

# Modeli upravljanja projektnim ciklusom

---

**Ribić, Damir; Sesvečan, Ema**

Source / Izvornik: **ET<sup>2</sup>eR - ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo, 2023, V, 7 - 14**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:165:264657>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-18**

Repository / Repozitorij:



Veleučilište u Virovitici

[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)

# Modeli upravljanja projektnim ciklusom

Damir Ribić<sup>1</sup>, Ema Sesvečan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Republika Hrvatska, damir.ribic@vuv.hr

<sup>2</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Republika Hrvatska, ema.sesvecan8@gmail.com

## Sažetak

Projekti su naponi ili aktivnosti koji su osmišljeni za postizanje specifičnih ciljeva. Upravljanje projektom obuhvaća proces planiranja, izvršenja i kontrole projekta kako bi se postigli njegovi ciljevi. Učinkovito upravljanje projektima zahtijeva niz vještina, uključujući planiranje i organiziranje, alokaciju proračuna i upravljanje troškovima, upravljanje rizicima, komunikaciju sa dionicima te vodstvo. Uspješni ishodi projekta obično se mjere stupnjem do kojeg su ispunjeni ciljevi projekta, kao i zadovoljstvom svih dionika, bez obzira da li se radi o klijentima, zaposlenicima ili investitorima. Ulaskom u proces pridruženja i članstva Republike Hrvatske Europskoj uniji značaj projekata i projektnih ciklusa, sve više dobiva na značaju, budući da su sva raspoloživa financijska sredstva dostupna isključivo putem projekata. Cilj rada je analizirati pojmove projekta i projektnog ciklusa te istražiti modele upravljanja projektima. Na primjeru provedbe projekata financiranih od strane Europske unije prikazati će se tradicionalni model upravljanja projektom te pojedine faze provedbe projekta financiranog iz proračuna EU.

## Ključne riječi

modeli upravljanja projektom, projekt, projektni ciklus, upravljanje projektom

## Abstract

Projects are efforts or activities designed to achieve specific goals. Project management encompasses the process of planning, executing and controlling the project in order to achieve its objectives. Effective project management requires a range of skills, including planning and organizing, budget allocation and cost management, risk management, communication with stakeholders, and leadership. Successful project outcomes are usually measured by the degree to which project objectives are met, as well as by the satisfaction of all stakeholders, whether they are clients, employees or investors. With the entry into the process of accession and membership of the Republic of Croatia to the European Union, the importance of projects and project cycles is gaining more and more importance, since all available financial resources are available exclusively through projects. The aim of the paper is to analyse the concepts of project and project cycle and to explore project management models. Using the example of the implementation of projects financed by the European Union, the traditional model of project management and individual phases of project implementation financed from the EU budget will be presented.

## Keywords

project management models, project, project cycle, project management

## Uvod

Svaki projekt sastoji se od niza planiranih aktivnosti te cilja i konačnog rezultata koji se provedbom projektnih aktivnosti ostvaruju. Projekt je proces koji započinje razvojem ideje nakon čega slijede implementacija i realizacija ideje te zatvaranje projekta. Provedba projekata, posebice u današnje vrijeme, neizostavan je faktor uspjeha u poslovanju i razvoju.

Provedba projekata zahtjeva ulaganje određenih resursa, znanja i vještina kako bi se ostvarili očekivani rezultati. Uz resurse koji se ulažu u provedbu, potrebno je odrediti i način, odnosno metode upravljanja projektnim ciklusom. S obzirom na dinamičnost tržišta te negativne vanjske čimbenike, neizostavno je kvalitetno upravljanje procesima u poslovanju u koje spada i provedba različitih vrsta projekata koji doprinose razvoju poslovanja i stvaranju prilika za razvoj i napredak. Upravljanje projektnim ciklusom vrlo je kompleksno što je rezultiralo razvojem brojnih modela upravljanja projektom koji omogućuju provedbu projekata na način koji odgovara karakteristikama i složenosti pojedinog projekta. Modeli su nastajali ovisno o tržišnim trendovima temeljem kojih su nametnute potrebe specifičnih načina upravljanja i implementacije projekata. Osnovni modeli upravljanja projektom su: tradicionalni model, agilni model te adaptivni model upravljanja projektom. Svaki pojedini model i njegove karakteristike determiniraju način provedbe projekta, odnosno faze životnog ciklusa projekta. Na temelju osnovnih modela upravljanja projektom, pojavile su se i brojne inačice modela upravljanja projektima koje su nastajale ovisno o tržišnim trendovima koji su nametali potrebe razvoja novih metoda sukladno novonastalim uvjetima.

U današnje vrijeme, pojam provedbe projekata nerijetko se veže uz provedbu projekata financiranih iz fondova EU. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju stvorili su se uvjeti za korištenje znatnih sredstava iz Strukturnih fondova EU. Kako bi se ostvarilo pravo na korištenje sredstava iz Strukturnih fondova EU, potrebno je ideje pretvoriti u projekt koji prijavom na odgovarajući natječaj ulazi u sustav ocjenjivanja i provjere pri čemu se moraju zadovoljiti uvjeti i ciljevi određenog natječaja. Projekti odobreni od strane EU provode se prema unaprijed utvrđenom planu aktivnosti i uvjetima određenim ugovorom, temeljem kojega je ostvareno pravo na financiranje. Kao primjer iz prakse, u ovom radu će se prikazati način upravljanja i provedbe projekata financiranih iz fondova Europske unije prilikom čije se provedbe

primjenjuje tradicionalan model upravljanja projektom.

