobe upisane u Upisnik poljoprivrednika. Visina potpore kreće se od 5.000 do 1.000.000 eura s intenzitetom potpore od 50 % prihvatljivih troškova s mogućnošću dodatnih 20 % ovisno o projektu. Pod prihvatljivim troškovima podrazumijeva se ulaganje u građenje i/ili opremanje objekata za proizvodnju energije, objekata za prijem, obradu i skladištenje sirovina, za obradu, preradu, skladištenje, transport i primjenu izlaznih supstrata za organsku gnojidbu.

Podmjera 4.3. – Potpora za ulaganja u infrastrukturu vezano uz razvoj, modernizaciju ili prilagodbu poljoprivrede i šumarstva, tip operacije 4.3.1. – Investicije u osnovnu infrastrukturu javnog navodnjavanja. Korisnici ovog tipa operacija su jedinice područne (regionalne) samouprave. Visina potpore iznosi od 150.000 do 15.000.000 eura s mogućnošću ostvarenja potpore intenziteta 100 % prihvatljivih troškova. Unutar prihvatljivih troškova ubrajamo gradnju cjelovitog sustava navodnjavanja (akumulacije, kanali, površinska i/ili podzemna drenaža kao elementi funkcionalne cjeline projekta, crpne stanice, cjevovodi, distribucijska mreža, nadzorno upravljački sustav).

Kroz mjeru 4 financira se veliki splet troškova poljoprivrednika, od kupnje zemljišta i objekata radi realizacije projekta, pa do skupih sustava za navodnjavanje. Dakle, područja za privlačenje novca iz ove mjere Programa ruralnog razvoja ima dovoljno, sredstava na raspolaganju ima dovoljno, stoga mjera 4 je od iznimnog značaja kako bi se ruralni razvoj i poljoprivreda na pravilan način nastavili razvijati.

- Mjera 6 – Razvoj poljoprivrednih gospodarstava i poslovanja

Demografska obnova opustošenih ruralnih područja Republike Hrvatske jedan je od najvažnijih ciljeva Programa ruralnog razvoja RH. Kako bi se potakao ostanak mladih u ruralnim područjima, odnosno njihov povratak, nužno je omogućiti mladima zapošljavanje i izvan poljoprivrednih zanimanja i osigurati primjerene životne i radne uvjete. Za razvoj i konkurentnost ruralnih područja neophodno je stvaranje i razvoj novih gospodarskih aktivnosti, a upravo mjera 6 osim potpore razvoju malih poljoprivrednih gospodarstava omogućuje ulaganja u pokretanje i razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnom području. Tako se doprinosi stvaranju novih radnih mjesta, povećanju zaposlenosti u ruralnim područjima te poticanju održivog razvoja ruralnih područja.

Podmjera 6.1. - Potpora mladim poljoprivrednicima. U Republici Hrvatskoj vlada nepovoljna demografska struktura poljoprivrednih gospodarstvenika. Većina poljoprivrednika i nositelja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava su starije osobe s nižom stručnom spremom. Upravo ovom podmjerom cilj je motiviranje mladih ljudi za životom i radom u ruralnom području. Korisnici ove podmjere su osobe starosti između 18 i 40 godina koje posjeduju određena znanja i vještine o poljoprivredi i koji su prvi put postavljene kao nositelj poljoprivrednog gospodarstva. Poljoprivredno gospodarstvo mora pripadati ekonomskoj veličini u rasponu od 8.000 do 49.999 eura. Potpora koju je moguće ostvariti je maksimalnih 50.000 eura po korisniku do 100 % vrijednosti ukupnih prihvatljivih troškova. U prihvatljive troškove ubrajamo: kupnju životinja, bilja te sadnog materijala, kupnju, građenje ili opremanje gospodarskih objekata, podizanje novih ili restrukturiranje postojećih nasada, uređenje poljoprivrednog zemljišta, troškovi promidžbe, kupnja ili zakup poljoprivrednog zemljišta te kupnja poljoprivredne mehanizacije.

Podmjera 6.2. - Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnom području. Cilj ove podmjere je očuvanje postojećih i stvaranje novih radnih mjesta i povećanje zaposlenosti kroz nepoljoprivredne djelatnosti. Nepoljoprivredne djelatnosti odnose se na aktivnosti iz sektora turizma u ruralnom području (ugostiteljski objekti, hoteli).

Zatim usluge u ruralnim područjima (usluge u društvenim djelatnostima, intelektualne usluge), tradicijski i umjetnički obrti. Korisnici ove podmjere su poljoprivredna gospodarstva upisana u Upisnik poljoprivrednika u rangu malih i mikro poslovnih subjekata te fizičke osobe u svojstvu nositelja ili člana obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva koji pokreću novu nepoljoprivrednu djelatnost u ruralnim područjima. Korisnici mogu ostvariti potporu u maksimalnom iznosu od 50.000 eura do 100 % ukupnih prihvatljivih troškova.

Podmjera 6.3. - Potpora razvoju malih poljoprivrednih gospodarstava. Ovakvim potporama pruža se mogućnost dostizanja gospodarske održivosti malih poljoprivrednih gospodarstava kao i aktivnosti u njihovom poslovanju. Potpora se dodjeljuje u obliku bespovratnih sredstava u iznosu od 15.000 eura. Pokriva 100 % ukupnih prihvatljivih troškova te ih mogu iskoristiti isključivo mala poljoprivredna gospodarstva, čija je ekonomska veličina između 2.000 i 7.999 eura. U prihvatljive troškove ubrajaju se svi troškovi kao iz podmjere 6.1.

Podmjera 6.4. - Ulaganja u razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima. Ova podmjera doprinosi unapređenju gospodarske aktivnosti u ruralnim područjima i povećanju prihoda gospodarskih subjekata. Ključni cilj ulaganja u nepoljoprivredne djelatnosti jest pružiti nove ekonomske aktivnosti u ruralnim područjima koja će ljudima osigurati primjerene i radne uvjete u ruralnim područjima. Visina potpore iznosi između 3.500 do 200.000 eura. Moguće je ostvariti potporu do 70 % prihvatljivih troškova u obliku bespovratnih sredstava. Potencijalni korisnici ovih potpora su poljoprivredna gospodarstva upisana u Upisnik poljoprivrednika te fizičke osobe u svojstvu nositelja.

- Mjera 7 – Temeljne usluge i obnova sela u ruralnim područjima

Činjenica je da ruralna područja zaostaju u gospodarskom razvoju, nerazvijeno gospodarstvo te općenito lošiji uvjeti života utječu na povećani stupanj iseljavanja, posebice mladih. Cilj ove mjere jest poboljšanje životnih uvjeta u ruralnim sredinama. Ruralna područja Republike Hrvatske obiluju prirodnim, društvenim i kulturnim nasljeđem. Stoga, u ruralnim područjima postoji razvojni potencijal za mnogobrojne aktivnosti te poticanje rasta i društveno – gospodarske održivosti ruralnih područja.

Vezano uz podmjeru 7.1. tip operacije 7.1.1. – Izrada planova za razvoj jedinica lokalne samouprave i naselja u ruralnim područjima. Potpora se dodjeljuje za izradu strateških i planskih dokumenata u ruralnim područjima izravno vezanih uz razvoj ruralnih područja te je u obliku bespovratnih novčanih sredstava.

Korisnici potpore su općine i gradovi do 10.000 stanovnika uz mogućnost do 100 % ukupnih prihvatljivih troškova u iznosu između 5.000 do 70.000 eura. U prihvatljive troškove ubrajaju se izrada ili izmjena i dopuna prostornog plana uređenja općine ili grada, strateškog razvojnog programa općine ili grada te strateških planova razvoja pojedinih gospodarskih sektora općine ili grada (poljoprivreda, ribarstvo, šumarstvo, industrija, turizam, trgovina, promet, obrtništvo, građevinarstvo, informatika, energija.).

Podmjera 7.2. tip operacije 7.2.2. - Ulaganje u građenje nerazvrstanih cesta. Gradnja i rekonstrukcija nerazvrstanih cesta doprinosi boljoj prometnoj povezanosti ruralnih područja. Korisnici ovog tipa operacija su jedinice lokalne samouprave. Iznos potpore iznosi između 30.000 – 1.000.000 eura s mogućnošću ostvarivanja do 100 % ukupnih prihvatljivih troškova. U prihvatljive troškove ubraja se građenje (gradnja novih/rekonstrukcija postojećih) ili opremanje nerazvrstanih cesta u naseljima s najviše 5.000 stanovnika.

Podmjera 7.4. - Ulaganja u pokretanje, poboljšanje ili proširenje lokalnih temeljnih usluga za ruralno stanovništvo, uključujući slobodno vrijeme i kulturne aktivnosti te povezanu infrastrukturu. U potencijalne korisnike ove podmjere ubrajaju se: jedinice lokalne samouprave, trgovačka društva u većinskom vlasništvu jedinica lokalne samouprave, javne ustanove neprofitnog karaktera, udruge/organizacije civilnog društva i vjerske zajednice te lokalne akcijske grupe (LAG-ovi). Iznos potpore iznosi 15.000 – 1.000.000 eura, odnosno 45.000 – 2.000.000 eura za zajedničke projekte. Korisnici imaju mogućnost ostvarivanja od 80 – 100 % ukupnih prihvatljivih troškova. U prihvatljive troškove se ubraja ulaganje u građenje i/ili opremanje vatrogasnog doma, društvenog doma/kulturnog centra, dječjeg igrališta, sportske građevine, rekreacijske zone na rijekama i jezerima, biciklističke staze i trake, dječji vrtić, javne zelene površine, pješačke staze, pješačke zone, tržnice, javno prometne površine i sl.

- Mjera 19 – LEADER (CLLD)

Provedba LEADER pristupa u Republici Hrvatskoj doprinosi razvoju ruralnih područja putem provedbe lokalnih razvojnih strategija. Uključivanjem lokalnog stanovništva u izradu i provedbu lokalnih razvojnih strategija stvaraju se uvjeti za provedbu održivog razvoja ruralnih područja.

Podmjera 19.2. - Provedba operacija unutar CLLD strategije. Lokalni razvoj pod vodstvom zajednice (CLLD) je mehanizam za uključivanje partnera na lokalnoj razini.

Uključuje i predstavnike civilnog društva i lokalne gospodarske dionike u izradu i provedbu integrirane lokalne strategije. Kod odabira LAG-ova korisnici su LAG-ovi, a kod provedbe lokalnih razvojnih strategija odabranih LAG-ova korisnici su nositelji projekta s područja LAG-a. Najviši iznos projekta i potpore ne može biti viši od 100.000 eura u kunskoj protuvrijednosti. Prihvatljivi troškovi su projekti koji su u skladu s lokalnom razvojnom strategijom odabranih LAG-ova i Programom ruralnog razvoja.

Podmjera 19.3. - Priprema i provedba aktivnosti suradnje LAG-a. Ciljevi suradnje su razmjena iskustava i primjera dobre prakse, prijenos znanja, poboljšanje kapaciteta LAG-a, promocija inovacija i stvaranje mreža. Korisnici podmjere su odabrani LAG-ovi unutar podmjere 19.2 i lokalni dionici s područja LAG-a koji su odabrani za sudjelovanje u projektu suradnje. Intenzitet potpore je do 100 % ukupno prihvatljivih troškova, najviše do 100.000 eura po odabranom LAG-u.

#### 4.5.3. LEADER i LAG

Jedna od osnovnih karakteristika LEADER-a je stavljanje naglaska na lokalno stanovništvo. Tolić i sur. (2012.) navode da se radi o programu koji treba potaknuti aktivnosti u lokalnoj zajednici, odnosno ohrabrivanje lokalnog stanovništva na samozapošljavanje i razvitak samoorganizirajućih lokalnih partnerstava s ciljem zajedničkog djelovanja u kreiranju projekata za razvoj ruralnih područja. LEADER pristupom se potiče stvaranje odgovornog i angažiranog društva čiji pripadnici aktivno sudjeluju u razvoju svog lokalnog područja.

