

SVEUČILIŠTE U RIJECI
POMORSKI FAKULTET U RIJECI

ANA HLAČA

ULOGA PROJEKTA S NEPOSREDNIM EKONOMSKIM
UČINCIMA SA STANOVIŠTA NARUČITELJA-
INVESTITORA U RASTU I RAZVOJU PODUZEĆA

Diplomski rad

Rijeka, 2014.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
POMORSKI FAKULTET U RIJECI

ULOGA PROJEKTA S NEPOSREDNIM EKONOMSKIM
UČINCIMA SA STANOVIŠTA NARUČITELJA-
INVESTITORA U RASTU I RAZVOJU PODUZEĆA

Diplomski rad

Studij: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

Kolegij: Upravljanje projektima

Mentor: Izv. Prof. dr. sc. Ante Bistričić

Student: Ana Hlača

Matični broj studenta: 0081092416

Rijeka, lipanj 2014.

Sadržaj

1. UVOD.....	4
1.1. Predmet rada.....	4
1.2. Svrha i cilj rada.....	4
1.3. Znanstvene metode.....	4
1.4. Kompozicija rada.....	4
2. STRATEŠKI MENADŽMENT.....	6
2.1. Pojam i definiranje strateškog menadžmenta.....	6
2.2. Etape strateškog menadžmenta.....	8
2.3. Organi strateškog menadžmenta.....	12
2.4. Pokretanje strategija i projekata.....	13
2.4.1. Pokretanje implementacije strategije i projekata.....	15
2.4.2. Implementacija strategije u projekte.....	18
3. OPĆENITO O PROJEKTIMA.....	20
3.1. Definiranje i pojam projekta.....	20
3.2. Vrste projekata.....	22
3.3. Investicijski projekt.....	32
3.3.1. Investicijska projektna odluka.....	33
3.3.2. Uloga banke u procesu izvođenja investicijskih projekata.....	34
4. PROJEKT S OBZIROM NA MOGUĆNOST VRAĆANJA ULOŽENIH SREDSTAVA.....	36
4.1. Projekt s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora....	36
4.1.1. Vijek projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora.....	36
4.1.2. Aspekt projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora.....	39
4.1.3. Zainteresiranost i povezanost ekonomskih subjekata i društava za projekt s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora.....	40
4.1.4. Vođenje izvođenja projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora.....	41
4.1.5. Projektni rezultati projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora.....	45

4.1.6. Aktivnosti na projektu.....	47
5. PROJEKTNI MENADŽMENT	50
5.1. Pojam i uloga projektnog menadžmenta u upravljanju projektima	50
5.2. Zadaci projektnog menadžmenta	53
6. PRIMJER IZ PRAKSE	55
7. ZAKLJUČAK.....	61
LITERATURA.....	63
POPIS SLIKA I TABLICA.....	65

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Predmet ovoga rada su, kako i sam naslov kaže, projekti s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja, odnosno investitora. Kroz rad će se nastojati pojasniti osnovne teorijske činjenice o ovoj vrsti projekta, a potom će se na konkretnom primjeru prikazati kako isti djeluju u praksi.

1.2. Svrha i cilj rada

Svrha i cilj rada mogu se direktno povezati sa predmetom rada, iz razloga što je osnovni cilj i svrha da se predmet rada – projekti s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja, odnosno investitora, objasne, pojasne i detaljno prikažu osnovne stavke, specifičnosti i pojam istoga. Cilj je dakle da se shvati bit i uloga ovih projekata, a najbolje će se to uočiti na konkretnom primjeru za što je ovdje poslužilo hrvatsko nacionalno brodersko poduzeće Jadrolinija d.o.o.

1.3. Znanstvene metode

U diplomskom radu je korištena brojna stručna literatura; knjige, znanstveni članci te Internet izvori. Koristila se metoda kompilacije postojećih sadržaja na ovu temu.

1.4. Kompozicija rada

Rad je podijeljen na sedam poglavlja, i to: *Uvod, Strateški menadžment, Općenito o projektima, Projekt s obzirom na mogućnost vraćanja uložениh sredstava, Projektni menadžment, Primjer iz prakse te Zaključak.*

U uvodnom dijelu rada opisani su predmet, svrha i cilj rada, znanstvene metode korištene u radu te sama struktura rada.

Drugo poglavlje, *Strateški menadžment*, upoznaje sa samim pojmom strateškog menadžmenta radi boljeg razumijevanja tematike diplomskog rada. Objašnjene su njegove etape, organi te pokretanje strategija i projekata.

U trećem poglavlju, *Općenito u projektima*, definiran je projekt, objašnjene su njegove vrste te je objašnjen investicijski projekt koji je bitan u razumijevanju projekata s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora, odnosno same teme diplomskog rada.

Četvrto poglavlje, *Projekt s obzirom na mogućnost vraćanja uložениh sredstava*, govori o samoj temi rada – projektima s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora. Opisan je vijek istoimenog projekta, aspekt projekta, rečeno je nešto o zainteresiranosti i povezanosti ekonomskih subjekata i društava za projekt, vođenju izvođenja projekta, projektnim rezultatima te aktivnostima na istoimenom projektu.

Peto poglavlje, *Projektni menadžment*, objašnjava pojam i ulogu projektnog menadžmenta kao ključnog dijela u upravljanju projektima. Objašnjeni su i glavni zadaci projektnog menadžmenta.

U šestom poglavlju je dat primjer iz prakse projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta hrvatskog nacionalnog broderskog poduzeća Jadrolinija iz Rijeke kao naručitelja, odnosno investitora.

Sedmo, ujedno i posljednje poglavlje jest *Zaključak*.

2. STRATEŠKI MENADŽMENT

Strateški je menadžment iznimno kompleksan pojam koji se sastoji od više čimbenika odnosno faktora, a odnosi se na skupinu ljudi u poduzeću, menadžerski proces, ali i znanstvenu disciplinu. U poglavlju koje slijedi prvotno će se pojasniti i definirati pojam strateškog menadžmenta, a potom njegove etape i rukovodeći organi.

2.1. Pojam i definiranje strateškog menadžmenta

Strategija je kao pojam nastala u Ateni između 508. i 507. godine prije Krista. Tada je riječ *strategol* obuhvaćalo atensko ratno vijeće koje je imalo veliku političku i vojnu moć. Etimološki gledano, *strategos* (general) izvodi se iz *stratos* (vojska) i *agein* (voditi) pa je tako u izvornom smislu strategija „umijeće vođenja vojske“.

Strateški menadžment je nastao kao posljedica činjenice da se u drugoj polovici 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka već se morao izrazito respektirati. Kako je s vremenom okolina postajala sve više sofisticirana, brojna su velika poduzeća došla do spoznaje kako je potreban novi pristup koji je nešto kasnije nazvan strateškim menadžmentom.

Kao koncept se strateški menadžment još uvijek razvija. Tokom vremena zadobio je određenu formu, međutim sam proces razvoja traje i dalje. No, zbog pomanjkanja konsenzusa o značenju tog pojma još uvijek vlada određena zbrka, stoga je potrebno dati nekoliko njegovih ključnih definicija koje se razlikuju od autora do autora.

Wheelen i Hunger¹ definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća. Nadalje, Pearce i Robinson definiraju ga pak kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća.

Strateški menadžment je trajan proces prilagođivanja poduzeća okolini i njegovog utjecaja na tu okolinu u skladu sa svrhama i ciljevima pripadajućeg sistema, kojim se povećava spremnost i sposobnost poduzeća da se pravovremeno i na pravi način odazove događanju u okolini. Time se u poduzeću smanjuje, odnosno potpuno odstranjuje i otpor

¹ Wheelen, Thomas, L.; Hunger, David J.: STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1992.

prema promjenama u okolini, koji je često uzrokovao povećanje razlika između njegovih kapaciteta i zahtjeva njegove okoline².