## 1. Projekt i obilježja projekta

Projekt je pojam koji uz sebe veže niz značenja i definicija, no najprije se može opisati kao proces koji se sastoji od niza aktivnosti koje je potrebno izvršiti kako bi se ostvarili očekivani rezultati i na taj način dao doprinos i dodatna vrijednost segmentu kojemu je projekt usmjeren. Projekt može dati doprinos ne samo poslovanju poduzeća i organizacija već zajednici ili pojedincu. Projekt je najprije ideja koju je potrebno realizirati uz primjenu potrebnih resursa te planiranja i izvršenja niza aktivnosti koje su neophodne kako bi se ostvarila početna ideja o ciljevima i pozitivnim rezultatima. Projekt se može opisati kao ulaganje u napredak i prosperitet tvrtke ili ostalih organizacija i institucija koje imaju dovoljno resursa za njegovu provedbu. „Termin projekt potječe od latinske riječi *projectum* (...) Doslovno izraz projekt mogao bi se prevesti kao *nešto što prethodi nekoj trajnijoj radnji*“ (Zekić 2010: 8). Uz ulaganje u budućnost, podvrgavanje novom projektnom ciklusu ujedno znači i poboljšanje poslovanja, odnosno ulaganje u onaj dio koji nedostaje ili koji bi se mogao unaprijediti kako bi se poslovanje dovelo na dostatnu razinu. Uzimajući u obzir složenost i kompleksnost projekta te svega što se veže uz cjelokupni pothvat, projekt se može definirati kao: „(...) nastojanje u kojemu su ljudski, materijalni i financijski resursi organizirani na izvoran način s namjerom izvedbe – unutar ograničenih troškova i vremena – jedinstvenog opsega zadataka s unaprijed poznatim specifikacijama kojima se postižu promjene, određene kvantitativnima i kvalitativnima ciljevima“ (Hauc, 2007: 23 prema Turner 1993).

### 1.1. Obilježja projekta

Projekt se smatra kao rješenje postojećeg problema te će se implementacijom projekta, uz poduzimanje određenih radnji i niza aktivnosti, ostvariti određena korist (Heerkens, 2020). Kako bi se približili pojmu projekta, uz opću definiciju, potrebno je naznačiti i njegove bitne značajke, odnosno obilježja. Prema Zekić (2010.) temeljna obilježja (značajke) koje se vežu uz pojam projekta su sljedeća:

- Jedinstvenost cilja – kako bi projekt imao značaj i pozitivan utjecaj te doprinos za ciljanu skupinu, potrebna je provedba projekata s jedinstvenim ciljevima i aktivnostima kojima će se taj projekt razlikovati od već provedenih.

- Ograničenost vremena – svaki projekt vremenski je određen, ima svoj početak i kraj, odnosno unaprijed određene rokove u kojima će se provesti predviđene projektne aktivnosti.
- Kompleksnost transformacije – realizacijom projekta potrebno je ostvariti značajan napredak koji će doprinijeti poboljšanju poslovanja ili dobrobiti zajednice.
- Determiniranost resursa – resursi potrebni za provedbu projekta moraju biti jasno i točno definirani kako se tijekom provedbe ne bi pojavio problem nemogućnosti izvedbe određenih aktivnosti uslijed nedostatka resursa, neovisno jesu li u pitanju financijski, ljudski ili materijalni resursi.
- Inovativnost organizacije – važno je da ideja projekta bude inovativna što će se kasnije odraziti na pozitivne rezultate nastale temeljem provedenog projekta.
- Riziknost pothvata – različiti vanjski čimbenici te dinamičnost tržišta i nemogućnost predviđanja situacija koje mogu omesti provedbu projekta, stvaraju rizik od neuspjeha i nemogućnosti provedbe. Rizik nemogućnosti uspješne provedbe i realizacije projekta javlja se posebice prilikom provedbe kompleksnih i dugotrajnih projekata.
- Strateški pomak – kako bi cjelokupan projekt imao značaj za tvrtku ili organizaciju, potrebno je postaviti ciljeve kojima će se ostvariti značajan utjecaj na buduće poslovanje i djelovanje organizacije.

Obilježja projekta ustvrđuju kompleksnost projekta i njegove provedbe. Provedba projekta zahtjeva primjenu znatnih znanja i vještina koje daju značajan doprinos kvalitetnom upravljanju projektom ciklusom kao i svim fazama koje on obuhvaća.