Pristup LEADER temelji se na sljedećim načelima (Odraž, 2020.):

- Održivi ruralni razvoj - razvoj koji se temelji na očuvanju i razvoju okolišnog, ljudskog, socijalnog i stvaralačkog/proizvodnog kapitala.
- Pristup temeljen na osobitostima područja - ruralna područja su slična, ali opet, svako ima svoje posebnosti; njih treba uzeti u obzir prilikom planiranja budućnosti, jer su one temelj kvalitetnog razvoja svakog pojedinog područja.
- Pokretanje zajednica koje kasne u razvojnim procesima - ima zajednica kojima treba podrška kako bi se uključile u razvojne procese. Takve zajednice ne smiju biti ostavljene po strani i prepuštene tijeku vremena, već ih treba prepoznati i posvetiti im posebnu pažnju radi njihovog pravovremenog uključivanja.
- Pristup odozdo prema gore - bez uključivanja javnosti, današnji razvoj nije moguć. Zato je potrebno široko uključivanje svih raspoloživih snaga u lokalnim zajednicama kako bi se bogatstvom ideja i mogućih rješenja postigao što kvalitetniji razvoj.

- Razvoj lokalnih partnerstava u pristupima i djelovanju - u današnje vrijeme, usitnjene inicijative često su unaprijed osuđene na propast, nedostaje im snaga, uvjerljivost i povjerenje. Stoga je razvoj partnerskih odnosa i kulture suradnje od iznimne važnosti.
- Umrežavanje i suradnja - povezivanje, sinergijsko djelovanje u razvojnim procesima, razmjena znanja i iskustava u Hrvatskoj od ključne su važnosti.
- Inovativnost - tradicija je temelj održivog ruralnog razvoja, ali su inovacije nužne kako bi se tradicionalne vrijednosti predstavile na nov i tržišno konkurentan način.
- Integralni pristup - sektorska podijeljenost čest je uzrok problemima u razvoju. Horizontalno, međusektorsko povezivanje kao i okomito, povezivanje lokalnih, regionalnih i nacionalnih institucija, osobito je važno u ostvarivanju održivog ruralnog razvoja.
- Lokalno financiranje i upravljanje projektima - izuzetno je važno da aktivnosti na lokalnoj razini budu i financirane iz lokalnih izvora. Poznavajući situaciju u Hrvatskoj i regiji znamo da to nije jednostavno, ali barem i mali poticaj iz lokalnog proračuna znači potvrdu vjerodostojnosti lokalnih projekata.

Lokalna akcijska grupa (LAG) predstavlja lokalno partnerstvo javnog, privatnog i civilnog sektora u ravnopravnom odnosu, na određenom geografski povezanom području, zasnovano na smjernicama LEADER pristupa. Cilj osnivanja LAG-a je da se zajedničkim naporima, kroz izradu lokalnih razvojnih strategija i provedbu konkretnih zajedničkih razvojnih projekata, unaprijedi sveukupni razvoj i podigne konkurentnost ciljanog ruralnog područja.

Područje LAG-a je ruralno područje koje ima više od 5.000, a manje od 150.000 stanovnika uključujući manje gradove te gradove s manje od 25.000 stanovnika (Pavić – Rogošić i sur., 2010.).

Odgovornosti LAG-a su sljedeće:

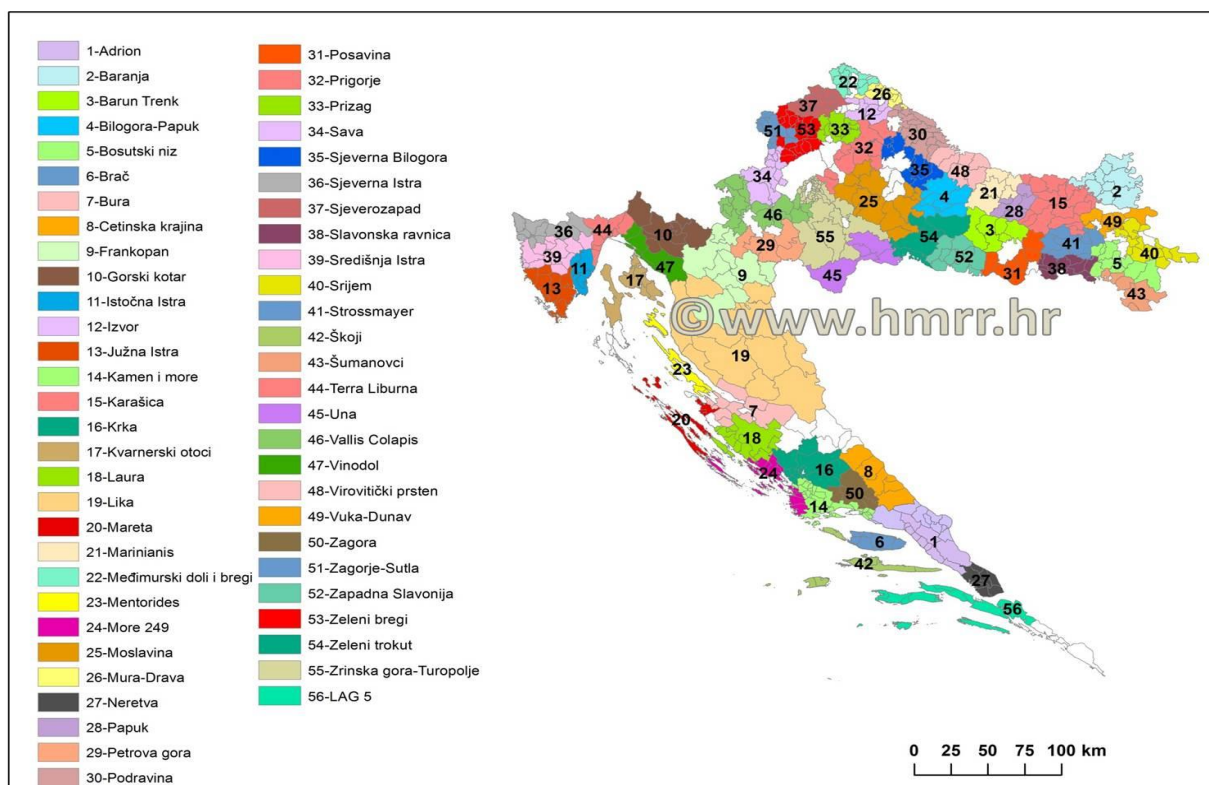
- okupljanje i udruživanje postojećih ljudskih i financijskih resursa iz javnog, privatnog i civilnog sektora, te volontera;
- udruživanje lokalnih dionika oko zajedničkih projekata i međusektorskih akcija kako bi se postigla sinergija;
- jačanje dijaloga i suradnje između različitih ruralnih dionika, koji često nemaju iskustvo zajedničkog rada, te smanjivanje potencijalnih konflikata i usmjeravanje situacija u kojima se dogovaraju rješenja kroz konzultacije i razgovore;

- olakšavanje procesa adaptacije i promjene u poljoprivrednom sektoru kroz interakciju različitih partnera.

Najčešći dionici LAG-ova su:

- predstavnici lokalne samouprave i javnih ustanova
- profesionalne organizacije i savezi (poljoprivrednika, malih poduzetnika i drugih djelatnosti)
- udruge (za razvoj zajednice, za zaštitu okoliša i krajolika, udruge žena, mladih)
- razvojne agencije, dionička društva, poslovni inkubatori i druge organizacije poslovnog sektora
- Obiteljska poljoprivredna gospodarstva, obrti i fizičke osobe

U Hrvatskoj postoji 56 LAG-ova. Rasprostiru se na površini od 52.190,05 km<sup>2</sup>, što čini 92,30 % ukupne površine Hrvatske. Na području LAG-ova živi 2.446.567 stanovnika, što čini 57,10 % ukupnog stanovništva Hrvatske. Hrvatski LAG-ovi obuhvaćaju 531 jedinicu lokalne samouprave (121 grad i 410 općina), što čini 95,50 % ukupnog broja jedinica lokalne samouprave u Hrvatskoj (HMRR, 2017.).



Slika 10. Hrvatski LAG-ovi

Izvor: Hrvatska mreža za ruralni razvoj (www.hmrr.hr)



#### **4.6. Istraživanje u području upravljanja projektima**

Za istraživački dio diplomskog rada provedeno je istraživanje među voditeljima projekata. Istraživanjem se nastojalo dobiti uvid iz perspektive voditelja projekata - projektnih menadžera, njihova osobna mišljenja i iskustva o važnosti primjene projektnog menadžmenta u pripremi i provedbi projekata, odnosno važnosti primjene projektnog menadžmenta u području upravljanja projektima.

##### *4.6.1. Metodologija istraživanja*

Za potrebe izrade diplomskog rada koristila se kvalitativna metoda istraživanja i prikupljanja primarnih podataka uz pomoć anketnog upitnika. Rezultati istraživanja dobiveni su prikupljanjem podataka putem online ankete. Ispitanicima je anketni upitnik poslan putem e-maila. Prednost ovakvog načina prikupljanja primarnih podataka ističe se u brzini prikupljanja. U vrlo kratkom roku može se doći do velikog broja podataka i informacija, a na taj način se smanjuju i troškovi samog istraživanja. Budući da se anketa provodila online, a ne uživo, ispitanici su mogli uzeti koliko god im je vremena bilo potrebno za ispunjavanje upitnika.

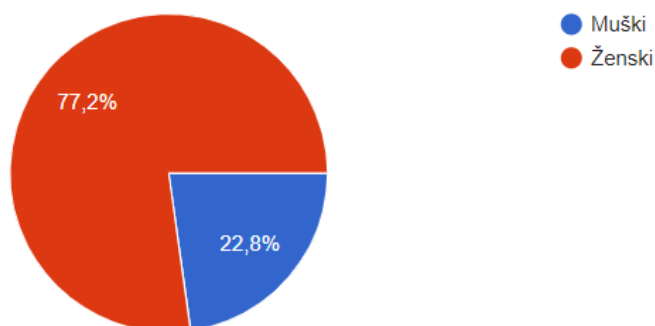
Upitnik se sastojao od ukupno 15 pitanja podijeljenih u četiri skupine pitanja. S opcijom višestrukog izbora bilo je 11 pitanja, dva pitanja sastojala su se od linearnog mjerila u kojem su ispitanici trebali označiti slaganje s pojedinim tvrdnjama od 1 do 5. U tim intervalnim ljestvicama vrijednost 1 označavala je najveće odstupanje od ispitanikova mišljenja, dok je vrijednost 5 označavala da mu je ponuđena tvrdnja od iznimne važnosti. U jednom pitanju ispitanik je mogao izabrati više ponuđenih odgovora (potvrđni okvir), dok je jedno pitanje bilo otvorenog tipa. Uvodna pitanja u upitniku bila su vezana uz demografske karakteristike ispitanika.

Anketni upitnik se provodio u razdoblju od 10.09.2021. do 16.09.2021. godine. U ovom upitniku sudjelovalo je 79 ispitanika, tj. voditelja projekata.

Upitnik je poslan voditeljima projekata, lokalnim akcijskim grupama (LAG-ovima), razvojnim agencijama, turističkim zajednicama, konzultantskim kućama. U uzorak su isključivo bili uključeni voditelji projekata koji su zaduženi za upravljanje projektima i koji su zaduženi za ostvarenje rezultata projekata. U nastavku će se analizirati odgovori ispitanika na ponuđena pitanja.