Osim navedenih definicija, svakako valja izdvojiti i onu od Certoa i Petera³ koji definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini.

Naša autorica dr. F. Bahtijarević-Šiber te dr. Pere Sikavica strateški menadžment (engl. *Strategic management*) definiraju kao proces kojim menadžeri postavljaju misiju organizacije, temeljne dugoročne ciljeve organizacije, razvijaju strategije za postizanje tih ciljeva, te poduzimaju sve potrebno za provedbu planova kojima se žele ostvariti postavljeni ciljevi⁴.

Strateški menadžment definiramo kao komplet mjera i akcija koje rezultiraju u formuliranju i provođenju strategije izrađene za postizanje ciljeva koje je pred sebe stavila određena organizacija. Pod pojmom strategije, menadžeri podrazumijevaju sveobuhvatne planove vezane za budućnost koji služe za uzajamno djelovanje prema konkurentskoj sredini sa ciljem da se postignu optimalni rezultati za postizanje ciljeva organizacije.

Strateški menadžment, koji uključuje formuliranje strategije, njeno izvođenje, ocjenu izvedbe i kontrolu, omogućuje proučavanje i ocjenu šansi i prijetnji u okolini poduzeća, uzimajući u obzir vlastite kapacitete i slabosti.

S obzirom na prethodno navedene definicije nekoliko je glavnih karakteristika strateškog menadžmenta koje iz njih proizlaze. Te karakteristike jesu da je⁵:

- strateški menadžment kontinuirani proces koji neprestano traje u poduzeću,
- angažman menadžera u procesu strateškom menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije,
- u procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća,

² Kurtić, A.: Autorizirano predavanje na Postdiplomskom studiju Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Tuzli (I semestar) iz predmeta Menadžment, III modul: Strategija i strateški menadžment, Tuzla, 2003.

³ Certo, S.: Moderni menadžment, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2009.

⁴ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

⁵ Buble, M. i koautori: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 5.

- kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može odgovarati zahtjevima svoje promjenjive okoline,
- proces strateškog menadžmenta je iterativan – započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada počinje ponovno s prvom etapom.

Iz ovoga je vidljivo kako se strateški menadžment sastoji od niza etapa. Proces strateškog menadžmenta mora dati konzistentne i međusobno povezane odgovore koji će optimalno uskladiti poželjnu budućnost, okolinu, resurse i njihovu alokaciju, ali time i korporacijske vrijednosti, norme i etiku. Radi se o vrlo složenom i sveobuhvatnom procesu odlučivanja o temeljnom usmjerenju i budućnosti poduzeća koji se odvija u uvjetima neizvjesnosti i zahtijeva znatne promjene koje utječu na cijelo poduzeće⁶. Upravo će o tim etapama biti riječ u idućem poglavlju.

2.2. Etape strateškog menadžmenta

Strateški je menadžment prethodno definiran kao proces odnosno serija etapa. Stoga će se nadalje navesti i objasniti te glavne etape procesa strateškog menadžmenta. Ima ih pet⁷:

1. provedba analize okoline,
2. postavljanje organizacijskog usmjerenja,
3. formuliranje organizacijske strategije,
4. implementacija organizacijske strategije,
5. provedba strateške kontrole i evaluacija.

No, ovako prezentiran proces strateškog menadžmenta čini seriju koraka koja se u praksi ne ostvaruje uvijek takvim redosljedom. Slučaj je nerijetko da menadžeri provode tu seriju koraka kako im nameće situacija. U nastavku će se kratko objasniti svaka od pet etapa procesa strateškog menadžmenta.

Prva etapa, **analiza okoline** obično se naziva i skeniranje okoline, a svrha joj je identificirati strateške faktore. Odnosi se to na eksterne i interne elemente koji će određivati budućnost poduzeća. Jednostavan način za izvođenje analize okoline jest dobro poznata

⁶ Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2010., str. 94.

⁷ Ibidem, str. 93.-94.

SWOT⁸ analiza koja treba identificirati sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti poduzeća u njegovoj tržišnoj utakmici. Pri tome se s aspekta analize eksterne okoline razmatraju prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline snage i slabosti. Eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem vrhovnog menadžmenta. Te varijable formiraju kontekst u kojemu poduzeće egzistira. Interna pak okolina poduzeća sastoji se od varijabli koje su unutar njega i na njih menadžment može i mora djelovati. Te varijable formiraju kontekst u kojemu se odvijaju aktivnosti pojedinih poslovnih procesa.

Druga je etapa **postavljanje organizacijskog usmjerenja**. Prilikom postavljanja usmjerenja postoje tri glavna indikatora u kojima se organizacija kreće, a to su vizija, misija i ciljevi organizacije. Vizija obično označuje zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. Označuje sliku budućeg stanja poduzeća, odnosno sliku moguće i poželjne budućnosti koja je pritom realna, vjerodostojna i privlačna. Najjednostavnije se vizija može definirati kao jasna predodžba budućih događaja, odnosno dugoročni željeni rezultat.

Drugi je indikator misija. To je svrha za koju ili razlog zbog kojeg poduzeće postoji. Ona govori što poduzeće osigurava društvu, a pritom misli ili na usluge ili na proizvode. Može biti definirana na dva načina; usko i široko. Široko definiran iskaz misije je suviše općenit pa se stoga više rabi uži koji veoma jasno iskazuje primarni posao poduzeća.

Ciljevi kao treći indikator etape postavljanja organizacijskog usmjerenja jesu konačni rezultati planiranih aktivnosti. Ciljevi iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kom opsegu i kada. Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju.

Formuliranje organizacijske strategije proces je razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije. Strategija poduzeća formira *master* plan koji je obično iznimno opsežan i sadržajan do samih detalja. Postavljen je tako da poduzeće ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve. Razlikuju se tri tipa strategija:

1. Korporacijska strategija – opisuje cjelokupno usmjerenje poduzeća u smislu njegova općeg stava prema rastu i upravljanju različitim poslovima i proizvodnim linijama.
2. Poslovna strategija – obično se usredotočuje na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra unapređenje konkurentске pozicije proizvoda ili usluge poduzeća.

⁸ SWOT: *Strengths*-snage; *Weaknesses*-slabosti; *Opportunities*-prilike; *Threats*-prijetnje

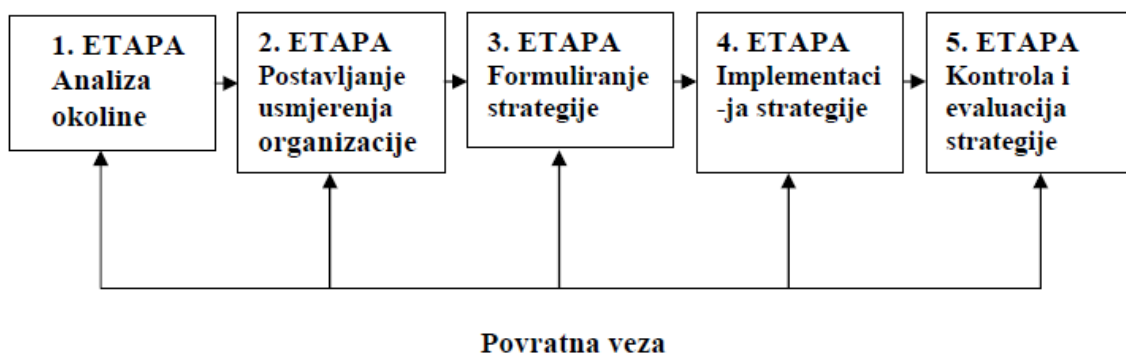
3. Funkcijska strategija – pristup koji uzima područje funkcije za ostvarenje ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica kao i za ostvarenje njihovih strategija pomoću maksimiziranja proizvodnosti resursa.