## 2. Upravljanje projektom

Upravljanje projektom složeni je proces koji zahtjeva primjenu različitih znanja, vještina i tehnika. Proces upravljanja projektom obuhvaća niz djelatnosti i aktivnosti koje doprinose ostvarenju konačnih rezultata. Kako bi se ostvarili ciljevi i očekivani rezultati projekta, potrebno je voditi i upravljati projekt na način koji odgovara njegovim značajkama i planiranim aktivnostima. „Dobra primjena pripadajuće metodologije smanjuje nam rizik neuspjeha, bolji pregled aktivnosti, brži i kvalitetniji proces donošenja odluka, obavljanje zadataka na vrijeme a svime time

cjelokupno zadovoljstvo dionika projekta“ (Matulić, 2019: 10). Svaki projekt sastoji se od niza aktivnosti koje je potrebno izvršiti kako bi se projekt uspješno realizirao. Cjelokupne aktivnosti projekta mogu se podijeliti u nekoliko faza koje zapravo predstavljaju životni ciklus provedbe projekta. Životni ciklus projekta obuhvaća sve projektne aktivnosti, od samog početka do završetka projekta.

„Upravljanje svakom pojedinom fazom životnog ciklusa projekta podrazumijeva bolju kontrolu nad troškovima, alokacijom resursa, raspoloživim vremenom i drugim determinantama koje utječu na uspješnost realizacije projekta“ (Cetinski i Perić, 2013: 19). Faze životnog ciklusa projekta prikazuju slijed upravljanja i provedbe projektom, pri čemu je potrebno naglasiti kako svaka faza iziskuje i određene resurse kako ljudske pa tako materijalne i financijske koji su neizostavan dio svakog projektnog pothvata te se projekt ne može smatrati samo kao sekvencijski niz aktivnosti već i kao pothvat koji zahtjeva znatne napore i inpute koje je potrebno uložiti kako bi se ostvarili ciljevi svakog pojedinog projekta.

„Jednom uspostavljen model životnog ciklusa projekta nije stalan i nepromjenjiv“ (Cetinski i Perić, 2013: 25). Zbog složenosti procesa upravljanja projektom, razvile su se brojne metode provedbe projekta koje se mogu primijeniti u različitim situacijama ovisno o resursima, vremenu i dionicima koji su potrebni za uspješnu realizaciju projekta. Potrebno je odabrati onu metodu koja najbolje odgovara prirodi i aktivnostima projekta, a koja će ujedno biti ključna za njegovu uspješnu provedbu. Odabir metode koja će uroditi najboljim rezultatima ovisi o dobrom poznavanju projekta nakon čega se može donijeti odluka o odabiru najoptimalnije metode, odnosno modela, koji će se primijeniti prilikom njegove provedbe.

### 2.1. Modeli upravljanja projektom ciklusom

Složenost projektog ciklusa, ubrzani razvoj tržišta te utjecaj vanjskih faktora, rezultirali su pojavom brojnih modela upravljanja projektom, dok se u novijoj literaturi najčešće spominju tri osnovna modela upravljanja projektom:

1. Tradicionalni model upravljanja projektom
2. Agilni model upravljanja projektom
3. Adaptivni (hibridni) model upravljanja projektom (Majstorović, Medić i Bandić Glavaš, 2015 prema Wysocki, McGary 2003).

Svaki od navedenih modela ima svoje osnovne karakteristike koje su primjenjive prilikom provedbe različitih vrsta projekata. Modeli upravljanja projektom kao i njihove osnovne značajke, bit će navedeni u nastavku rada.

### 2.1.1. Tradicionalni model upravljanja projektom

Prva metoda upravljanja projektom, koja je nastala 50-ih godina 20. stoljeća, je tradicionalni model upravljanja projektom. Tradicionalni model upravljanja životnim ciklusom projekta smatra se najjednostavnijim s obzirom da su cilj i rješenje projekta unaprijed određeni te se u većini slučajeva ne odstupa od definiranih parametara. „U tradicionalnome modelu plan je temelj svega jer predstavlja ne samo opis poslova i vremena potrebnog za njihovo provođenje nego i alat za donošenje odluka. Ovaj model opširan je i omogućuje primjenu od najjednostavnijih do najkompliciranijih projekata jer se tijekom projekta uvijek primjenjuju istovjetni koraci“ (Majstorović, Medić i Bandić Glavaš, 2015: 119). Iako je primjena tradicionalnog modela efikasna, s obzirom na određeni slijed aktivnosti koji vode do ostvarivanja predviđenih ciljeva, u današnjim uvjetima, primjena ove vrste modela sve je rjeđa. Sve više organizacija koriste modele upravljanja projektom koji su manje rigidni i koji pružaju mogućnost prilagodbe novonastalim i nepredviđenim situacijama (Fertalj, Car i Kosović 2016).

Tradicionalni model ima slijedni (fazni) pristup u kojemu se prelaskom na sljedeći proces ne vraća na prethodni, a aktivnosti projekta ne prilagođavaju se novonastalim uvjetima ili situacijama te su jasno strukturirane. Vremenski okvir projekta ima jasno određene rokove, rizici su poznati i rijetko će se dogoditi neočekivana odstupanja od planiranog slijeda aktivnosti (Matulić, 2019).