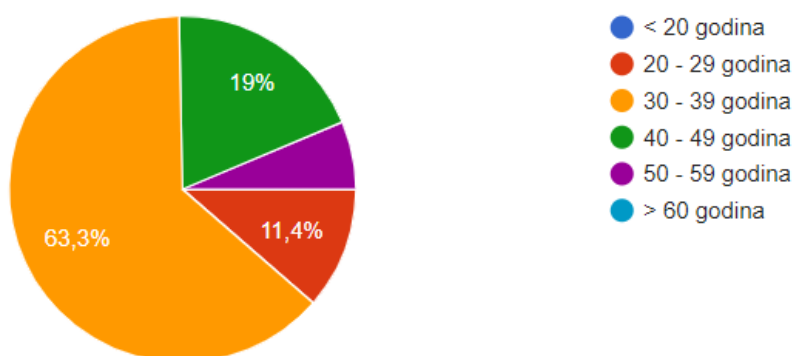
#### 4.6.2. Rezultati istraživanja

Od 79 ispitanika koji su ispunili anketu, njih 77,2 % bile su žene, dok su 22,8 % ispitanika bili muškarci. Razlog zbog kojeg su većina žene je taj što su žene prevladavale na mail listi za ovaj anketni upitnik, a djelomice se može objasniti i većom spremnosti žena na izdvajanje vremena tijekom radnog dana za ispunjavanje anketa.



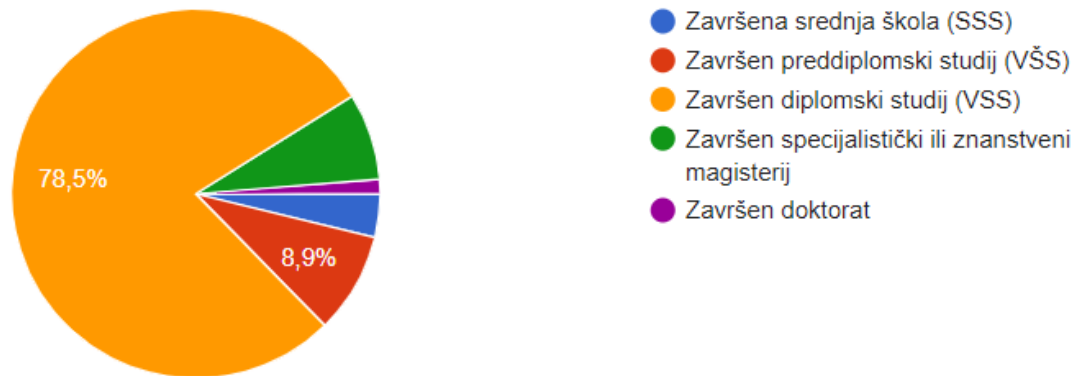
Grafikon 1. Prikaz spola ispitanika

Kod prikaza dobi ispitanika, najviše ih se nalazi, njih čak 63,3 % u rasponu od 30 – 39 godina. Odmah nakon njih s 19 % slijedi dobna skupina između 40 i 49 godina. Od 20 – 29 godina ima 11,4 % ispitanika, dok onih u rasponu od 50 – 59 godina ima 6,3 %. Ispitanika koji imaju manje od 20 godina i ispitanika koji imaju više od 60 godina nije bilo. Tome razlog može biti nedovoljna razina iskustva potrebnog za obavljanje rukovodećeg posla za prvu skupinu odnosno, u slučaju potonje skupine, dob u kojoj se praćenje trendova i razmjena ideja i informiranosti o projektima odvijaju teže nego u mlađoj dobi.



Grafikon 2. Prikaz dobi ispitanika

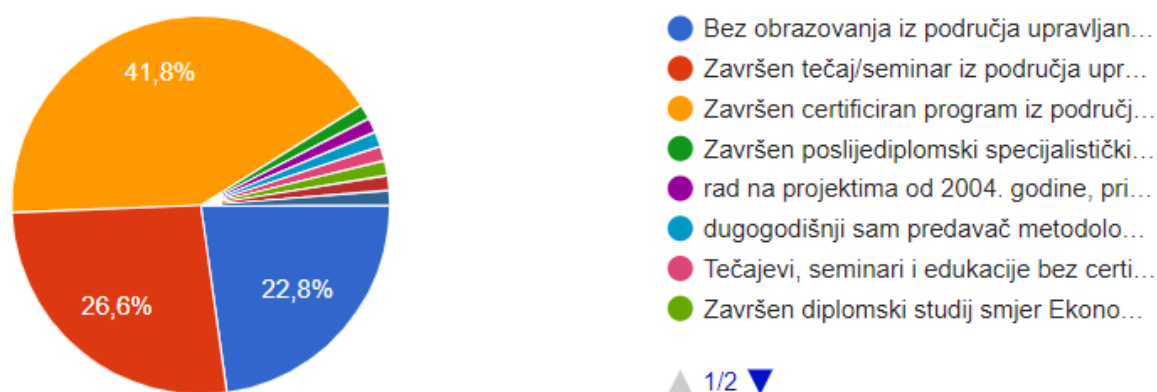
U uzorku je prema sljedećem grafikonu najviše zastupljeno ispitanika koji su završili diplomski studij i to njih čak 78,5 %. Zatim slijedi 8,9 % ispitanika koji su završili preddiplomski studij te 7,6 % onih koji su završili specijalistički ili znanstveni magisterij. Završenu srednju školu ima 3,8 % ispitanika, dok je zanimljivo da samo jedan ispitanik ima završen doktorat (1,3 %).



Grafikon 3. Prikaz stupnja obrazovanja

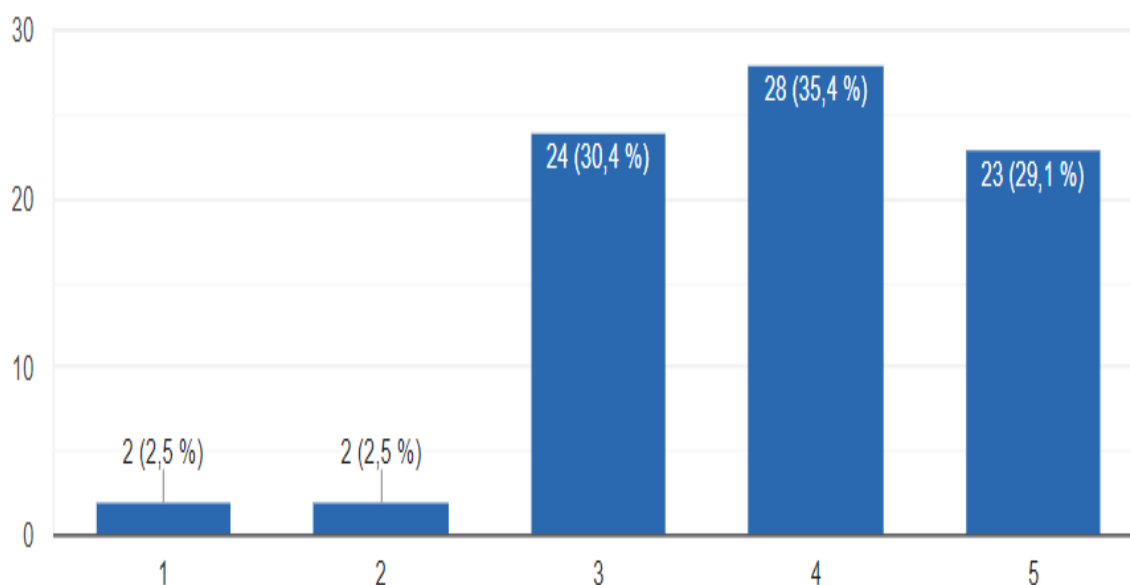
Četvrto pitanje odnosilo se na obrazovanje iz područja upravljanja projektima. Završen certificiran program iz područja upravljanja projektima ima 41,8 % ispitanika, zatim 26,6 % ispitanika ima završen tečaj/seminar iz područja upravljanja projektima, dok je posebno zanimljivo da je čak 22,8 % ispitanika bez obrazovanja iz područja upravljanja projektima. Svega jedan ispitanik (1,3 %) ima završen poslijediplomski specijalistički studij iz područja upravljanja projektima.

Jedan od ispitanika izjasnio se da trenutno pohađa poslijediplomski specijalistički studij iz područja upravljanja projektima. Jedan od ispitanika istaknuo je da je pohađao tečajeve, seminare i edukacije bez certifikata. Jedan od ispitanika je također istaknuo pohađanje različitih seminara. Jedan od ispitanika istaknuo je da je slušao kolegij projektni menadžment, strategijsko planiranje i organizacijski poslovni modeli, zatim jedan od ispitanika je završio diplomski studij smjer Ekonomska politika i regionalni razvitak, dok je jedan od ispitanika istaknuo kako je predavač metodologije upravljanja projektnim ciklusom, no da nikada nije stekao tu diplomu.



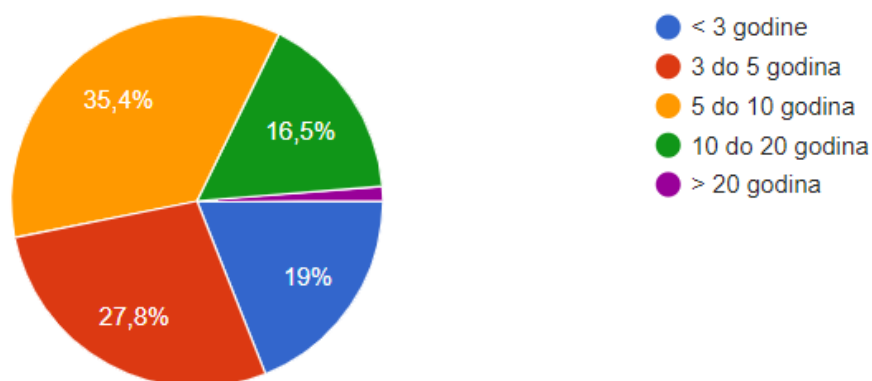
Grafikon 4. Obrazovanje iz područja upravljanja projektima

U petom pitanju ispitanici su se morali izjasniti na ljestvici od 1 – 5 (1 – uopće mi nije važno...5 – jako mi je važno) koliko im je osobno u obavljanju njihovog posla važno obrazovanje iz područja projektnog upravljanja. Najviše ispitanika se izjasnilo da im je uglavnom važno, njih 35,4 %, zatim 30,4 % ispitanika smatra niti da im je važno, niti da im je nevažno. Nadalje, 29,1 % ispitanika se izjasnilo da im je jako važno, dok 2,5 % ispitanika smatra da im je uglavnom nevažno, odnosno da im uopće nije važno.



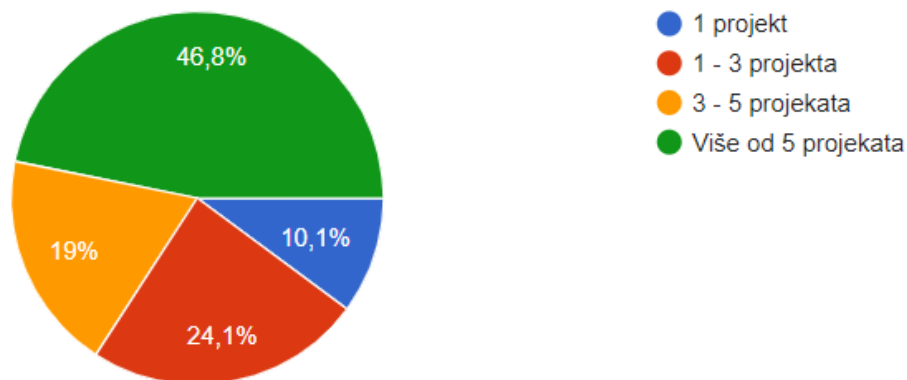
Grafikon 5. Važnost obrazovanja iz područja projektnog upravljanja u obavljanju posla

Šesto pitanje u upitniku odnosilo se na ukupno radno iskustvo ispitanika kao voditelja projekata ili u radu na projektima u ulozi asistenta, koordinatora. Radnog iskustva 5 do 10 godina ima 35,4 % ispitanika, zatim 27,8 % ispitanika ima 3 do 5 godina radnog iskustva. Manje od 3 godine radnog iskustva ima 19 % ispitanika, a 10 do 20 godina radnog iskustva ima 16,5 % ispitanika, dok se jedan od ispitanika (1,3 %) izjasnio kako ima više od 20 godina iskustva rada na projektima.