Četvrta etapa jest **implementacija strategije**. To je proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Taj proces može uključivati promjene unutar cjelokupnog poduzeća, a obično ga provodi srednja i niža razina menadžmenta uz nadzor vrhovnog menadžmenta. Implementacija strategije često uključuje dnevno donošenje odluka o alokaciji resursa, što zahtijeva korištenje operativnog planiranja⁹.

Strateška kontrola i evaluacija kao peta konačna etapa procesa strateškog menadžmenta, čine poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na *monitoring* i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja. Premda je to završna etapa, one mogu precizno odrediti slabosti u prethodnim etapama.

Ovih pet ključnih etapa procesa strateškog menadžmenta mogu se dakako pojasniti i opisati mnogo opširnije. Ovdje je dat kratak i sažet pregled njihovih osnovnih značajki i važnosti kako bi proces bio potpun i mogao funkcionirati sa efikasnim rezultatima. Kao što je prethodno naglašeno, etape se ne odvijaju uvijek ovim redoslijedom kako su nabrojene i opisane. Iznimke se događaju ovisno o tome kako se sama situacija menadžerima posloži i kako određeni proces zahtijeva.

Slika 1: Etape strateškog menadžmenta



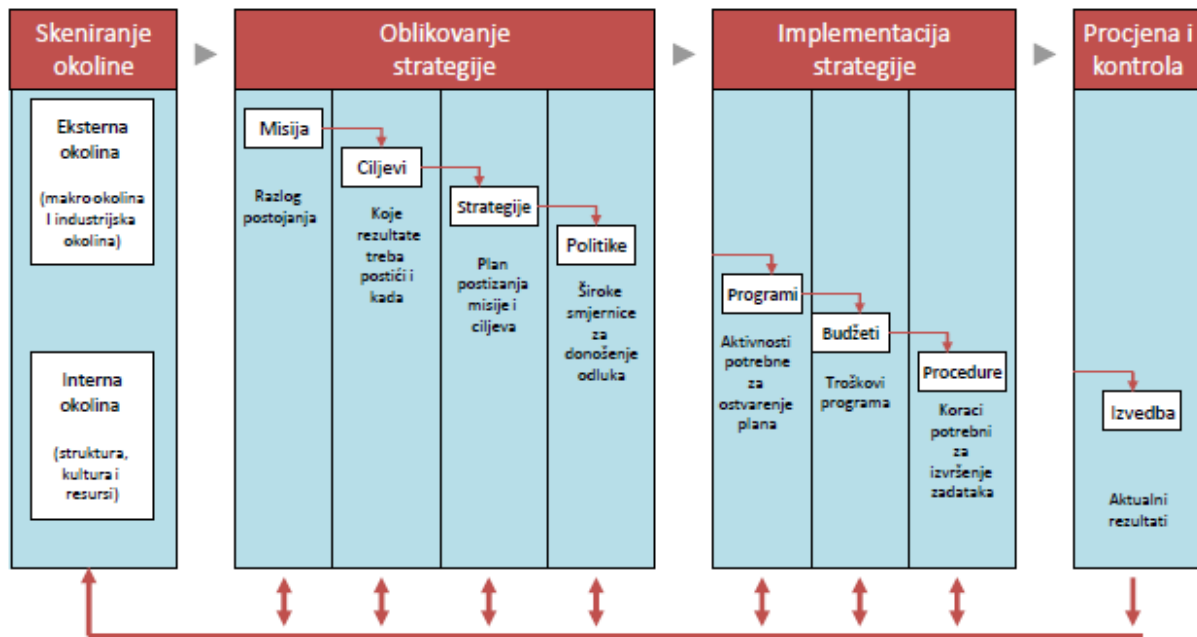
Izvor: Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B.: Projektno organiziran strateški menadžment, Ekonomsko - poslovni fakultet, Projekt Management institut, Maribor, 1993.

⁹ Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B.: Projektno organiziran strateški menadžment, Ekonomsko - poslovni fakultet, Projekt Management institut, Maribor, 1993., str. 154.

Povratna veza na slici 1 predstavlja informacijski input za svaku prethodnu etapu u procesu strateškog menadžmenta koja indicira odvijaju li se aktivnosti iduće etape u skladu s planiranim. Služi menadžmentu za evaluaciju procesa i poduzimanje korektivnih akcija.

Prema Wheelenu i Hungeru etape strateškog menadžmenta izgledaju ovako:

Slika 2: Wheelen i Hunger: etape strateškog menadžmenta



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/3%20%20Strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment%20kao%20proces.pdf> (25.9.2013.)

U nastavku će se definirati organi strateškog menadžmenta. Pritom se misli na nositelje procesa strateškog menadžmenta. Važno je naglasiti da u procesu sudjeluju svi zaposlenici, međutim organi o kojima će nadalje biti riječ ključni su u ostvarivanju procesa.

2.3. Organi strateškog menadžmenta

Kada govorimo o organima strateškog menadžmenta, nikako se ne smije zanemariti i uloga ostalih zaposlenika, budući da na organe otpadaju rukovodeće pozicije ključne za upravljanje procesom strateškog menadžmenta. Organi strateškog menadžmenta jesu odbor direktora, vrhovni menadžment te odjel za planiranje. U nastavku će biti nešto više riječ o njima.

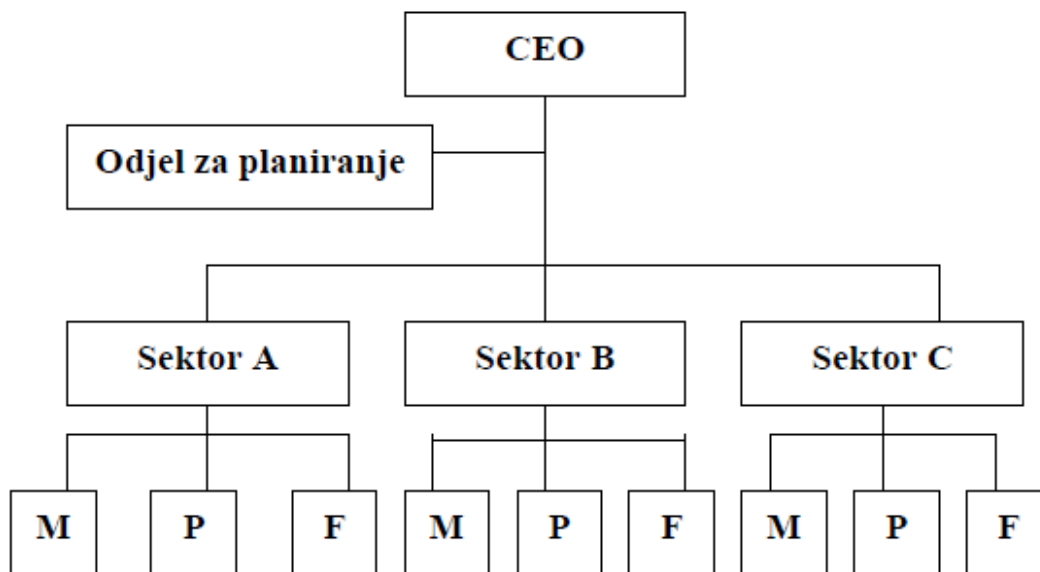
Grupa ljudi koju su izabrali dioničari jest **odbor direktora**. Njihova je primarna zadaća da zastupaju interese dioničara. Uz ostale odgovornosti, odbor direktora ima obvezu prihvaćanja utvrđene korporacijske vizije, misije, ciljeva i strategije. U Hrvatskoj ulogu odbora direktora ima nadzorni odbor.