Tradicionalni pristup sastoji se od faza koje je potrebno izvršiti kako bi se cjelokupni projekt završio te kako bi se postigli ciljevi koji su unaprijed određeni. Faze od kojih se sastoji tradicionalan model upravljanja projektom su sljedeće:

1. Faza iniciranja
2. Faza planiranja i razvoja
3. Faza izvršavanja (izvođenja)
4. Faza nadzora i kontrole
5. Faza zatvaranja (Maresti, 2018).

U tablici 1 prikazane su faze životnog ciklusa projekta koje obuhvaća tradicionalni model upravljanja projektom te opisi aktivnosti koje se vežu uz svaku pojedinu fazu.

**TABLICA 1: OPIS FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA PROJEKTA**

Faza projekta	Opis
Početna faza	Utvrđiti željene ishode. Izraditi poslovni slučaj. Utvrđiti opseg projekta. Imenovati voditelja projekta. Dobro započeti projekt.
Faza planiranja	Imenovati osnovni projektni tim. Razraditi opseg projekta. Isplanirati rad na projektu.
Provedbena faza	Koordinirati provedbu projektnih planova. Ostvariti rezultate.
Praćenje i kontrola	Nadgledanje cjelokupnog rada na projektu i upravljačkih aktivnosti tijekom trajanja projekta: pratiti provedbu projekta, mjeriti napredak, upravljati izmjenama, adresirati rizike i probleme, utvrditi korektivne mjere itd.
Završna faza	Koordinirati formalno praćenje projekta. Izvijestiti o uspješnosti projekta. Zabilježiti stečena znanja i preporuke nakon projekta. Zaključiti projekt na administrativnoj razini.

Izvor: Odak, Rajaković, Žabojec, 2021

Faza iniciranja sastoji se od definiranja opsega i ciljeva koji se planiraju ostvariti predloženim projektom. Tijekom faze iniciranja razvijaju se jasni opisi projektnih ciljeva, uključujući i razloge zbog čega je određen projekt najbolje rješenje za zadovoljenje potreba. Faza iniciranja daje odgovor nastavlja li se s projektom ili dolazi do odlaganja ideje, odnosno potpune obustave (Avlijaš R., Avlijaš G.: 2011). Određuju se i zadaci koje će projekt obuhvaćati i koje je potrebno izvršiti kako bi se ostvario početni cilj. Potrebno je odrediti i vremenski okvir, potrebne resurse, rizike te moguća ograničenja i prepreke koji se mogu pojaviti prilikom provedbe projekta te utjecati na konačan rezultat (Vučković, 2016).

Faza planiranja i razvoja obuhvaća detaljno određivanje ciljeva i resursa potrebnih za provedbu projekta. Tijekom faze planiranja i razvoja traže se najoptimalnija rješenja kojima će se ostvariti krajnji cilj i rezultati koji su „nit vodilja“ tijekom cjelokupnog procesa provedbe i upravljanja (Majstorović, Medić i Bandić Glavaš, 2015). Zbog toga je potrebno postaviti jasan i dostižan cilj koji će dati značajan doprinos poslovanju i/ili krajnjim korisnicima. Uz definirane ciljeve i očekivane rezultate, potrebno je odrediti i aktivnosti te resurse koji su neophodni za uspješnu realizaciju projekta. S obzirom da je vrijeme ključan

čimbenik prilikom provedbe projekta, potrebno je odrediti i vremenski okvir, odnosno planirani početak i završetak projektnih aktivnosti.

Tijekom faze izvršenja provode se prethodno određene aktivnosti. „Dok se izvršavaju sve aktivnosti koje su unaprijed isplanirane, ova faza projekta zahtijeva praćenje napretka tih aktivnosti. Intenzivno se dijele radni zadaci te se bilježi kad je neka aktivnost završena. Ako i dođe do promjena zahtjeva, i to je potrebno posebno dokumentirati“ (Tetec, 2021: 12). Prilikom faze izvođenja važno je pratiti hodogram aktivnosti kako bi se sve aktivnosti provele u prethodno definiranom vremenskom roku.

Faza nadzora i kontrole odnosi se na proces praćenja životnog ciklusa provedbe projekta, no svakako se najviše primjenjuje tijekom faze izvođenja. Kroz kontrolu i nadzor projekta utvrđuje se kvaliteta izvedbe pojedinih aktivnosti kao i napredak u odnosu na početnu fazu projekta. Nadzor i kontrola od velike su važnosti u cjelokupnom procesu upravljanja projektom s obzirom da se prilikom kontrole mogu utvrditi određene nesukladnosti nakon čega se poduzimaju korektivne mjere (Vučković, 2016). Krucijalno je na vrijeme uvidjeti i otkriti probleme ili nedostatke koji u kasnijoj fazi mogu značajno utjecati na kvalitetu konačnih rezultata.

Faza zatvaranja posljednji je proces u životnom ciklusu projekta. Tijekom završne faze provedbe projekta zaključuju se sve aktivnosti te se projekt zatvara. Nakon izvršenja svih aktivnosti, potrebna je izrada dokumentacije o zatvaranju projekta. „Dokumentacija o zatvaranju projekta ili faze koja se sastoji od formalne dokumentacije koja prikazuje završetak projekta ili faze i primopredaje isporuka završenog projekta ili faze na druge, kao što su organizacijske jedinice operacija ili sljedeća faza projekta“ (Vodič kroz PMBOK, 2011: 102).