Grafikon 6. Ukupno radno iskustvo ispitanika

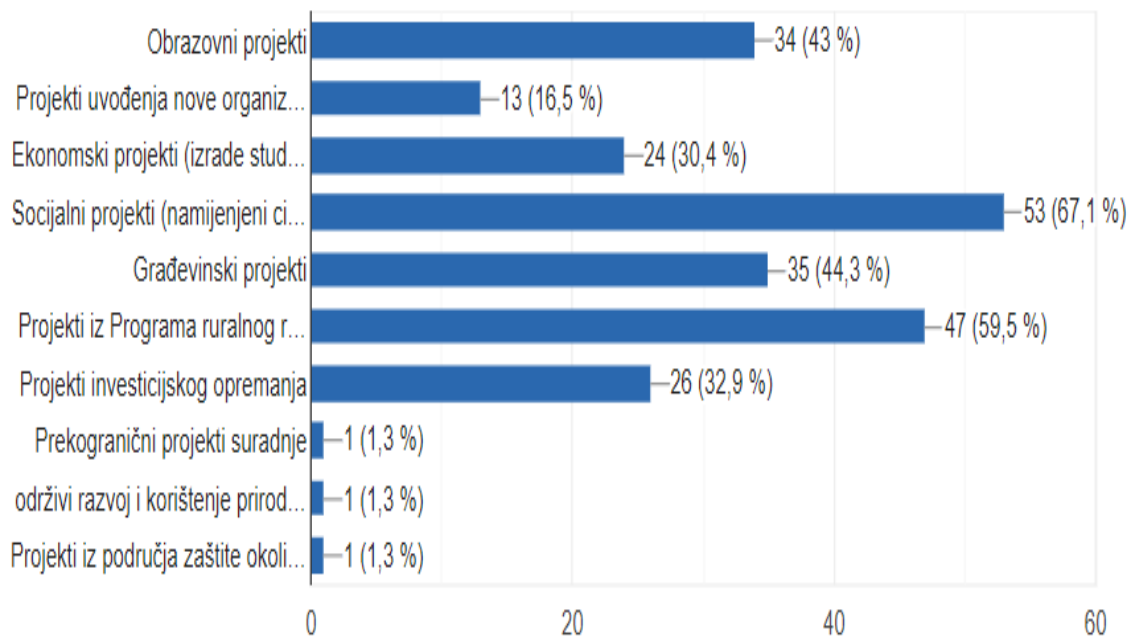
Sedmo pitanje koje je bilo ponuđeno ispitanicima odnosilo se na broj projekata koje su do sada vodili. Najviše ispitanika, njih 46,8 % vodili su više od 5 projekata, zatim 1 – 3 projekta vodilo je 24,1 % ispitanika. Nadalje 19 % ispitanika vodili su 3 – 5 projekata, dok je 1 projekt vodilo 10,1 % ispitanika.



Grafikon 7. Broj projekata ispitanika

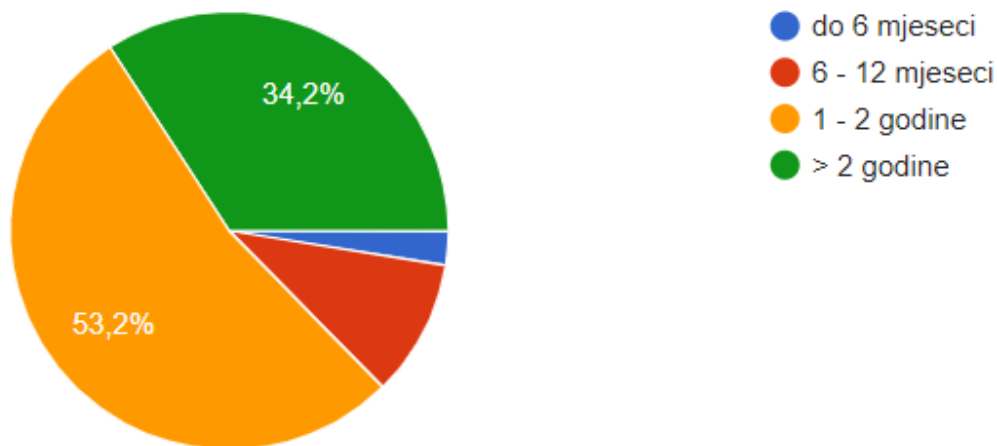
U osmom pitanju ispitanici su morali označiti vrste projekata u kojima su aktivno sudjelovali. Najviše ispitanika aktivno je sudjelovalo u socijalnim projektima (namijenjeni ciljanim socijalnim grupama), njih 67,1 %, zatim u projektima iz Programa ruralnog razvoja, 59,5 % ispitanika. Nadalje, 44,3 % ispitanika sudjelovalo je u građevinskim projektima, a 43 % ispitanika u obrazovnim projektima. U projektima investicijskog opremanja sudjelovalo je 32,9 % ispitanika, zatim u ekonomskim projektima (izrade studija, elaborata i sl.) sudjelovalo je 30,4 % ispitanika, dok je u projektima uvođenja nove organizacije sudjelovalo 16,5 % ispitanika.

Jedan od ispitanika istaknuo je da je sudjelovao u prekograničnim projektima suradnje, jedan ispitanik u projektima iz područja zaštite okoliša financirani EU sredstvima, dok je jedan od ispitanika istaknuo projekte održivog razvoja i korištenje prirodne baštine te razvoj prometa.



Grafikon 8. Vrste projekata

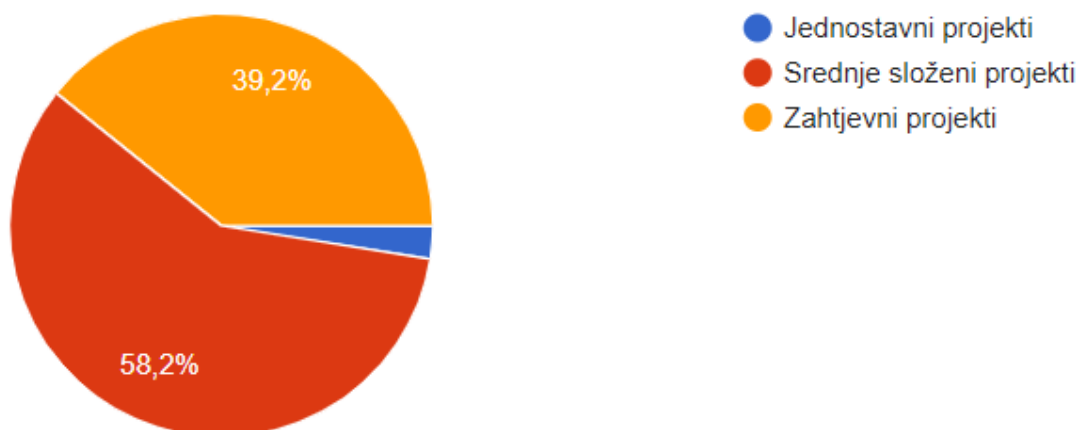
Deveto pitanje u upitniku odnosilo se na prosječno trajanje projekata na kojima su ispitanici do sada radili. Najviše ispitanika, njih 53,2 % radilo je na projektima koji su prosječno trajali 1 – 2 godine, zatim 34,2 % ispitanika radilo je na projektima koji su prosječno trajali više od 2 godine, dok se 10,1 % ispitanika izjasnilo kako su projekti na kojima su do sada radili prosječno trajali 6 – 12 mjeseci. Svega dva ispitanika (2,5 %) radili su na projektima koji su prosječno trajali do pola godine.



Grafikon 9. Proječno trajanje projekata

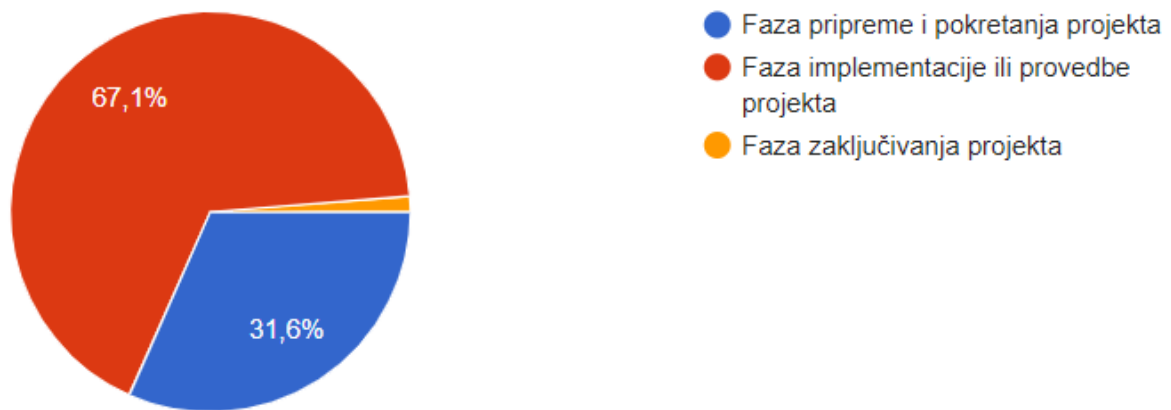
U desetom pitanju ispitanici su odgovarali na pitanje koliko su prosječno bili složeni projekti na kojima su do sada radili.

Najviše ispitanika, njih 58,2 % smatra da su projekti na kojima su do sada radili bili srednje složeni projekti, zatim 39,2 % ispitanika smatra da su projekti na kojima su do sada radili bili zahtjevni projekti, dok svega dva ispitanika (2,5 %) smatra da su projekti na kojima su do sada radili bili jednostavni projekti.



Grafikon 10. Prosječna složenost projekata

Pitanje 11. odnosilo se na faze životnog ciklusa projekta. Ispitanici su se morali izjasniti koja je po njima najzahtjevnija faza životnog ciklusa projekta. Najviše ispitanika, njih 67,1 % izjasnilo se da je po njima najzahtjevnija faza životnog ciklusa projekta faza implementacije ili faza provedbe projekta, zatim 31,6 % ispitanika smatra kako je faza pripreme i pokretanja projekta najzahtjevnija faza životnog ciklusa projekta, dok samo jedan ispitanik (1,3 %) smatra da je najzahtjevnija faza zaključivanja projekta.



Grafikon 11. Faze životnog ciklusa projekta

U 12. pitanju ispitanici su morali obrazložiti svoje mišljenje vezano uz prethodno pitanje, odnosno zbog čega smatraju da je pojedina faza životnog ciklusa projekta po njihovom mišljenju najvažnija.

Ovo su neki od odgovora ispitanika koji misle da je faza pripreme i pokretanja projekta najzahtjevnija faza životnog ciklusa projekta:

Ispitanik 2: Veoma je važno postaviti dobre temelje projekta, tj. ukoliko je projekt dobro napisan bit će ga puno lakše provoditi i puno su veći izgledi za uspjeh.

Ispitanik 13: Najzahtjevnija isključivo zbog vremena koje je potrebno utrošiti na samu pripremu projekta što uključuje istraživanje tržišta, prikupljanje podataka, savjetovanja.

Ispitanik 35: Ukoliko je priprema projekta kvalitetno obavljena, provedba projekta će biti jednostavnija jer je u tom slučaju samo potrebno provesti planirane aktivnosti na onaj način i u onom razdoblju kako je prethodno bilo planirano i odobreno.



Ispitanik 44: Kvalitetna priprema osnova je za uspješnu provedbu projekta, ali i za ostvarenje predviđenih pokazatelja koji su vidljivi u godinama nakon završetka razdoblja provedbe projekta.

Ispitanik 75: U fazi pripreme treba predvidjeti sve izazove, prijetnje, povoljne čimbenike itd., što je jako izazovno, kao i samo postavljanje aktivnosti na noge.

Nadalje, ovo su neki od odgovora ispitanika koji misle da je faza implementacije ili provedbe projekta najzahtjevnija faza životnog ciklusa projekta:

Ispitanik 10: Ova faza osjetljiva je jer zahtjeva maksimalan angažman svih koji su uključeni u projekt kako bi se postigli svi planirani ciljevi i rezultati bez financijskih korekcija za korisnika.