Vrhovni menadžment zadužen je za strateške odluke u organizaciji. Njega čini relativno mala grupa ljudi, koja se sastoji od predsjednika, CEO (*chief executive officer*), potpredsjednika (*vice president*) i izvršnog potpredsjednika (*executive vice president*). CEO je obično predsjednik odbora direktora, te ujedno i predsjednik korporacije, odgovoran za strateško planiranje i za implementaciju definirane strategije. Moglo bi se kazati da je to pojedinačno najvažnija osoba u procesu strateškog planiranja. U nas bi CEO bio predsjednik uprave, odnosno direktor poduzeća.

Grupa specijalista za planiranje organizirana kao štapska služba odgovarajuće razine menadžmenta jest **odjel za planiranje**, koji također čini jedan od ključnih faktora organa strateškog menadžmenta. Taj se odjel osniva s obzirom da u poduzećima posao strateških menadžera može postati toliko opsežan da ga CEO povjerava posebnoj grupi ljudi, odnosno spomenutom odjelu koji kontinuirano vrši analizu okoline, utvrđuje viziju, misiju, ciljeve, strategiju te je prosljeđuje CEO na prihvaćanje.

U kompleksnoj i konkurentskoj okolini tradicionalno planiranje ne može uspješno funkcionirati. Stoga su mnoga poduzeća preuzela koncept decentraliziranog planiranja i uključila zaposlene na svim razinama u proces planiranja. Tu dolazimo do prethodno spomenute činjenice da se nikako ne smije zanemariti uloga ostalih zaposlenika poduzeća prilikom realizacije procesa strateškog menadžmenta. Upravo je to vidljivo na slici 3.

Slika 3: Položaj središnjeg odjela za planiranje u organizacijskoj strukturi



Izvor: Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B.: Projektno organiziran strateški menadžment, Ekonomsko - poslovni fakultet, Projekt Management institut, Maribor, 1993.

M- marketing

P- proizvodnja

F- financije

2.4. Pokretanje strategija i projekata

Proces pokretanja strategija i samog projekta dugotrajan je proces koji obuhvaća čitav niz etapa i faza od samog osmišljavanja projekta, njegovog razvoja do konačne realizacije projekta. u ovom djelu rada upravo će se govoriti o tom čitavo procesu do samog nastanka projekta.

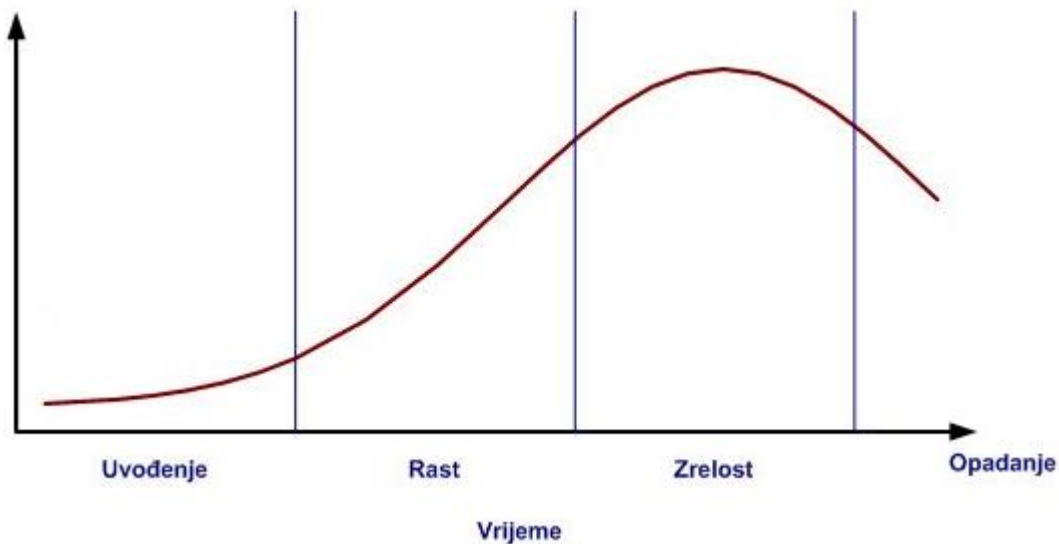
Životni vijek poduzeća i ostalih organizacija obuhvaća sljedeće evaluacijske faze¹⁰:

- Osnivanje poduzeća
- Pokretanje rasta
- Zreli rast
- Smanjenje rasta

¹⁰ Bistričić, A.: op. cit., str. 95.

- Kulminacija rasta
- Degeneracija rasta

Slika 4: Životni vijek poduzeća



Izvor: <http://www.kognosko.hr/slike/Album/ziv.ciklus.jpg> (25.9.2013.)

Kada govorimo o **osnivanju poduzeća** riječ je pritom o projektu kojim se poduzeće samo po sebi osniva i time se osigurava početak rada. U fazi **pokretanja rasta** ne mogu se očekivati velike dobiti budući da se ovdje još uvijek mora prilično mnogo ulagati u projekte daljnjeg razvoja i poslovanja da bi se osigurale iduće faze životnog vijeka. U periodu **zrelog rasta** poduzeće postiže dobre poslovne rezultate. U skladu s prihvaćenom strategijom, izvodi projekte rasta i razvoja koji osiguravaju ostvarivanje konkurentske prednosti te većeg tržišnog udjela na planiranim tržištima¹¹. Logično je za zaključiti kako vlasnici poduzeća i vrhovni menadžment s obzirom na postignuti uspjeh u ovoj fazi, priželjkuju da poduzeće takvo i ostane stalno. Iz tog se razloga menadžment u toj fazi mora posvetiti strateškom i projektnom menadžmentu te ostvarenju godišnjih planova. Zbog nepravovremenih otklanjanja prijetnji i slabosti dolazi se do faze **opadanja rasta**. Tu se dakako govori o unutarnjim i vanjskim uzrocima. Ova faza zahtijeva aktiviranje križnog projektnog menadžmenta koji bi trebao dati odgovore kako smanjiti opadanje i zaustaviti ga u potpunosti. Ukoliko menadžment nije uspio spriječiti krizu nastalu u prethodnoj fazi opadanja rasta, dolazi do **kulminacije rasta**. U ovoj se fazi zbog te kulminacije poduzimaju sanacije i krizne mjere. No, ako poduzeće nije izašlo

¹¹ Ibidem, str. 96.

iz faze kulminacije, rast prelazi u **degeneraciju**. Ovo može dovesti do krajnje likvidacije, a može se dogoditi i da se poduzeće podijeli na više manjih poduzeća ili otvori stečaj.

Životni vijek poduzeća promatra se uobičajeno kroz pokazatelje rasta i razvoja, a to omogućuje usporedbu s drugim konkurentnim poduzećima. Pokazatelji rasta mogu se ukazati kroz ostvarene prihode, dobit, tržišni udjel, ostvareni prihod i dobit po zaposlenom i slično. Pokazatelji razvoja pak ukazuju na sposobnost poduzeća da ostvari potrebne uvjete za predviđeni i planirani strateški rast, a mogu se manifestirati kroz razinu znanja i osposobljenosti, sposobnost kadra, organiziranost, inventivnost, informatiziranost, poduzetništvo, visoku organizacijsku i projektnu kulturu, sposobnost postizanja visoke kvalitete uz minimalne troškove.

2.4.1. Pokretanje implementacije strategije i projekata

Projekti su rezultat procesa strateškog menadžmenta, odnosno implementacije strategije putem projekata ili programa projekata. Taj proces ima sljedeće faze¹²:

- Strateško programiranje razvoja
- Priprema pokretanja projekta ili programa projekata
- Izvođenje projekta
- Eksploatacija.

Implementacija strategije proces je koji oblikuje eksploataciju, odnosno primjerice kontinuirani proces proizvodnje i prodaje novog proizvoda koji će se ostvariti po konačnom završetku projekta ili programa projekata. To je vidljivo na slici 5.