Navedene faze koje čine tradicionalni model upravljanja projektom čine sekvencijski niz te omogućuju provedbu projekta slijedom definiranih aktivnosti, njihove kontrole te u konačnici zaključavanje i završetak projekta. „Faze se ne ponavljaju te se izvršavaju slijedno, jedna za drugom. Važnost slijednosti je u tome što su faze povezane – *output* jedne faze postaje *input* sljedeće“ (Matulić, 2019: 10). Sveukupne aktivnosti i vremenski period provedbe moraju biti prilagođeni osnovnom cilju koji se ostvaruje realizacijom cjelokupnog projekta. Tradicionalna metoda, odnosno tradicionalan model upravljanja projektima primjenjuje se prilikom provedbe projekata koji imaju veliku dozu stabilnosti tijekom njihove implementacije što znači da nema

značajnih odstupanja uzrokovanih, neovisno, unutarnjim ili vanjskim čimbenicima (Vresk, 2022).

### 2.1.2. Agilni model upravljanja projektom

Za razliku od tradicionalnog modela upravljanja projektom koji je rigidan i ima fazni pristup u provedbi aktivnosti projekta, agilni model koristi se u situacijama koje zahtijevaju brzu reakciju koja je, u tom slučaju, ključan faktor za uspješnu provedbu projekta. „Agilnost se danas najviše primjenjuje u vođenju informatičkih projekata, odnosno projekata za razvoj softvera i uvođenja informacijskih sustava. S obzirom da je to industrija u kojoj su promjene i inovacije konstantne, logično je da će se većina informatičara složiti da agilni pristup ima više prednosti nego mana te da je definitivno efikasnije i bolje rješenje od tradicionalnog pristupa“ (Matulić, 2019: 33).

Agilni model nastao je kao protuteža tradicionalnom modelu upravljanja projektom, no i kod agilne metode zadržalo se pet faza od koji se sastoji životni ciklus projekta. Faze upravljanja životnim ciklusom projekta kod agilnog modela zamijenjene su prikladnijim fazama koje pružaju više mjesta za prilagodbu različitim vanjskim čimbenicima koji mogu utjecati na kvalitetu provedbu. Faze životnog ciklusa kod agilnog modela upravljanja projektima su sljedeće:

1. Vizija – tijekom ove faze bitno je odrediti viziju i doseg projekta, članove projektnog tima te projektne organizaciju.

2. Nagađanje – faza nagađanja obuhvaća radnje kao što su procjena zahtjeva i funkcionalnosti budućeg outputa, procjena opsega posla za određene projektne aktivnosti, okvirne datume početka i završetka projekta, definiranje mogućih rizika te mogućnosti njihovog otklanjanja. Tijekom faze nagađanja određuju se i troškovi projekta.

3. Istraživanje – faza istraživanja predstavlja razvoj proizvoda. Za razvoj proizvoda ne postoji točno definirani plan već se proizvod razvija ovisno o potrebama i razvoju tržišta, a te informacije prikupljaju se kroz istraživanje i prepoznavanje potreba krajnjih korisnika.

4. Prilagodba – ukoliko se, nakon razvoja proizvoda, odnosno outputa javi potreba za promjenom njegovih karakteristika tijekom ove faze proizvod se prilagođava novim uvjetima tržišta kao i novim trendovima.

5. Zatvaranje – ova faza podrazumijeva dovršavanje svih otvorenih zadataka vezanih za projekt i finalizaciju nužne dokumentacije (Majstorović, Medić i Bandić

Glavaš, 2015 prema Padavić, Velić i Ljubobratović 2011).

Agilna metoda upravljanja projektom nastala je kao odgovor na nedostatke tradicionalne metode upravljanja. Ubrzan razvoj tržišta te sve kraći životni ciklus proizvoda rezultirali su pojavom agilnog modela koji naglasak stavlja na brzo reagiranje i izvršavanje, a ne planiranje. U agilnom pristupu važna je komunikacija i suradnja projektnog tima što rezultira većim brojem ideja i rješenja koje mogu biti ključne za izvršavanje svih projektnih aktivnosti i postizanje kvalitetnih rezultata (Tetec, 2021).

### 2.1.3. Adaptivni model upravljanja projektom

Adaptivni, odnosno hibridni, model upravljanja projektom ima karakteristike agilnog i tradicionalnog modela. Kod adaptivnog modela najprije se određuju vremenski okvir provedbe i troškovi dok se plan definira tijekom trajanja projekta. Adaptivni model vodi se idejom da je u provedbu projekta potrebno uvrstiti samo one aktivnosti koje će zasigurno doprinijeti postizanju glavnog cilja i rezultirati uspjehom projekta (Majstorović, Medić i Bandić Glavaš, 2015). Takav pristup omogućava lakše upravljanje vremenom te otklanja sve troškove koji bi mogli nastati provedbom aktivnosti, a koji nisu usko povezani s postizanjem općeg cilja projekta.