Ispitanik 21: Kod provedbe projekta dolazi do raznih problema i nepredviđenih situacija koji se ne predvide prilikom pisanja i prijave.

Ispitanik 54: Koliko god dobro i precizno planirali projektну prijavu, nikada je u detalje ne možete isplanirati. Isto tako u obzir treba uzeti i protok vremena od projektne prijave do same implementacije. Sukladno navedenom, ponekad je teško provesti ideju u djelo. U provedbi projekta jako je bitno poznavati trenutačnu situaciju (kako zakonodavnu tako i kretanja na tržištu) kako bi provedba bila kvalitetna i uspješna. Često se u provedbi dogode rizici za koje morate pronaći brza i efikasna rješenja.

Ispitanik 60: Faza koja zahtjeva najviši stupanj znanja i pažnje u odnosu na druge dvije.

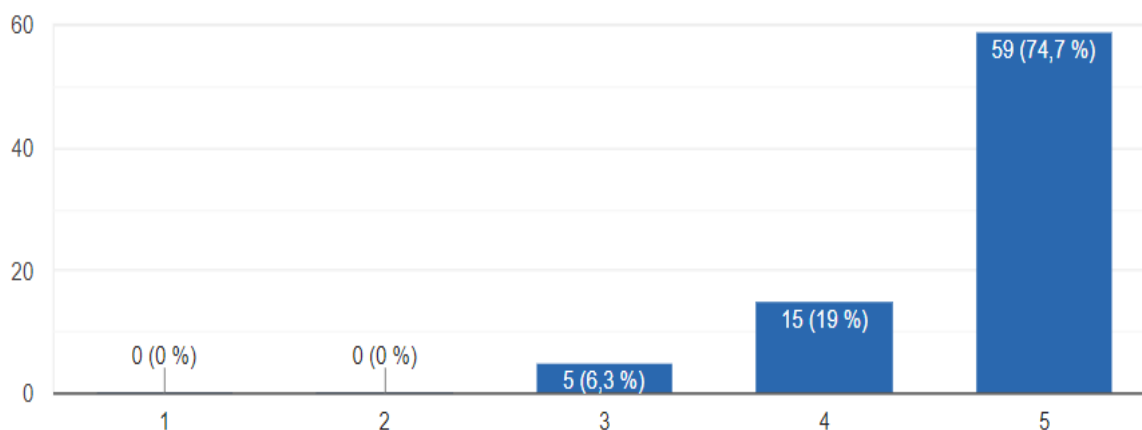
Ispitanik 79: Provedba projekta najzahtjevnija je faza budući da prilikom provedbe projektne aktivnosti, zbog raznih nepredviđenih i neplaniranih okolnosti, dolazi do, ponekad, nekih neplaniranih situacija koje za sobom povlače otežanu dinamiku provedbe projekta i potencijalne dodatne troškove.

Zanimljivo, samo jedan od ispitanika smatra da je faza zaključivanja projekta najzahtjevnija faza životnog ciklusa projekta:

Ispitanik 59: Potrebno je sve nedostatke posložiti kako treba.

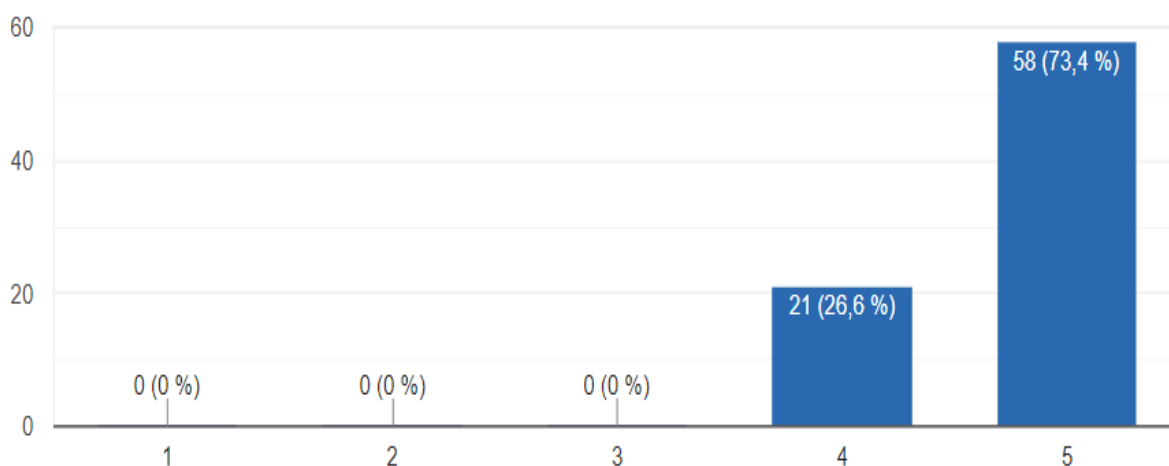
U 13. pitanju sudionici su na ljestvici od 1 – 5 (1 – uopće nije važno...5 – jako je važno) po svojem mišljenju morali procijeniti najvažnije vještine koje mora posjedovati projektni menadžer.

Najviše ispitanika, njih 74,7 % smatra da je vještina vođenja jako važna, zatim 19 % ispitanika smatra da je vještina vođenja uglavnom važna, dok 6,3 % ispitanika smatra za vještinu vođenja niti da je važna, niti da je nevažna.



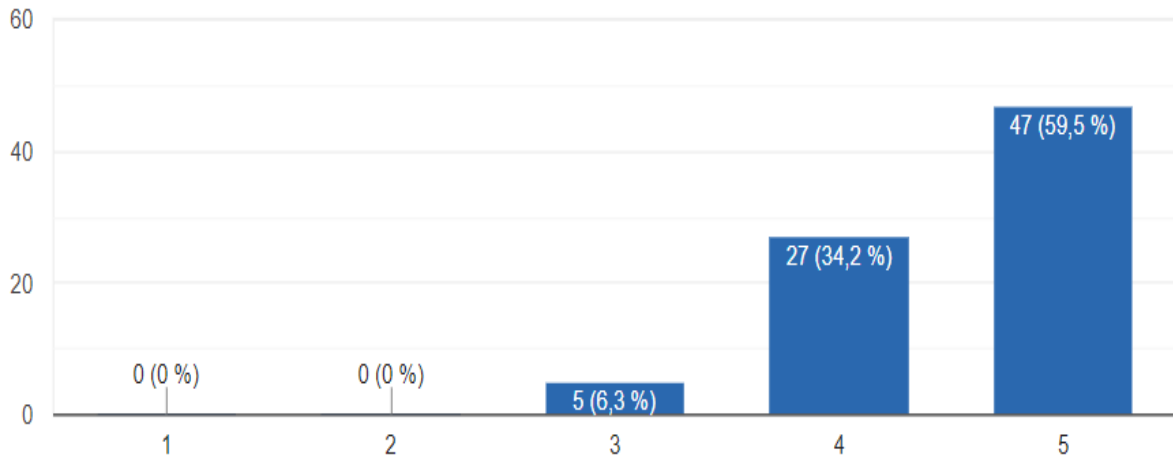
Grafikon 12. Vještina vođenja

Najviše ispitanika, njih 73,4 % smatra da je vještina procjene i planiranja jako važna vještina, dok 26,6 % ispitanika smatra da je vještina procjene i planiranja uglavnom važna.



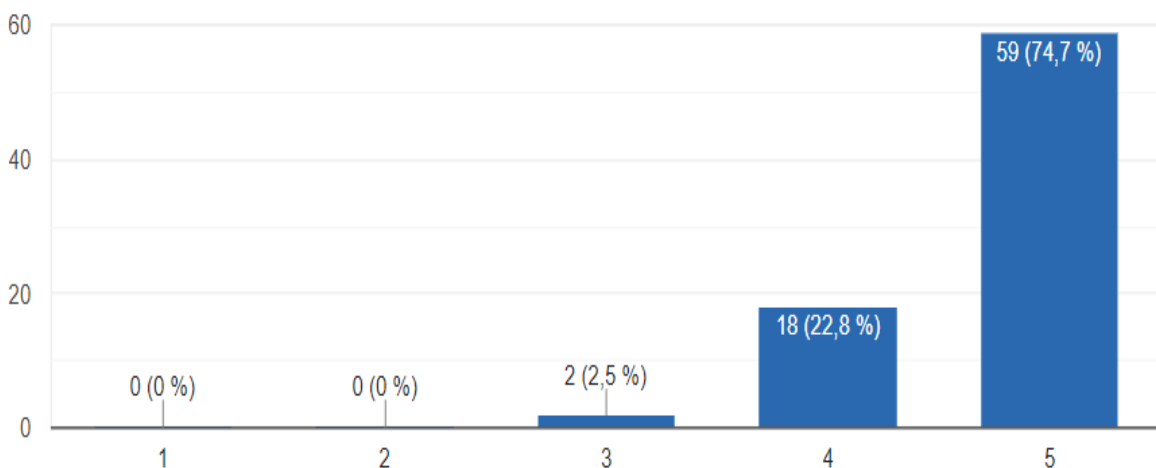
Grafikon 13. Vještina procjene i planiranja

Vežano uz vještinu okupljanja i formiranja projektnog tima, 59,5 % ispitanika smatra da je vještina okupljanja i formiranja projektnog tima jako važna, zatim 34,2 % ispitanika smatra kako je uglavnom važna vještina, dok 6,3 % ispitanika smatra niti da je važna, niti da je nevažna.



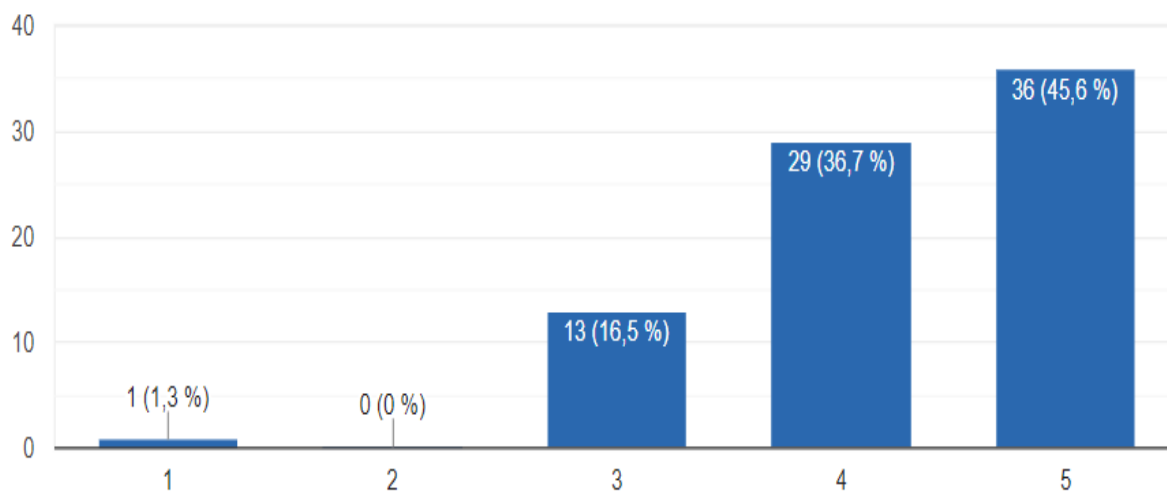
Grafikon 14. Vještina okupljanja i formiranja projektnog tima

Nadalje, najviše ispitanika, njih 74,7 % smatra da je vještina projektne komunikacije jako važna, zatim 22,8 % ispitanika smatra kako je vještina projektne komunikacije uglavnom važna, dok dva ispitanika (2,5 %) smatraju niti da je važna, niti da je nevažna.