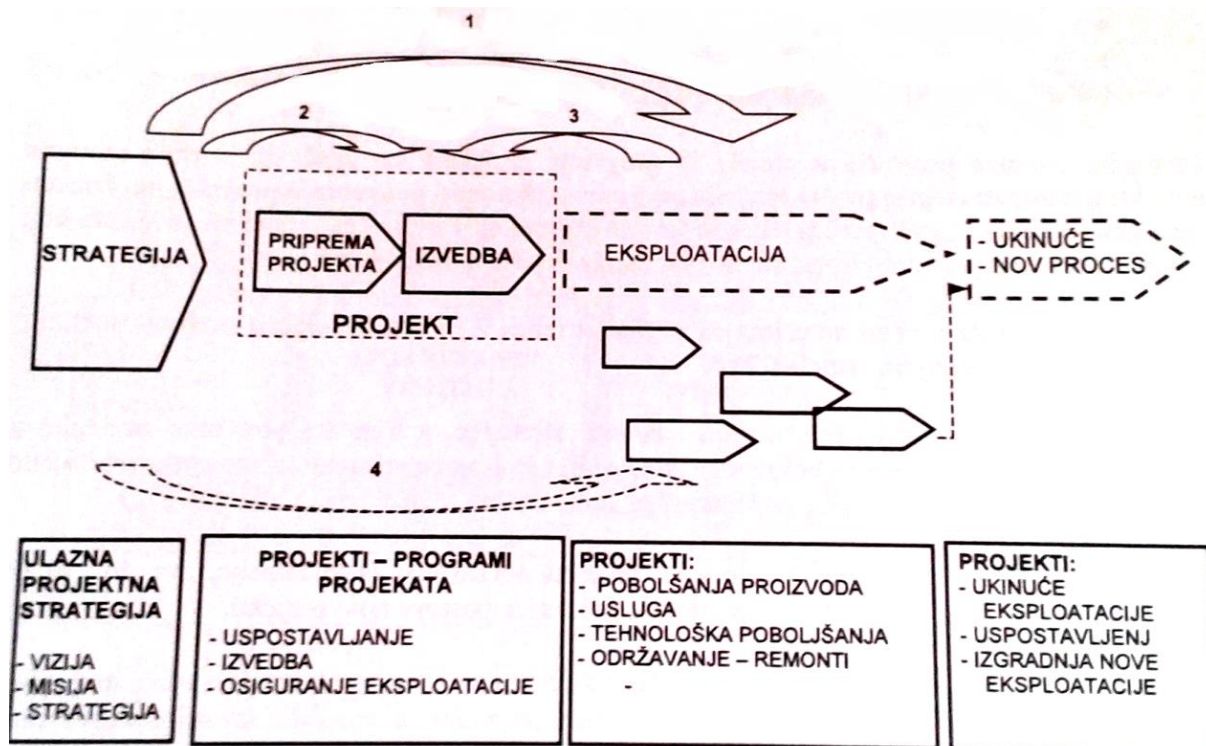
Strategija se mora pretvoriti u projekt što vodi k tome da se najprije određuje ulazna strategija projekta, a nadalje na osnovi toga priprema pokretanje projekta. Između strategije projekta i njegove eksploatacije jest dakle proces projekta koji svaki za sebe zahtijeva prvo pripremu, a potom izvođenje¹³. Daljnjom pripremom i izvođenjem eksploatacija postaje sve konkretnija. U toku trajanja eksploatacija projekta, nužni su projekti održavanja te eksploatacije. To traje sve dok se ne prihvati strateška odluka o prestanku eksploatacije ili se uspostavi novi projekt.

¹² Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B.: op. cit., str. 152.

¹³ Bistričić, A.: op. cit., str. 100.

Uz ovo, vrlo je važno naglasiti da bitnu ulogu u izvođenju procesa strateškog menadžmenta i projektnog procesa ima i vrijeme, koje se u stručnoj literaturi naziva i objašnjava kao proces projektnog izvođenja strategije ili strateški upravljački proces.

Slika 5: Proces projektnog izvođenja implementacije strategije



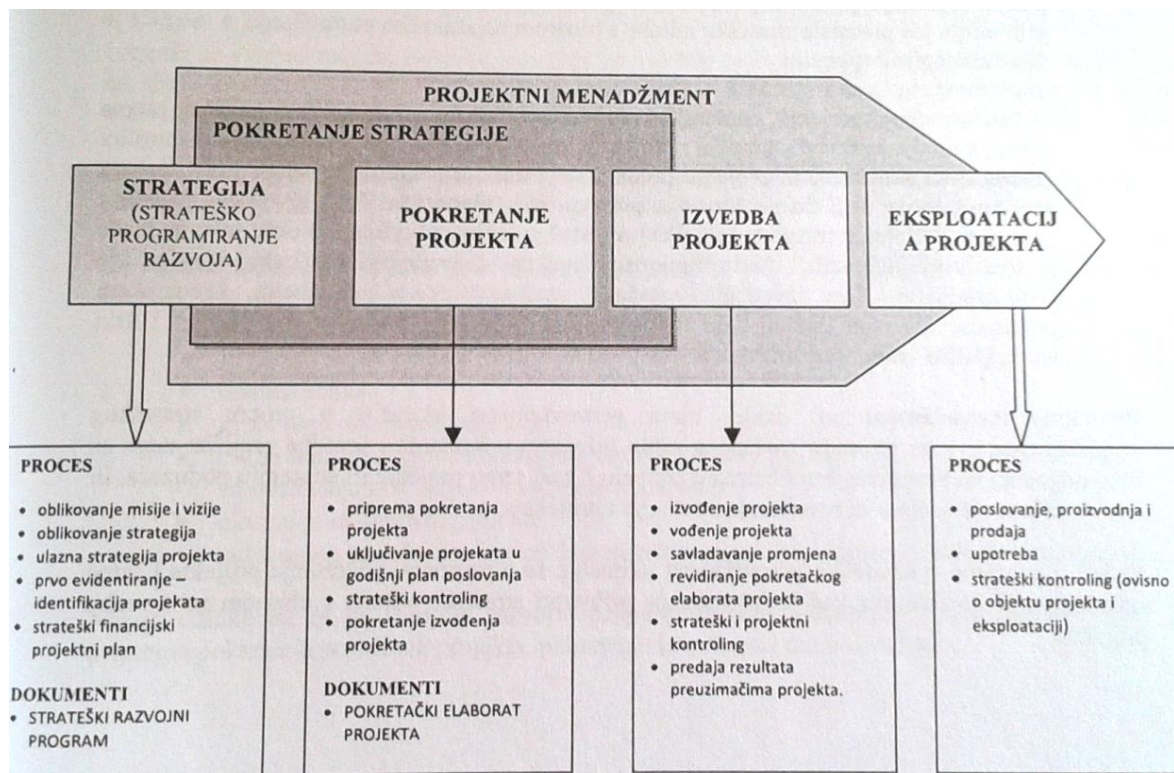
Izvor: Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B.: Projektno organiziran strateški menadžment, Ekonomsko - poslovni fakultet, Projekt Management institut, Maribor, 1993., str. 114.

Pokretanje implementacije strategija jest proces pretvorbe strategija u projekt ili programe projekata, uz istodobnu pripremu pokretanja s time da se strateške odluke- ako nije bilo moguće postići visoki stupanj konkretizacije strategija- prenesu u pripremu pokretanja projekta i njihovo izvođenje do unaprijed određene točke u izvođenju projekata, uz istodobno stalno uključivanje mjera u vezi s utjecajima promjena.¹⁴

Na slici 6 vidljivo je da se proces pokretanja strategije sastoji od četiri etape: faza strateškog programiranja razvoja, pokretanje projekta, izvedba projekta te u konačnici eksploatacija projekta. Pojasniti će se spomenute faze.