## 3. Primjena tradicionalnog modela upravljanja projektima na primjeru provedbe projekata financiranih iz fondova Europske unije

Ulaskom i integriranjem Republike Hrvatske u Europsku uniju ostvarilo se pravo na korištenje značajnih sredstava iz fondova EU. „Od 1. srpnja 2013., stupanjem u punopravno članstvo Europske unije, Republici Hrvatskoj omogućen je pristup novim europskim fondovima namijenjenim sufinanciranju provedbi strateških ciljeva i prioriteta, definirani operativnim programima za određeno proračunsko razdoblje“ (Maletić i sur., 2016: 420). Priljev sredstava jedan je od najvećih prednosti integriranja u Europsku uniju, a korištenjem tih sredstava postiže se prosperitet zemalja članica kao i povećanje konkurentnosti svake pojedine članice, ali i Europske unije u cjelini.<sup>1</sup> Svi građani Europske unije imaju izravnu ili neizravnu korist pri korištenju sredstava iz proračuna EU pri čemu

je naglasak stavljen na oporavak i otpornost gospodarstva članica. Financiranje projekata iz proračuna Europske unije ostvaruje se prijavom projektnog prijedloga na odgovarajući natječaj ili javni poziv pri čemu svaki projekt mora odgovarati ciljevima i aktivnostima natječaja ili poziva. „(...) projekti financirani iz EU-a zahtijevaju strateško-programsku usmjerenost, što znači da bi trebali doprinositi ostvarivanju strateških ciljeva definiranih na razini lokalne jedinice, županije, države i Europske unije“ (Maletić i sur., 2018: 193). Svaki građanin EU ima pravo na financiranje sredstvima iz EU fondova ukoliko priroda posla i projekta, odgovara programu financiranja Europske unije. Najčešći profil korisnika koji dominiraju kao prihvatljivi prijavitelji za financiranje sredstvima Europske unije su: mladi, istraživači, poljoprivrednici, poduzeća, javna tijela (gradovi i regije) i nevladine organizacije.<sup>2</sup> Korisnicima sredstava EU značajno je olakšana provedba projekta s obzirom da su na taj način osigurana značajna sredstva koja se koriste prilikom provedbe predviđenih projektnih aktivnosti, a čija konačna provedba i konačan rezultat daje znatan doprinos ciljanoj skupini kojoj je pojedini projekt usmjeren. Korisnici sredstava iz fondova EU dužni su projekt provesti sukladno planu aktivnosti te uputama nadležnih tijela. Projekti financirani iz proračuna EU provode se prema unaprijed određenom planu aktivnosti te su ciljevi projekta unaprijed određeni. Nastavno na navedeno, može se zaključiti kako se prilikom provedbe projekata financiranih iz fondova EU koristi tradicionalni model upravljanja projektom. Svaka pojedina faza provedbe projekta financiranog iz proračuna EU, a prilikom čije se provedbe koristi tradicionalni model upravljanja projektom, prikazana je u nastavku rada.

### 3.1. Faza iniciranja (početna faza)

Za svaki pojedini projekt najprije je potrebna ideja te razvoj strategija i planova pomoću kojih će se ideja realizirati. Većina projekata zahtjeva financijske resurse koji su potrebni prilikom njihove provedbe, stoga je mogućnost financiranja projekata iz proračuna EU velika prednost za brojne prihvatljive prijavitelje, odnosno korisnike sredstava. Ukoliko se donese odluka da se ideja pretvoriti u projekt koji će se financirati sredstvima EU, prvi korak u cjelokupnom procesu je informiranje o mogućnostima financiranja i korištenju bespovratnih sredstava. Najprije je potrebno istražiti

<sup>1</sup> ([https://www.irmo.hr/wp-content/uploads/2013/11/hrvatska\\_i\\_eu\\_prednosti\\_izazovi\\_.pdf](https://www.irmo.hr/wp-content/uploads/2013/11/hrvatska_i_eu_prednosti_izazovi_.pdf))

<sup>2</sup> ([https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding\\_hr#ostali](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding_hr#ostali))

aktualne javne pozive za dostavu projektnih prijedloga i natječaje na koje potencijalni korisnik može aplicirati svoju projektnu prijavu. Ukoliko unaprijed određena ideja i prvotni plan aktivnosti odgovaraju ciljevima jednog od aktualnih natječaja, potencijalni prijavitelj razmatra mogućnost prijave na odgovarajući natječaj što odgovara fazi iniciranja koja je prva u nizu kod tradicionalnog modela upravljanja projektom.