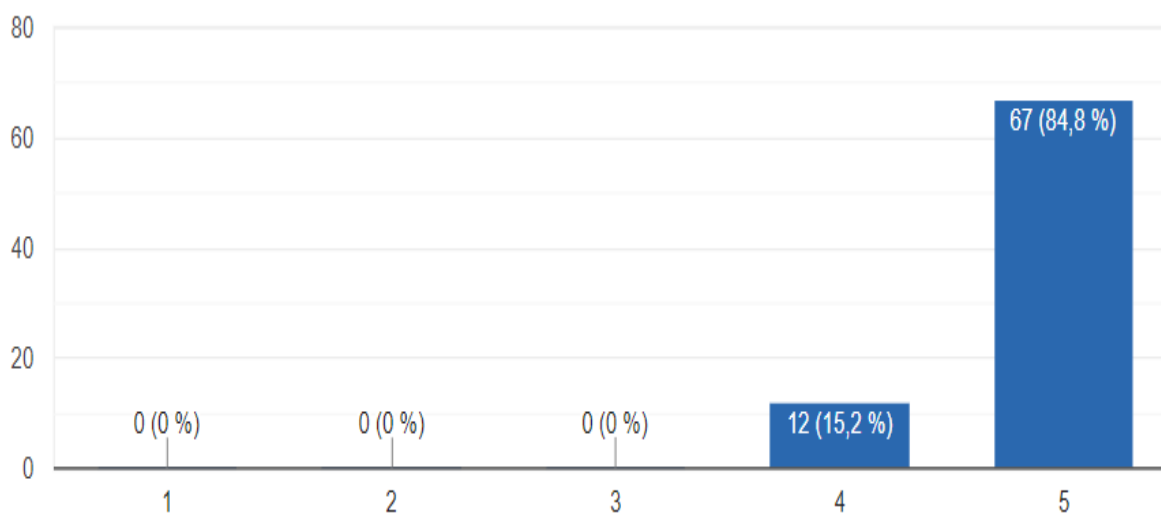
Grafikon 15. Vještina projektne komunikacije

Da je vještina pregovaranja jako važna smatra 45,6 % ispitanika, zatim 36,7 % ispitanika smatra da je vještina pregovaranja uglavnom važna, dok 16,5 % ispitanika smatra niti da je važna, niti da je nevažna. Jedan od ispitanika smatra da uopće nije važna.



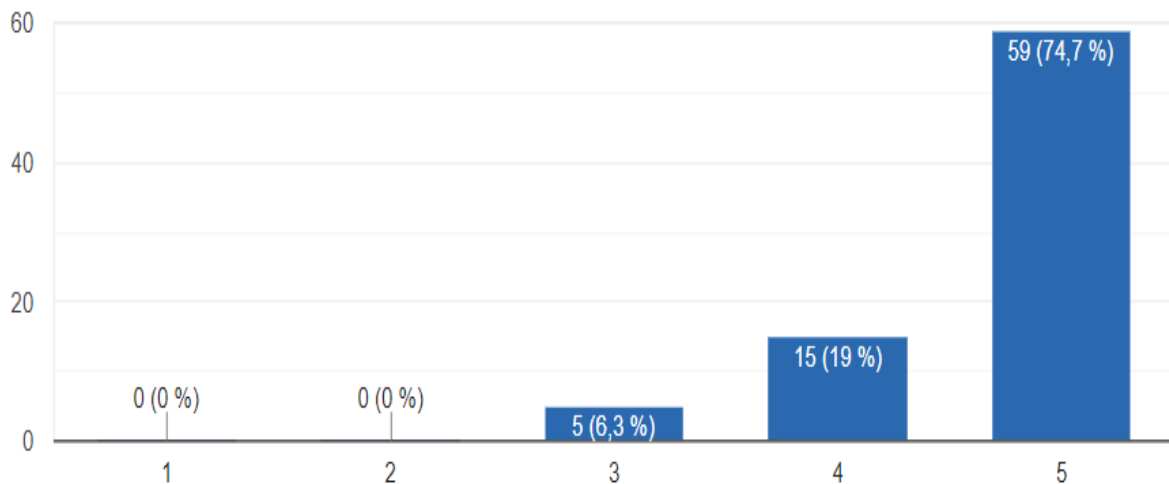
Grafikon 16. Vještina pregovaranja

Najviše ispitanika, njih 84,8 % smatra da je vještina rješavanja problema jako važna, dok 15,2 % ispitanika smatra da je uglavnom važna.



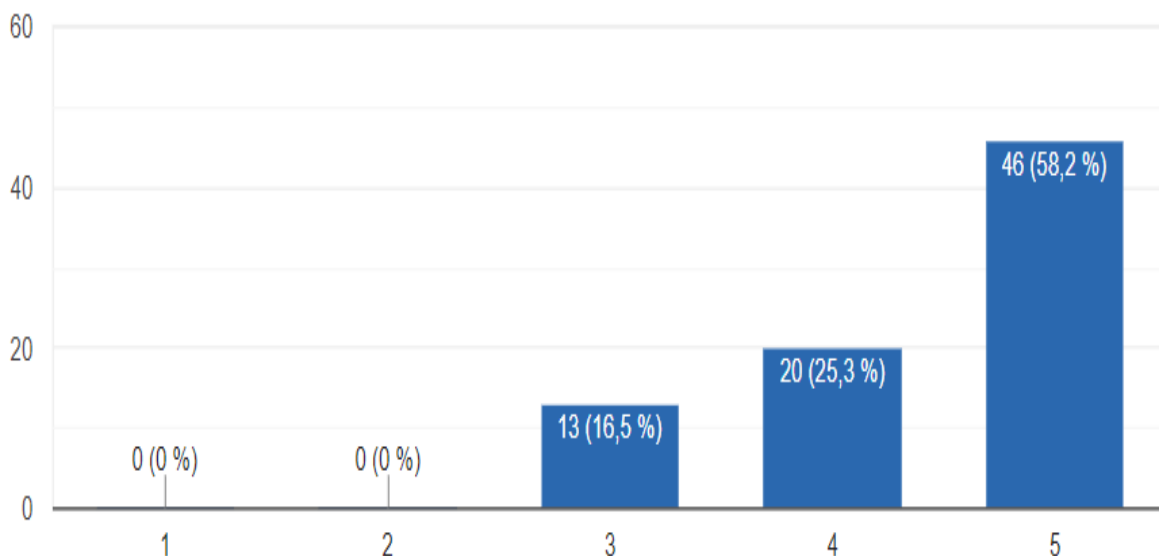
Grafikon 17. Vještina rješavanja problema

Najviše ispitanika, njih 74,7 % smatra da je vještina upravljanja promjenama jako važna, zatim 19 % ispitanika smatra da je vještina upravljanja promjenama uglavnom važna, dok 6,3 % ispitanika smatra niti da je važna, niti da je nevažna.



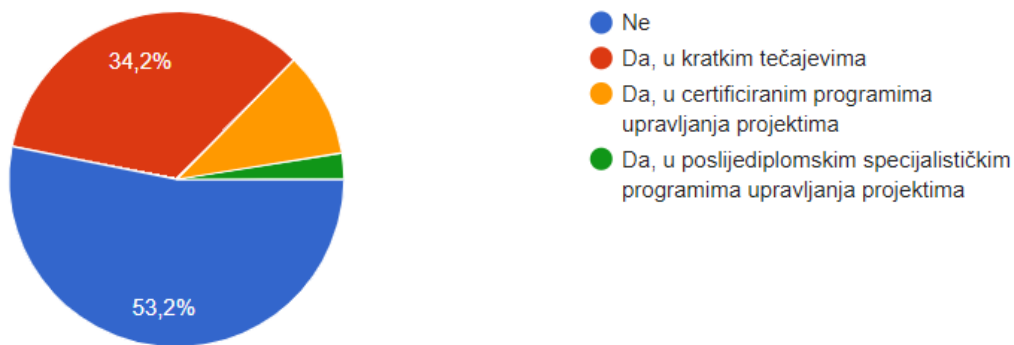
Grafikon 18. Vještina upravljanja promjenama

Vežano uz etičnost i moralnost, 58,2 % ispitanika smatra da je etičnost i moralnost jako važna, zatim 25,3 % ispitanika smatraju da je etičnost i moralnost uglavnom važna, dok 16,5 % ispitanika smatra niti da je važna, niti da je nevažna.



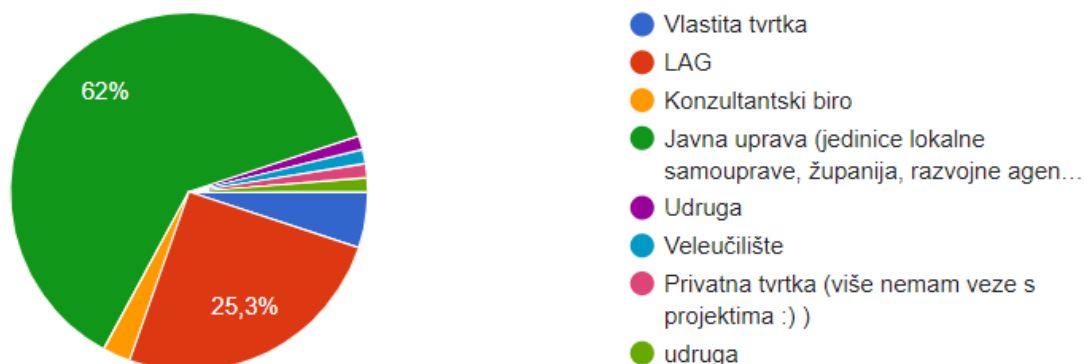
Grafikon 19. Etičnost i moralnost

U 14. pitanju ispitanici su odgovarali na pitanje jesu li sudjelovali kao edukatori u izvođenju edukacija iz područja upravljanja projektima. U izvođenju edukacija nije sudjelovalo 53,2 % ispitanika. Nadalje, 34,2 % ispitanika sudjelovalo je u izvođenju edukacija u kratkim tečajevima, zatim 10,1 % ispitanika sudjelovalo je u izvođenju edukacija u certificiranim programima upravljanja projektima, dok su dva ispitanika (2,5 %) sudjelovala u izvođenju edukacija u poslijediplomskim specijalističkim programima upravljanja projektima.



Grafikon 20. Izvođenje edukacija

Posljednje pitanje bilo je vezano uz zaposlenje ispitanika. U javnoj upravi zaposleno je 62 % ispitanika, zatim 25,3 % ispitanika zaposleno je u lokalnim akcijskim grupama, dok 5,1 % ispitanika radi u vlastitim tvrtkama. Dva ispitanika zaposlena su u konzultantskim kućama, a dva ispitanika u udrugama. Jedan od ispitanika zaposlen je u privatnoj tvrtki, a jedan od ispitanika radi u Veleučilištu.



Grafikon 21. Zaposlenje ispitanika

## 5. RASPRAVA

Složenost uloge voditelja projekta - projektnog menadžera, kao osobe koja ima cjelokupnu odgovornost za uspješno planiranje i izvršenje projekta, zahtjeva kontinuirani rad ne samo na poticanju članova projektnog tima već i na unapređivanju vlastite osobnosti koja se odražava kao skup intelektualnih sposobnosti, sustava vrijednosti, različitih motiva i stavova. Provedenim istraživanjem dobio se uvid iz perspektive voditelja projekata, njihova mišljenja i iskustva u pripremi i provedbi projekata, odnosno u području projektnog upravljanja.

Šebalj i sur. (2017.) proveli su slično istraživanje s naglaskom na spiritualnost u projektnom okruženju. Neki od rezultata istraživanja mogu se uzeti u kontekstu usporedbe. Istraživanju je pristupilo 38 projektnih menadžera. Vezano uz karakteristike njihovih ispitanika prevladava muški spol (63 %), dok je najveći broj ispitanika u dobnoj skupini između 30 i 39 godina, zatim slijedi dobna skupina između 20 i 29 godina. Nadalje, najveći broj ispitanika ima manje od 3 godine ukupnog radnog iskustva kao projektni menadžer. Ovaj podatak može se prepisati dobnoj skupini ispitanika koja posjeduje nedovoljno iskustva potrebnog za obavljanje rukovodećeg posla. Najveći broj ispitanika radili su na projektima koji su prosječno trajali 6 – 12 mjeseci, odnosno 1 – 3 godine. Vezano uz prosječnu složenost projekata, najveći broj ispitanika smatrao je da su projekti bili visoke složenosti.