¹⁴ Hauc, A., Kovač, J.: Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia, International Journal of Project management, 18., Ljubljana, 2000., str. 61.-67.

Slika 6: Pokretanje strategija



Izvor: Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B.: Projektно organiziran strateški menadžment, Ekonomsko - poslovni fakultet, Projekt Management institut, Maribor, 1993., str. 119.

U prvoj fazi, strategija odnosno strateško programiranje, uzimaju se u obzir vizija i misija. Nadalje se u okviru njih postavlja sama strategija te prvo evidentiranje i identificiranje projekta. ovdje se također vrši izbor projekta te se osiguravaju osnovni uvjeti za izvedbu projekta, a to se odnosi prvenstveno na finansijska sredstva, organizaciju projektnog menadžmenta, partnerstva, analizu rizika i ostalo.

Druga faza jest pokretanje projekta. U ovoj se fazi izrađuje pokretački elaborat odnosno priprema pokretanje, te se plan projekta uključuje u cjelokupni strateški projektni plani i godišnje planove poslovanja.

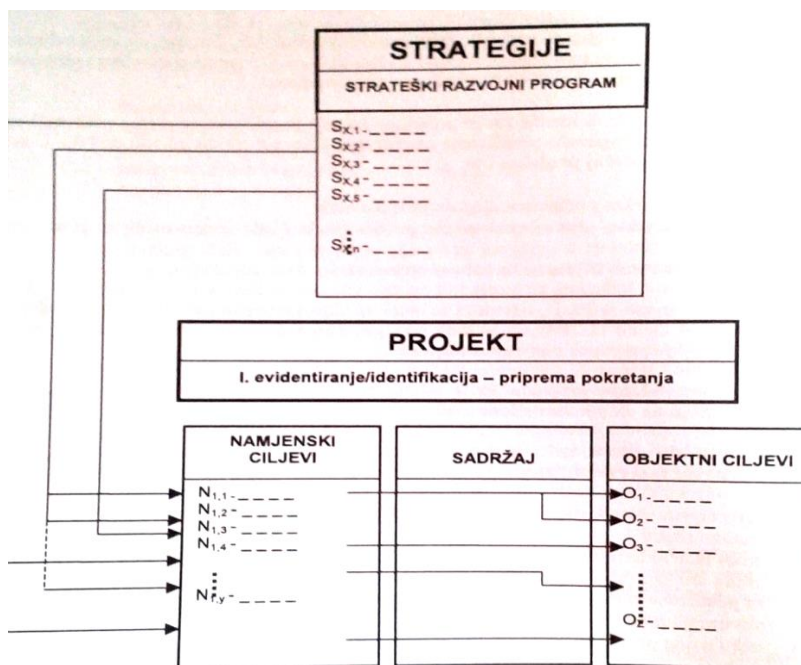
U fazi izvedbe projekta, unutarnji i vanjski izvođači izvode radove na projektu. Izvode se i strateški i projektni kontroling, odnosno vrši se kontrola da li se aktivnosti na projektu izvode prema zahtjevima postavljenim u pokretačkom elaboratu. Ova faza završava predajom projektnih rezultata preuzimatelju projekta. tada započinje eksploatacija.

Projektne i strateški menadžment su dakle iznimno usko u svezi. Naime, projektne se menadžment mora uključiti u proces strateškog menadžmenta, ali vrijedi i obrnuto. Naime, projektne se uključuje u strateški menadžment pravovremeno s time da se ne savladava samo priprema pokretanja i izvedba projekta, nego se nastoji i brzo odgovarati na promjene. Nasuprot tome, strateški se pak menadžment uključuje u projektne i to u pripremu pokretanja projekta te samo izvođenje sve do trenutka kada je još uvijek moguće prihvatiti strateške odluke s obzirom na izvedbu projekta.

2.4.2. Implementacija strategije u projekte

Nadalje će se slikom 7 prikazati model implementacije strategije u projekte. Strategije su na slici prikazane od $S_{x,1}$ do $S_{x,n}$. To su ulazne projektne strategije koje će biti izvedene projektom. Ove strategije omogućuju određivanje namjenskih ciljeva projekta (na slici $N_{1,1}$ do $N_{1,y}$). U toj je fazi moguće odrediti sadržaj projekta koji se sastoji od opisa sadržaja s učincima njegove eksploatacije, prikaza i opisa samog projekta te što se njime treba postići i kada, i prikaz svih uvjeta koji su potrebni za izvedbu postavljenog projekta.

Slika 7: Pretvorba strategije u projekte



Izvor: Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B.: Projektno organiziran strateški menadžment, Ekonomsko - poslovni fakultet, Projekt Management institut, Maribor, 1993., str. 124.

Usporedno s određivanjem sadržaja, određuju se i objektni ciljevi kao planirani projektni rezultati (na slici označeni od O1 do Oz). Time projekt postiže svoj prvi stupanj prepoznavanja, što je osnova za daljnju pripremu pokretanja projekta.

Na osnovi namjenskih ciljeva, sadržaja projekta te raščlambe objektnih ciljeva, potrebno je uz opis projekta u prvoj fazi evidentiranja projekta dodati još¹⁵:

- Prvu ocjenu ekonomske opravdanosti, rentabilnosti i slično
- Analizu rizika
- Grubi plan aktivnosti projekta
- Ciljnu analizu (kojom utvrđujemo hoće li planom projekta biti obuhvaćene aktivnosti za postizanje svih ciljeva u zadanim rokovima)
- Okvirni plan kontrole projekta
- Radni nalog projekta kojime se daje naređenje za daljnju pripremu pokretanja projekta.

Nakon što se donese odluka kako će se strateški razvojni program realizirati odabranim projektom, potom slijedi priprema pokretanja pojedinog projekta, pokretanje izvođenja te u konačnici i samo izvođenje.

Osim ovakve opcije, postoji i slučaj implementacije strategija putom programa projekata. To naime znači da se u strateškom razvojnom programu za određene strategije predviđa uspostavljanje neke kompleksne eksploatacije koja se namjerava postići nizom međusobno povezanih projekata.

¹⁵ Bistričić, A.: op. cit., str. 103.

3. OPĆENITO O PROJEKTIMA

Projekt je vremenski složen proces koji se definira na različite načine od strane brojnih autora. Stoga je potrebno detaljno razraditi sam pojam i definiciju projekta kako bi se nadalje isti mogao koristiti i razumjeti na konkretizaciji teme ovoga rada. U nastavku će se prikazati nekoliko opće prihvaćenih definicija pojma projekta, a nadalje i njegova podjela odnosno vrste.

3.1. Definiranje i pojam projekta

Projekti se tradicionalno definiraju kao zadatci sa specifičnim značajkama koje se ogledaju u kompleksnosti sadržaja, relevantnoj jedinstvenosti, velikom riziku i u velikom strateškom značenju za poduzeće i druge organizacije. Projekti se razumiju kao ciljno usmjereni zadatci jer su ciljevi planirani, usklađeni i dogovoreni.

PMI (Project Management Institute) definira projekt kao vremenski određeno nastojanje da se proizvede jedinstven proizvod, usluga ili rezultat¹⁶. Iz definicije koju daje PMI može se iščitati dvije osnovne stvari koje razlikuju projekt od operativnoga posla: prva je da je projekt privremena aktivnost, što označuje da projekt ima svoj početak i svoj kraj, a druga je karakteristika da je projektom stvoren jedinstveni proizvod. U navedenoj definiciji ključne su riječi „ograničen“ i „jedinstven“. Pod vremensko ograničenim projektom podrazumijeva se njegov početak i kraj, a jedinstven znači da je proizvod ili usluga na neki način različit od već postojećih.