### 3.2. Faza planiranja i razvoja

Nakon formiranja ideje projekta, te definiranja natječaja na koji će se predviđeni projekt prijaviti, potrebna je konkretizacija te planiranje aktivnosti i resursa koji su potrebni za realizaciju projekta. S obzirom da je svaki poziv za dostavu i prijavu projektnih prijava specifičan, prilikom prijave potrebno je detaljno proučiti upute za prijavitelje u kojima se nalaze svi podaci i smjernice koji su potrebni kako bi se pripremila kvalitetna projektna prijava. „Svaki projekt započinje jasnim opisom ciljeva projekta. Cilj mora biti ono što prije realizacije projekta nije bilo, i čega bez realizacije projekta ne bi bilo“ (Maletić i sur., 2018: 193). Ono što je svakako najvažnije u procesu izrade projektnog prijedloga je kvalitetna priprema potrebne natječajne dokumentacije koja se iziskuje prilikom prijave. Obrazac prijave i obrazac proračuna dio su obavezne natječajne dokumentacije, u većini slučajeva, te je u njima potrebno ideju o projektu podrobno prikazati kako bi se uvidjela važnost projekta za gospodarstvo ili ciljanu skupinu kojoj je projekt usmjeren. Potrebno je navesti plan aktivnosti, jasno i jezgrovito opisati projekt kao i njegove ciljeve uz posebnu raščlambu krajnjeg cilja, specifičnog cilja, ali i očekivane rezultate. Uz opis projekta nezaobilazan dio prilikom prijave je i prikaz troškova koji su potrebni za realizaciju planiranih aktivnosti zbog čega je potrebno jasno naznačiti iznos sredstava koji se potražuje od strane EU. Detaljan troškovnik koji prikazuje cjelokupnu financijsku konstrukciju projekta, kao i sve kategorije troškova i tipova ulaganja, važna je sastavnica projektne prijave.<sup>3</sup> Nakon izrade cjelokupnog projektnog prijedloga projekt se aplicira na natječaj nakon čega prolazi kontrolu i ocjenjivanje od strane nadležnih tijela. Ukoliko projektni prijedlog zadovolji uvjete natječaja, te se ocijeni kao pozitivan, korisnik je, nakon potpisivanja ugovora o dodjeli financijskih sredstava, dužan provesti prijavljeni i odobreni projekt.

### 3.3. Faza izvršavanja (izvođenja)

Faza izvođenja, odnosno faza provedbe, dio je za koji je odgovoran isključivo korisnik financijskih sredstava EU. Korisnik je dužan provoditi projektne aktivnosti sukladno projektnom prijedlogu koji je dostavljen prilikom prijave. „Za osiguravanje kvalitetne provedbe projekta potrebno je već u fazi pripreme smisliti niz aktivnosti ne temelju kojih će se uspostaviti metodologija za provedbu projekata, praćenje provedbe i verifikacija provedenih aktivnosti i postignutih rezultata“ (Vela, 2015: 130). Važno je odrediti hodogram aktivnosti kako bi se aktivnosti realizirale u predviđenom roku. Ukoliko se projektne aktivnosti ne odvijaju prema unaprijed određenom planu ili ukoliko se pojave nepredviđene okolnosti, moguće je zatražiti izmjene ugovora za koje se traži odobrenje od strane nadležnih tijela. Zahtjev za izmjenom ugovora mora imati utemeljenje u objektivnim razlozima. „Izmjene ugovora najčešće se rade zbog prenamjene određenih proračunskih stavki, no moguće su i druge izmijene u projektu kao što su promjena partnera, aktivnosti, rezultata ili drugih važnih obaveza“ (Vela, 2015: 149).

### 3.4. Faza nadzora i kontrole

Kako bi se utvrdile moguće greške ili nesukladnosti prilikom provedbe projekta, posebice kada su u pitanju projekti velike vrijednosti i koji zahtijevaju duži period provedbe, nadležna tijela provode brojne kontrole. Kontrolu nadležna tijela vrše provjerom izvješća koje je korisnik dužan dostavljati tijekom provedbe, a kontrola je moguća i provjerom na licu mjesta. Ukoliko se utvrde određene nesukladnosti prilikom nadzora i kontrole, korisnik ima određeni period za njihovo uklanjanje. Ukoliko se nesukladnosti ne isprave u zadanom roku, trošak vezan za tu aktivnost, koja nije realizirana na način koji je predviđeno, snosi korisnik. Nadzor i kontrola nadležnih tijela važna je kako bi se potvrdilo namjensko trošenje sredstava te kako bi se sve aktivnosti realizirale u za to predviđenom roku i na način određen ugovorom.

### 3.5. Faza zatvaranja

Nakon što se realiziraju sve aktivnosti projekta, korisnik je obavezan predati završno izvješće u kojemu je prikazan i opisan cjelokupan rezultat projekta te ostvarena vrijednost. Zaključivanjem aktivnosti

<sup>3</sup> (<https://strukturnifondovi.hr/kako-do-eu-fondova/>)



projekta te dostavom završnog izvješća provedba projekta je završila.

Projekti financirani sredstvima EU primjer su implementacije tradicionalnog modela upravljanja projektima u kojemu su sve aktivnosti te ciljevi i resursi jasno definirani i planski određeni prije no što je provedba započela, a definirane aktivnosti provede se prema sekvencijskom nizu. Evidentno je kako prilikom provedbe projekata financiranih iz fondova EU postoji jasno određeni plan te smjernice kojih se provoditelji projekata moraju držati i kojima se vode prilikom upravljanja cjelokupnim projektnim ciklusom. Tradicionalan model upravljanja projektom je rigidan, nije podložan promjenama, no unatoč tome upravo se ta metoda prilikom provedbe projekata financiranih iz EU fondova kako bi se nadležnim tijelima olakšala kontrola i uvid u cjelokupnu provedbu projekata te namjensku iskorištenost sredstava dodijeljenih iz proračuna EU.