U kontekstu usporedbe, u ovom istraživanju je sudjelovalo više osoba ženskog spola (77,2 %). U provedenom istraživanju najveći broj ispitanika bio je u rasponu od 30 – 39 godina. Vezano uz ukupno radno iskustvo rada na projektima, najveći broj ispitanika, njih 28, odnosno 35,4 % ima ukupno radno iskustvo 5 do 10 godina, dok 22 ispitanika (27,8 %) ima iskustvo rada na projektima 3 do 5 godina. Najveći broj ispitanika, njih 42, odnosno 53,2 % radili su na projektima koji su prosječno trajali 1 – 2 godine, dok 27 ispitanika, odnosno njih 34,2 % na projektima su prosječno radili više od 2 godine. Vezano uz prosječnu složenost projekata na kojima su do sada radili, 46 ispitanika (58,2 %) izjasnilo se da su u pitanju srednje složeni projekti, dok 31 ispitanik (39,2 %) smatra da su u pitanju zahtjevni projekti.

Može se zaključiti da u ovim istraživanjima postoji razlika. Iako je najveći broj ispitanika u oba uzorka u rasponu od 30 – 39 godina, vidljivo je da su u ovom istraživanju sudjelovali voditelji projekata koji imaju više iskustva rada na projektima i koji su radili na projektima dužeg vremenskog okvira.

Nadalje, vezano uz obrazovanje iz područja upravljanja projektima, završen certificiran program iz područja upravljanja projektima ima 33 ispitanika (41,8 %), završen tečaj/seminar iz područja upravljanja projektima ima 21 ispitanik (26,6 %). Ono što je posebno zabrinjavajuće je da 22,8 % ispitanika nema obrazovanja iz područja upravljanja projektima. Ispitanici su se izjasnili da im je u obavljanju posla uglavnom važno obrazovanje iz područja projektnog upravljanja. Stoga, može se zaključiti kako je potrebno uskladiti obrazovanje iz područja upravljanja projektima na svima razinama te poticati cjeloživotno učenje.

Najzahtjevnija faza životnog ciklusa prema 53 ispitanika (67,1 %) je faza implementacije ili provedbe projekta, dok 25 ispitanika (31,6 %) smatra kako je najzahtjevnija faza pripreme i pokretanja projekta.

Mnogi ispitanici smatraju da je faza pripreme i pokretanja projekta najzahtjevnija zato što je važno postaviti temelj projekta, ukoliko je projekt dobro napisan, bit će ga puno lakše provoditi. Najzahtjevnija faza isključivo zbog vremena koje je potrebno utrošiti na samu pripremu projekta što uključuje istraživanje tržišta, prikupljanje podataka, savjetovanja. U fazi pripreme treba predvidjeti sve izazove, prijetnje, što je jako izazovno.

Najveći broj ispitanika smatra da je faza implementacije ili provedbe projekta najzahtjevnija zato što kod provedbe projekta dolazi do raznih problema i nepredviđenih situacija koji se ne predvide prilikom pisanja i prijave. Koliko god dobro i precizno planirali projektну prijavu, nikada je u detalje ne možete isplanirati. Faza provedbe osjetljiva je jer zahtjeva maksimalan angažman svih koji su uključeni u projekt kako bi se postigli svi planirani ciljevi i rezultati bez financijskih korekcija za korisnika. Faza implementacije zahtjeva najviši stupanj znanja i pažnje u odnosu na druge dvije.

Osim toga, ispitanici su se izjasnili jesu li sudjelovali u izvođenju edukacija iz područja upravljanja projektima. U izvođenju edukacija nije sudjelovalo 42 ispitanika (53,2 %). U izvođenju edukacija u kratkim tečajevima sudjelovalo je 27 ispitanika (34,2 %), dok je 8 ispitanika sudjelovalo u izvođenju edukacija u certificiranim programima upravljanja projektima.



## 6. ZAKLJUČAK

Projektni menadžment vrlo je važno sredstvo modernog menadžmenta, pogotovo kada je riječ o projektima koji svojim opsegom i specifičnim zahtjevima traže specijalizaciju i poznavanje mnogobrojnih vještina. Projektним menadžmentom bitno je olakšana praksa nekih od ključnih funkcija menadžmenta poput planiranja, implementacije i kontrole. Na taj način može se adekvatno odgovoriti na tržišne izazove i bitno poboljšati izvedba.

Ključnu ulogu igraju projektни menadžeri kojima je zadatak kontroliranje troškova projekta, upravljanje rizikom i rješavanje problema, prikupljanje što više financijskih sredstava od sponzora, vođenje brige o dobrim međuljudskim odnosima unutar projektног tima i sl.

Projekt dijelimo na životne faze kako bi se njime moglo lakše upravljati. Početna faza izuzetno je važna za uspjeh projekta, jer upravo u toj fazi članovi projektног tima mogu dobiti najviše od samog projekta. U fazi provedbe, tj. fazi implementacije najveći je broj aktivnosti, no bez obzira na kompleksnost i dužinu trajanja, faze životног ciklusa projekta jednako su važne.

Projektни menadžment potrebno je koristiti na svim razinama, na razini pojedinca, tvrtki/ustanova i društva u cjelini. Da bi to bilo moguće, potrebno je uskladiti obrazovanje iz područja projektног menadžmenta na svim razinama, uključujući i cjeloživotno obrazovanje s primjenom projektног menadžmenta kao interdisciplinarnog područja znanosti, pogotovo za potrebe istraživanja i razvoja. U tome bi ponajprije trebali sudjelovati znanstvenici neupitnih postignuća u znanosti i visokom školstvu zajedno sa projektним menadžerima koji imaju iskustva u pripremi i provedbi različitih projekata i programa.

Projektни menadžment konstantno se primjenjuje u praksi modernih poslovnih organizacija i ekonomskoj praksi općenito. Iako je projektни menadžment stoljećima prisutan u ekonomskoj praksi, tek u nekoliko posljednjih desetljeća dobio je svoje zasluženno mjesto u teoriji.

Porastom broja projekata bez obzira na osnovnu djelatnost projektних sustava koji ih izvode projektни menadžment dobiva sve više na važnosti. S razvojem kompleksnosti tržišta znanje, vještine i talenti koje posjeduju projektни menadžeri će se sve više prepoznavati i vrednovati u poslovnim organizacijama.

Povlačenjem sredstava iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova nude se brojne mogućnosti za cjelokupan rast i razvoj ruralnih područja Republike Hrvatske.

## 7. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Cleland, D. I., Ireland, L. R. (2002.): Project Management – Strategic Design and Implementation, Fourth Edition, New York
2. Kerzner, H. (1997.): Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, John Wiley & Sons, New York
3. Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.): Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb.
4. Project Management Institute (2004.): A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition Excerpts, Newtown Square, Pennsylvania.
5. Zekić, Z. (2010.): Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama, Ekonomski fakultet, Rijeka.

### Zbornik radova:

1. Bistričić, A. (2006.): Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu, Tourism and Hospitality Management, str. 101-110.
2. Caupin, G. M. (2000.): Regional Development and Restructuring Projects, South East European Regional Conference on Project Management, Ljubljana, str. 25.
3. Kesner-Škreb, M. (2008.): Zajednička poljoprivredna politika Europske unije, Financijska teorija i praksa, str. 543-545.
4. Šebalj, V., Perić, M., Đurkin, J. (2017.): Percepcija i implementacija spiritualnosti u projektnom okruženju, str. 67-83.
5. Tolić, S., Maurović, L., Jokić, M. (2012.): LEADER program u Hrvatskoj, str. 1-10.

### Web izvori:

1. Boban Filipančić, K., Što je Republici Hrvatskoj na raspolaganju iz EU fondova? (16.09.2020.), dostupno na: [https://eufondovi.dashofer.hr/33/sto-je-republici-hrvatskoj-na-raspolaganju-iz-eu-fondova-uniqueidRCViWTptZHKgE\\_vaYK6hdmbSF3HMm-MxpLpGVMy1prA/?uri\\_view\\_type=5](https://eufondovi.dashofer.hr/33/sto-je-republici-hrvatskoj-na-raspolaganju-iz-eu-fondova-uniqueidRCViWTptZHKgE_vaYK6hdmbSF3HMm-MxpLpGVMy1prA/?uri_view_type=5) (12.09.2021.)
2. Državni zavod za statistiku, dostupno na: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (08.09.2021.)
3. Europska komisija, dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/index\\_hr](https://ec.europa.eu/info/index_hr) (09.09.2021.)

4. EU pristup ruralnom razvoju – LEADER (2020.), dostupno na: <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/10/leader.pdf> (15.09.2021.)
5. Hrvatski LAG-ovi (ožujak, 2017.), dostupno na: <https://hmrr.hr/leader/hrvatski-lag-ovi/> (15.09.2021.)
6. Nacionalni strateški plan ZPP-a (25.06.2021.), dostupno na: <https://www.mrr.hr/files/Nacionalni-Strateski-plan-ZPP-a.pdf> (10.09.2021.)
7. Operativni programi (2018.), dostupno na: <https://petra.com.hr/operativni-programi/> (12.09.2021.)
8. Pavić – Rogošić, L., Jelić Mück, V., Haken, R., Pelikan, J., Mamula, P., Zajedno za održivi razvoj ruralnih područja (2010.), dostupno na: [https://assets.website-files.com/5e70d70406c19645170c47e1/5e99b8335b19976463eb1145\\_5e8dd346dff02f07ac181101\\_LEADER-priruc%CC%8Cnik.pdf](https://assets.website-files.com/5e70d70406c19645170c47e1/5e99b8335b19976463eb1145_5e8dd346dff02f07ac181101_LEADER-priruc%CC%8Cnik.pdf) (15.09.2021.)
9. Pejčić, D., Zajednička poljoprivredna politika EU (01.10.2018.), dostupno na: [http://www.du-hok.net/wp-content/uploads/2019/01/Zajedni%C4%8Dka-poljoprivredna-politika-EU\\_PREZENZACIJA\\_2018-01-10.pdf](http://www.du-hok.net/wp-content/uploads/2019/01/Zajedni%C4%8Dka-poljoprivredna-politika-EU_PREZENZACIJA_2018-01-10.pdf) (09.09.2021.)
10. Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020. (ožujak 2015.), dostupno na: [https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/MPS\\_program-ruralnog-razvoja-RH\\_200x275\\_v6-LQ.pdf](https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/MPS_program-ruralnog-razvoja-RH_200x275_v6-LQ.pdf) (13.09.2021.)

## **8. SAŽETAK**

Tema diplomskog rada je projektni menadžment u funkciji društveno – gospodarskog razvoja ruralnih područja. Projektni menadžment podrazumijeva niz aktivnosti koje se u suradnji s članovima projektnog tima i ostalim suradnicima izvode tijekom projekta, a s ciljem da se zadovolji terminske, troškovne i tehničke performanse projekta. Porastom broja projekata bez obzira na osnovnu djelatnost projektnih sustava koji ih izvode projektni menadžment dobiva sve više na važnosti. U radu će se istražiti razvoj projektnog menadžmenta, zatim će se istražiti operativni programi koji imaju utjecaj na razvoj ruralnih područja Republike Hrvatske. Naglasak je na operativne programe financirane EU fondovima koji su najvidljiviji u ruralnim područjima. Projektni menadžment vrlo je važno sredstvo modernog menadžmenta, pogotovo kada je riječ o projektima koji svojim opsegom i specifičnim zahtjevima traže specijalizaciju i poznavanje mnogobrojnih vještina. Cilj diplomskog rada je istražiti potencijale projektnog menadžmenta u pripremi i provedbi projekata značajnih za razvoj ruralnih područja Republike Hrvatske.