Engleska vladina agencija CCTA definira projekt kao okolinu menadžmenta koja je kreirana s ciljem isporuke jednog ili više poslovnih proizvoda u skladu s jedinstvenim poslovnim slučajevima, ili kao privremena organizacija koja je neophodna ne bi li se proizveo jedinstveni i unaprijed definirani proizvod ili usluga u unaprijed definiranom vremenu i uz unaprijed definirane izvore.¹⁷

¹⁶ PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition (PMBOK Guide). Newtown Square, PE: Project Management Institute, 2004.

¹⁷ Managing Successful Projects with Prince 2 Central Computers & Telecommunications Agency- CCTA, London, 1999., str. 22.

Špundak M. u svom članku pod naslovom *Upravljanje projektima- definicija i metodologija*¹⁸, navodi kako Kerzner¹⁹ definira projekt kao bilo koji niz aktivnosti i zadaća koji imaju određeni cilj, koji treba ispuniti određene specifikacije, imaju određen početak i kraj, ograničena financijska sredstva, troše resurse (i ljudske i tehničke) te su višefunkcionalne.

Bez obzira na nijanse različitosti prilikom definiranja pojma projekta, svi su autori složni u tome da projekt ima vijek trajanja te da je u postizanju određenoga, jedinstvenog cilja potrebno poduzeti neke aktivnosti. Stoga se kao osnovna definicija može uzeti definicija PMI, pogotovo jer djeluje i u Hrvatskoj, pa je i za očekivati formalnu definiciju.

Nadalje će se dati nekoliko definicija naših autora:

Sikavica i Novak kažu da je projekt svaki zaokružen, cjeloviti, složen pothvat čije se karakteristike i cilj mogu definirati, a koji se mora ostvariti u određenom vremenu, te zahtijeva koordinirane napore nekoliko službi odnosno zaposlenih radnika u tim službama²⁰ Projekt je ciljno usmjerena, jednokratna, relativno nova i kompleksna namjera, produkt ili cjelovitost međusobno povezanih aktivnosti čije je trajanje vremenski ograničeno, a ispunjenje odnosno realizacija povezana s korištenjem zamašnih resursa i visokim rizikom pa zbog toga zahtijeva suradnju različitih stručnjaka (timski rad), ocjenjivanje valjanosti i posebno organiziranje.

Hauc pak navodi da se u teoriji, literaturi i praksi danas projekt smatra jednokratnim procesom koji je ciljno usmjeren, koji ima određeni početak i završetak i koji zahtijeva organizaciju izvođenja dok ne postigne zadani konačni cilj²¹.

Projekt je jednokratni poslovni proces s jasno opredijeljenim ciljevima te ograničenim vremenom, troškovima i kvalitetom. Za izvedbu ciljeva projekta potrebna je specifična projektna organizacija. Glavne značajke projekta su jednokratnost, kompleksnost, interdisciplinarnost i rizik.²²

Izraz projekt dolazi od latinske riječi *projectum*, izvedene iz riječi *projicere*, a što znači „bacati nešto naprijed“, pri čemu prefiks *pro* označava da nešto prethodi akciji, a *jacere* označuje „baciti“²³.

¹⁸ Špundak, M.: Upravljanje projektima- definicija i metodologija, VIPnet d.o.o., Zagreb, http://www.fer.unizg.hr/download/repository/kvalifikacijski_clanak.pdf (25.9.2013.)

¹⁹ Špundak, M., Kerzner, H., Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Eighth Edition, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

²⁰ Novak, M., Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993., str. 148.

²¹ Hauc, A.: Organiziranje projekata, Informator, Zagreb, 1982., str. 7.

²² Semolič, B.: Strukture znanja i projektnog menagementa, ZPM-a, Ljubljana, 1999., str. 5.

²³ Bistričić, A.: op. cit., str. 23.

Projekt je kombinacija ograničenih resursa, udruženih s namjerom da ostvare određenu novost, koja će poduzeću omogućiti postavljanje i izvođenje strategije. Svi projekti imaju određeni vremenski ciklus i izvode se postupno, po zasebnim fazama. Projekt je jedinstveni vremenski ograničeni rad- zadatci koji se formiraju za postizanje specifičnih rezultata i vežu različite resurse. Projekt ima sljedeće značajke:

- ciljna usmjerenost
- vremenska determiniranost
- jednokratnost
- novost
- kompleksnost
- projektni financijski budžet
- pravna i organizacijska pripadnost

U nastavku ovog poglavlja govoriti će se detaljnije i više o vrstama projekata.

3.2. Vrste projekata

Da bi se razumjelo projekte s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja, odnosno investitora, kao što je i sam naziv ovog diplomskog rada, potrebno je prvo izdvojiti same vrste projekata.

Projekti se ponajprije razlikuju s obzirom na to u kojoj se gospodarskoj ili drugoj djelatnosti izvode, a zatim po namjeni, objektima projekata, načinu izvedbe, s obzirom na trajanje, ekonomičnost, angažiranje izvođača, kompleksnost, lokaciju objekta, s obzirom na okruženje, na naručitelje projekta, uloge pri planiranju i izvođenju razvoja, itd. Moguće ih je razvrstati na različite načine. U literaturi i u praksi ne postoji jednoznačna klasifikacija projekata, iako ih susrećemo na raznim područjima, primjerice u investicijskom bankarstvu, u programima za financiranje razvoja u EU, vladinim projektnim programima, na području međunarodne suradnje, u znanstveno-istraživačkom području, građevinarstvu itd²⁴.

Projekti se mogu razlikovati s obzirom na predmet projekta. Predmet projekta može biti fizički objekt, na primjer gradnja nuklearne elektrane, nove tvornice, mosta, uspostavljanje informatiziranog poslovanja s kompjutorskom, komunikacijskom i

²⁴ Hauc, A.: Projektni menadžment i projektno poslovanje, M.E.P., Zagreb, 2007., str. 64.

programskom opremom, projekti razvoja novog proizvoda itd. Postoje i projekti čiji predmet nije fizički objekt nego npr. projekt poslovne integracije, projekt razvoja kadrova, reorganizacije tvrtke itd. Na različitim područjima dolazi do novih pothvata od posebnog značaja koji se označuju kao projekti (npr. projekti ekstremnog sporta). Projekti su, dakle: tehnički, ekonomski, gospodarski, društveno-politički, socijalni, kulturni te projekti za krizna stanja (elementarne nepogode)²⁵.

Probleme koje rješavaju projekti moguće je svrstati po različitim razinama i po različitoj težini. Pritom se može aktivirati samo dio poduzeća ili neke druge organizacije, vitalni dijelovi te organizacije ili čak cjelokupna organizacija. To se može proširiti i izvan organizacije na više drugih, udruženih u konzorcij, na primjer za gradnju nekog energetskog objekta. Jednostavni se projekti izvode u okviru neke organizacije i često su za njihovo vođenje ovlaštene linijski voditelji odgovarajućih područja. Kompleksan projekt je onaj koji u pravilu, traje dulje vremena, rizičan je, angažira velika sredstva rada i velika financijska sredstva, a zbog svoje značajnosti i angažiranja izvođača gotovo da je smetnja tekućem poslovanju. Zbog toga se zahtijeva poseban voditelj projekta na pojedinim područjima djelovanja poduzeća. Projektno vođenje je potrebno prilagoditi vrstama projekata. Svrstavanje projekata možemo povezati i sa svrstavanjem poduzeća i drugih organizacija, pa govorimo o projektima u industrijskoj proizvodnji, zdravstvu, školstvu, socijalu, javnoj upravi, projektima u organizacijama civilnog društva, koje organiziraju različite oblike pomoći, kao što su Crveni križ, Karitas, Unesco itd. Isto tako možemo govoriti o projektima u projektom usmjerenim poduzećima, od projekata u inženjerskim i projektantskim poduzećima, pa do projekata u građevinarstvu, znanstveno-istraživačkim institucijama itd. Projekti se izvode i na području obrazovanja i školstva npr. na sveučilištima i fakultetima, gdje se na različitim institutima u okviru katedara ili laboratorija izvode znanstveno-istraživački projekti, koje financiraju različita ministarstva ili drugi izvori. Naručitelji projekta mogu biti i poduzeća ili druge ustanove²⁶.