#### 4. Zaključak

Provedba projekata uz primjenu određenih znanja, resursa i tehnika zahtjeva i primjenu adekvatne metode upravljanja projektom. Obzirom na različite karakteristike i složenost projektnog ciklusa, svaki pojedini projekt zahtjeva i drugačiji pristup prilikom njegove provedbe. Tradicionalni, agilni i adaptivni modeli imaju različite karakteristike te se, ovisno o prirodi projekta, primjenjuje metoda uz pomoću koje će se projekt uspješno realizirati.

Tradicionalan model upravljanja projektom ne dozvoljava odstupanja te se projekt provodi prema unaprijed determiniranom planu. Agilni i adaptivni modeli upravljanja projektom dopuštaju prilagodbu projektnih aktivnosti vanjskim čimbenicima koji iziskuju brzu reakciju koja je, u određenim slučajevima, presudna za postizanje uspjeha, odnosno finalizaciju projekta.

Projekti financirani iz fondova EU zahtijevaju primjenu tradicionalnog modela upravljanja projektom s obzirom da se prilikom provedbe takve vrste projekata vodi prema unaprijed određenom planu aktivnosti pri čemu nema prostora za odstupanjem. Iako primjena ove metode upravljanja projektom u određenim slučajevima otežava provedbu projektnih aktivnosti, posebice u uvjetima nestabilnog tržišta i gospodarstva, ovaj način omogućava nadležnim tijelima detaljnu i temeljitu kontrolu projekta za koji su dodijeljena sredstva te provjeru namjenske iskorištenost sredstava kao i uvid u realizaciju svih

projektnih aktivnosti u za to predviđenom vremenskom roku.

#### Literatura

- [1] Avlijaš R., Avlijaš G. (2011.): Upravljanje projektom. Sveučilište Singidunum, Mladost-grup d.o.o., Beograd
- [2] Bandić Glavaš, M., Majstorović, V., Medić, M. (2015.): Upravljanje projektima i pravna regulativa Europske Unije na području zaštite okoliša. Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti, Vol. 19 No. 2, str. 115-126
- [3] Car, Ž., Fertalj, K., Nižetić Kosović, I. (2016.): Upravljanje projektima. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva, [https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje\\_projektima\\_-\\_skripta\\_FER\\_2016.pdf?fbclid=IwAR2PwLX7LZhTwZgbuWY78m5MKyJwekMj8zM55J4Sl2tNV6CKzVFjPUyHo0](https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje_projektima_-_skripta_FER_2016.pdf?fbclid=IwAR2PwLX7LZhTwZgbuWY78m5MKyJwekMj8zM55J4Sl2tNV6CKzVFjPUyHo0) (06.06.2022.)
- [4] Cetinski, V., Perić, M. (2013.): Projektni menadžment. Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
- [5] Europska komisija, [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding\\_hr#ostali](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding_hr#ostali) (06.06.2022.)
- [6] Europski strukturni i investicijski fondovi, <https://strukturnifondovi.hr/kako-do-eu-fondova/> (06.06.2022.)
- [7] Heerkens, G. R., (2020.): Upravljanje projektom, 2. izdanje. Za hrvatsko izdanje 2020.: MATE d.o.o., Zagreb
- [8] Hauc, A. (2007.): Projektni menadžment i projektno poslovanje. Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprješić: M.E.P. Consult, Zagreb
- [9] Project Management Institute (2010.): Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK). Za hrvatsko izdanje 2011.: MATE d.o.o., Zagreb
- [10] Maletić, I. i sur. (2018.): Moj EU projekt – priručnik za pripremu i provedbu EU projekata. TIM4PIN d.o.o., Zagreb
- [11] Maletić, I. i sur. (2016.): EU projekti – od ideje do realizacije. Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb
- [12] Marešić, I. (2018.): Usporedba alata za upravljanje projektima u mikropoduzetništvu. Veleučilište u Rijeci, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:686393> (06.06.2022.)
- [13]
- [14] Matulić, L. (2019.): Vođenje projekata – tradicionalni i suvremeni pristupi. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:755803> (06.06.2022.)
- [15] Odak, A., Rajaković, M., Žabojeć, M. (2021.): Financijska perspektiva Europske unije 2021. – 2027. s naglaskom na kohezivnu politiku. Školska knjiga d.d., Zagreb
- [16] Tetec, P. (2021.): Upravljanje projektima u agilnom razvoju. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:095129> (06.06.2022.)
- [17] Tišma, S., Samardžija, V., Jurlin, K. (2012.): Hrvatska i Europska Unija – Prednosti i izazovi članstva. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu
- [18] Vela, A. (2015.): Menadžment ESI fondova. Školska knjiga d.d., Zagreb
- [19] Vresk, A. (2020.): Agilne metode za upravljanje projektima. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:105099> (17.09.2022.)
- [20] Vučković, A. (2016.): Faze upravljanja projektom na primjeru projekta rekonstrukcije HE Zakučac. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:095129> (06.06.2022.)
- [21] Zekić, Z. (2010.): Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama. Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka: Udžbenici sveučilišta u Rijeci, Rijeka