Ključne riječi: projektni menadžment, projekti, ruralna područja, Europski fondovi, Operativni programi

## **9. SUMMARY**

The topic of the thesis is project management in the function of socio - economic development of rural areas. Project management involves a series of activities that are performed in cooperation with project team members and other associates during the project, with the aim of meeting the time, cost and technical performance of the project. With the increase in the number of projects, regardless of the basic activity of the project systems that perform them, project management is becoming more and more important. The paper will investigate the development of project management, then will explore operational programs that have an impact on the development of rural areas of the Republic of Croatia. The emphasis is on operational programs funded by EU funds that are most visible in rural areas. Project management is a very important tool of modern management, especially when it comes to projects that, with their scope and specific requirements, require specialization and knowledge of many skills. The aim of the thesis is to explore the potential of project management in the preparation and implementation of projects important for the development of rural areas of the Republic of Croatia.

Keywords: project management, projects, rural areas, European funds, Operational Programs

## 10. PRILOZI

### Online anketni upitnik

Pitanja   Odgovori **79**   Postavke

Odjeljak 1 od 2

## Upitnik za voditelje projekata

Poštovani i dragi sudionici,

student sam druge godine diplomskog studija na Fakultetu agrobiotehničkih znanosti u Osijeku, smjer Agroekonomika. Ovo istraživanje provodim u svrhu izrade diplomskog rada pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Snježane Tolić. Molim Vas da ispunite upitnik koji se nalazi u nastavku i time se uključite u istraživanje.

Tema diplomskog rada je Projektni menadžment u funkciji društveno-gospodarskog razvoja ruralnih područja. Ovim istraživanjem se nastoji dobiti uvid iz perspektive voditelja projekata - projektnih menadžera, njihova osobna viđenja i iskustva glede primjene projektnog menadžmenta u provedbi projekata.

Anketni upitnik pripremljen je na hrvatskom jeziku te se sastoji od 15 pitanja. Upitnik je namijenjen punoljetnim osobama. Istraživanje je u potpunosti anonimno, a podaci dobiveni u ovom istraživanju analizirat će se na grupnoj razini te će se koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Za ispunjavanje upitnika potrebno je u prosjeku 5 minuta.

Ukoliko želite saznati rezultate istraživanja ili imate bilo kakvih pitanja, možete se javiti na e-mail: [mario.silovic1997@gmail.com](mailto:mario.silovic1997@gmail.com)

Sudjelovanje u ovom istraživanju je dobrovoljno te možete odustati u bilo kojem trenutku.

Klikom na „Dalje” pristajete sudjelovati u istraživanju.

Unaprijed Vam se zahvaljujem!

1. Spol? \*

- Muški
- Ženski

2. Godine starosti? \*

- < 20 godina
- 20 - 29 godina
- 30 - 39 godina
- 40 - 49 godina
- 50 - 59 godina
- > 60 godina

3. Vaše obrazovanje? \*

- Završena srednja škola (SSS)
- Završen preddiplomski studij (VŠS)
- Završen diplomski studij (VSS)
- Završen specijalistički ili znanstveni magisterij
- Završen doktorat

4. Obrazovanje iz područja upravljanja projektima? \*

- Bez obrazovanja iz područja upravljanja projektima
- Završen tečaj/seminar iz područja upravljanja projektima
- Završen certificiran program iz područja upravljanja projektima
- Završen poslijediplomski specijalistički studij iz područja upravljanja projektima
- Ostalo...

5. Procijenite na ljestvici od 1 - 5 koliko je Vama osobno u obavljanju Vašeg posla važno obrazovanje iz područja projektnog upravljanja? \*

- |                     |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Uopće mi nije važno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Jako mi je važno |

6. Vaše ukupno radno iskustvo kao voditelja projekata ili u radu na projektima (asistent, koordinator...)? \*

- < 3 godine
- 3 do 5 godina
- 5 do 10 godina
- 10 do 20 godina
- > 20 godina

7. Koliko ste projekata do sada vodili? \*

- 1 projekt
- 1 - 3 projekta
- 3 - 5 projekata
- Više od 5 projekata

8. Označite vrste projekata u kojima ste aktivno sudjelovali? \*

- Obrazovni projekti
- Projekti uvođenja nove organizacije
- Ekonomski projekti (izrada studija, elaborata...)
- Socijalni projekti (namijenjeni ciljanim socijalnim grupama)
- Građevinski projekti
- Projekti iz Programa ruralnog razvoja
- Projekti investicijskog opremanja
- Ostalo...

9. Prosječno trajanje projekata na kojima ste do sada radili? \*

- do 6 mjeseci
- 6 - 12 mjeseci
- 1 - 2 godine
- > 2 godine

---

10. Koliko su složeni bili projekti na kojima ste do sada radili (prosječno)? \*

- Jednostavni projekti
- Srednje složeni projekti
- Zahtjevni projekti



11. Koja je po Vašem mišljenju najzahtjevnija faza životnog ciklusa projekta? \*

- Faza pripreme i pokretanja projekta
- Faza implementacije ili provedbe projekta
- Faza zaključivanja projekta

12. Objasnite svoje mišljenje navedeno u prethodnom pitanju? \*

Tekst kratkog odgovora

13. Procijenite na ljestvici od 1 - 5 koje su, po Vašem mišljenju, najvažnije vještine koje mora posjedovati projektni menadžer?

Opis (po izboru)

Vođenje projekta \*

	1	2	3	4	5	
Uopće nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako je važno

Procjena i planiranje projekta \*

	1	2	3	4	5	
Uopće nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako je važno

Okupljanje i formiranje projektnog tima \*

	1	2	3	4	5	
Uopće nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako je važno

Projektna komunikacija \*

	1	2	3	4	5	
Uopće nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako je važno

Pregovaranje \*

	1	2	3	4	5	
Uopće nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako je važno

---

Rješavanje problema \*

	1	2	3	4	5	
Uopće nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako je važno

---

Upravljanje promjenama \*

	1	2	3	4	5	
Uopće nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako je važno

Etičnost i moralnost \*

	1	2	3	4	5	
Uopće nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako je važno

14. Jeste li sudjelovali kao edukator u izvođenju edukacija iz područja upravljanja projektima? \*

- Ne
- Da, u kratkim tečajevima
- Da, u certificiranim programima upravljanja projektima
- Da, u poslijediplomskim specijalističkim programima upravljanja projektima

15. Zaposleni ste u? \*

- Vlastita tvrtka
- LAG
- Konzultantski biro
- Javna uprava (jedinice lokalne samouprave, županija, razvojne agencije, poduzetnički centri...)
- Ostalo...

Odjeljak 2 od 2

Hvala na ispunjavanju upitnika :)



Opis (po izboru)

## 11. POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike projektnog i općeg menadžmenta.....	7
Tablica 2. Tri faze životnog ciklusa projekta.....	12
Tablica 3. 7-S projektnog menadžmenta.....	18
Tablica 4. Ruralna i urbana podjela stanovništva RH prema administrativnom kriteriju.....	22
Tablica 5. Površina ruralnih i urbanih područja prema OECD kriteriju .....	23
Tablica 6. Ruralna i urbana područja, stanovništvo i površina prema OECD kriteriju na razini županija .....	24
Tablica 7. Okvima proračunska sredstva za dva programska razdoblja .....	28
Tablica 8. Sredstva ZPP-a za RH 2021. – 2027. (mil. EUR).....	28
Tablica 9. Prikaz mjera Programa ruralnog razvoja i alokacija sredstava.....	34

## 12. POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos općeg i projektnog menadžmenta .....	6
Slika 2. Životni ciklus projekta temeljem razine aktivnosti i potrebnog vremena.....	14
Slika 3. Pozicija projektnog menadžmenta.....	15
Slika 4. Odnos strategije i projekta u organizaciji.....	16
Slika 5. Pokretanje strategije .....	17
Slika 6. Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta.....	19
Slika 7. Projektno upravljanje promjenama.....	20
Slika 8. Dva stupa ZPP-a .....	26
Slika 9. Ciljevi ZPP-a .....	27
Slika 10. Hrvatski LAG-ovi .....	42

### **13. POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Prikaz spola ispitanika.....	44
Grafikon 2. Prikaz dobi ispitanika .....	44
Grafikon 3. Prikaz stupnja obrazovanja .....	45
Grafikon 4. Obrazovanje iz područja upravljanja projektima .....	46
Grafikon 5. Važnost obrazovanja iz područja projektnog upravljanja u obavljanju posla .....	46
Grafikon 6. Ukupno radno iskustvo ispitanika .....	47
Grafikon 7. Broj projekata ispitanika.....	47
Grafikon 8. Vrste projekata.....	48
Grafikon 9. Proječno trajanje projekata.....	49
Grafikon 10. Prosječna složenost projekata.....	49
Grafikon 11. Faze životnog ciklusa projekta .....	50
Grafikon 12. Vještina vođenja.....	52
Grafikon 13. Vještina procjene i planiranja.....	52
Grafikon 14. Vještina okupljanja i formiranja projektnog tima.....	53
Grafikon 15. Vještina projektne komunikacije .....	53
Grafikon 16. Vještina pregovaranja .....	54
Grafikon 17. Vještina rješavanja problema .....	54
Grafikon 18. Vještina upravljanja promjenama .....	55
Grafikon 19. Etičnost i moralnost.....	55
Grafikon 20. Izvođenje edukacija.....	56
Grafikon 21. Zaposlenje ispitanika.....	56

# TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Diplomski rad

Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

Sveučilišni diplomski studij Agroekonomika

Projektni menadžment u funkciji društveno – gospodarskog razvoja ruralnih područja

Mario Šilović

## Sažetak:

Tema diplomskog rada je projektni menadžment u funkciji društveno – gospodarskog razvoja ruralnih područja. Projektni menadžment možemo promatrati kao disciplinu svladavanja određenih projektnih procesa (projekata), čije su najvažnije značajke: jednokratnost, vremenska ograničenost, usmjerenost prema cilju te ograničena sredstva koja namu određenom trenutku stoje na raspolaganju. U svakom slučaju, projekte možemo definirati kao procese koji uvijek donose nešto novo. U današnjemu poslovnom svijetu, koji je u znaku brzih i stalnih promjena, uočen je stalni rast broja projekata bez obzira na osnovnu djelatnost projektnih sustava koji ih izvode. Cilj diplomskog rada je istražiti potencijale projektnog menadžmenta u pripremi i provedbi projekata značajnih za razvoj ruralnih područja Republike Hrvatske.

**Rad je izrađen pri:** Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** izv.prof.dr.sc. Snježana Tolić

**Broj stranica:** 72

**Broj grafikona i slika:** 31

**Broj tablica:** 9

**Broj literaturnih navoda:** 20

**Broj priloga:** 1

**Jezik izvornika:** Hrvatski

**Glavne riječi:** projektni menadžment, projekti, ruralna područja, Europski fondovi, Operativni programi

**Datum obrane:**

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. prof.dr.sc. Jadranka Deže, predsjednik
2. izv.prof.dr.sc. Snježana Tolić, mentor
3. izv.prof.dr.sc. Tihana Sudarić, član

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Vladimira Preloga 1.

# BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Graduate thesis

Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

University Graduate Studies Agroecconomics

Project management in the function of socio – economic development of rural areas

Mario Šilović

## Abstract:

The topic of the thesis is project management in the function of socio - economic development of rural areas. The project management can be observed as a discipline of mastering certain processes (projects), whose most significant characteristics are singleness, time limit, orientation towards the aim and limited means which are available at a certain moment. In any case projects can be defined as processes which always bring something new. In today`s business world characterised by fast and constant changes there has been a constant growth in the number of projects, regardless of the basic activities of project systems which implement them. The aim of the thesis is to explore the potential of project management in the preparation and implementation of projects important for the development of rural areas of the Republic of Croatia.

**Thesis performed at:** Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

**Mentor:** PhD Snježana Tolić, Associate Professor

**Number of pages:** 72

**Number of figures:** 31

**Number of tables:** 9

**Number of references:** 20

**Number of appendices:** 1

**Original in:** Croatian

**Keywords:** project management, projects, rural areas, European funds, Operational Programs

**Date of the thesis defense:**

## Reviewers:

1. PhD Jadranka Deže, Full professor, president
2. PhD Snježana Tolić, Associate Professor, mentor
3. PhD Tihana Sudarić, Associate Professor, member

Thesis deposited at: Library, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, V. Preloga 1.