Prema Dujaniću²⁷, projekti se dijele na tri skupine:

- 1) Prema objektu projektiranja
 - a) Predmetno orijentirani projekti

²⁵ Ibidem, str. 65.

²⁶ Ibidem

²⁷ Dujanić, M.: Projektiranje organizacije i upravljanje projektima, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 175-176.

- promjene u proizvodnom programu
- b) Procesno orijentirani projekti
 - projekti radnih mjesta
 - projekti upravljačkih procesa
- 2) Prema utjecaju projekta na okolinu
 - stupanj utjecaja veći kod velikog postrojenja, a manji kod projekta rekonstrukcije stroja
- 3) Prema stupnju projektne novosti
 - projekti s visokim stupnjem novosti (visoke tehnologije i dr.)
 - projekti s neznatnim stupnjem novosti.

Najprihvaćeniju podjelu projekata dao je autor Hauc, i to na:

- determinirane
- stohastičke
- primarne unutarnje
- primarne vanjske
- jednokratne projekte
- multiprojektne procese
- velike projekte
- programe projekata
- projekte s neposrednim ekonomskim učincima
- projekte s posrednim ekonomskim ili drugim učincima.

U sljedećem dijelu će se ukratko objasniti svaki od njih.

➤ ***Determinirani projekti***

Vremenska ograničenost i jedinstvenost cilja pothvata, kao osnovna obilježja projekta, determiniraju i temeljno razlikovanje projekata s menadžerskog aspekta. Kako se projektom uvijek realizira odgovarajući objekt determiniran namjenom projekta određenom projektom strategijom naručitelja, svaki projekt kao jedinstveni vremenski ograničeni ciljni pothvat ima konačni objektni cilj koji se postiže projektom realizacijom kao pretpostavkom realizacije konačnog namjenskog cilja koji se ostvaruje eksploatacijom objekta projekta, tj. projektog proizvoda.

Determinirani projekti su oni za koje smo pri pripremi njihova pokretanja uvjereni da

će svi podciljevi i konačni cilj biti postignuti, osim ako se ne pojave nepredviđene poteškoće tijekom izvođenja projekta (promjena strategije, manjak financijskih sredstava, promjena namjene projekta, itd.). Determinirani projekti se planiraju ciljno retrogradnim načinom: odrede se svi ciljevi projekta, a u skladu s njima i tehnologija izvedbe. Determiniranost projekta u prvom se redu odnosi na stupanj konkretizacije postavljenih ciljeva projekta i tek onda na izvedbu. To znači da se u pripremi projekta odrede svi ciljevi te izradi plan projekta s time da je izvedba projekta unaprijed određena s velikom vjerojatnošću da će se projekt prema tom planu i izvesti.

Zato je potrebno osnovnu definiciju determiniranih projekata unekoliko proširiti i to²⁸:

- U prvim fazama pokretanja projekata postavlja se, na osnovi ulaznog zahtjeva ili ulazne strategije, prije svega struktura namjenskih i glavnih objektnih ciljeva projekta, i to sa svih aspekata koji su potrebni za njihovo određivanje: tehničko-tehnološkoga, ekonomskoga, tržišnoga, društveno-političkoga, ekološkoga i organizacijskog.
- U sljedećim se fazama pokretanja projekta, na osnovi namjenskih ciljeva, određuju svi objektni ciljevi i izrađuje plan izvedbe projekta, koji će vrijediti do kraja projekta, osim u slučajevima ako se tijekom izvođenja mora prilagoditi promjenama ili dopunama namjenskih i objektnih ciljeva zbog izvođačkih ograničenja (tehničko-tehnološki problemi, problemi resursa, financiranja, organizacije izvedbe itd.).
- U fazi izvođenja projekt se izvodi po predviđenom planu izvedbe u sklopu zadanih i možda ponešto promijenjenih ciljeva, koji su još prihvatljivi; promjene su manje i posljedica su problema pri izvođenju, a uzroci promjenama mogu biti i vanjski, s obzirom na organizaciju koja je projekt naručila i koja ga izvodi.

Namjenski i objektni ciljevi determiniranog projekta određuju se u okviru pripreme pokretanja projekta pri čemu postoji velika vjerojatnost da će ti ciljevi i biti ostvareni. Determinirani projekti su projekti s velikom vjerojatnošću ostvarenja planiranih ciljeva. U okviru pokretanja projekta moguće je izraditi i precizan plan troškova i financiranja.

Determinirani projekt je onaj pri kojemu se, na osnovi ulazne strategije ili projektne narudžbe, u pripremi pokretanja određuju namjenski i objektni ciljevi te na toj osnovi izrađuje cjelovit plan i organizacija izvedbe. Vjerojatnost izvedbe projekta prema planu je vrlo velika. Determinirani projekti su, primjerice: projekt gradnje hidroenergetskog objekta (konačni cilj je postavljen u programu gradnje energetske objekata), projekt gradnje auto-ceste (konačni

²⁸ Hauc, A.: op. cit., str. 70.

cilj je postavljen u programu gradnje auto-cesta na nekom području države, međunarodnoga transportnog sustava, itd.), projekt postavljanja nove tvornice s razvijenim novim proizvodom i osvajanjem novih tržišta (konačni cilj proizlazi iz strategije poduzeća), itd. U literaturi i praksi se ti projekti najviše definiraju kao oni za koje je izvedbu moguće unaprijed odrediti. To se u potpunosti podudara s navedenom definicijom, jer izvedbu nije moguće odrediti unaprijed, ako se ne odrede i ciljevi projekta, a to dalje znači da oni moraju biti unaprijed (strateški) određeni.

➤ *Stohastički projekti*

Projekti kod kojih se prilikom pokretanja postavlja konačan cilj s manje zadanih mjernih kriterija, tj. kod kojih je konačan cilj tek vjerojatno odrediv i ostvariv, definiraju se kao stohastički projekti²⁹.

Stohastički projekti se, što je već bilo rečeno, oblikuju prema ciljno progresivnom načinu. Prema tom se načinu najprije oblikuju početne aktivnosti, koje će svojim rezultatima i rezultatima sljedećih aktivnosti omogućiti usporedno postavljanje svih ciljeva projekta, pa time i konačnog cilja. Plan izvedbe, dakle, prije početka faze izvođenja nije moguće sasvim odrediti, zato je taj plan i manje vjerojatan, odnosno može imati više varijanti. Možemo govoriti i o tome da pripremu pokretanja projekta nije moguće obaviti dovoljno temeljito da bi izvođenje projekta proteklo nesmetano prema planu. Stohastički projekt bi bio onaj koji, kad se počne izvoditi, nema određenoga konačnoga, namjenskoga ni objektnog cilja. To može značiti da ulazna strategija ili projektna narudžba nisu poznate ili programirane. To bi zapravo značilo da se projekt počinje izvoditi a da ne znamo kakvi će izaći rezultati. Možemo zaključiti da ova vrsta projekata nije primjerena današnjem uređenom i poslovnom životu, a pogotovo ne poduzećima. Općenito su ciljevi određeni izvjesnim brojem različitih kriterija, koji su u međusobno prihvatljivu odnosu. Ako tih kriterija ima više, cilj je konkretniji. Ciljevi stohastičkih projekata imaju manje kriterija što znači da je i manja vjerojatnost da će biti postignuti. Može se dogoditi da se svi podciljevi projekta pri njegovu pokretanju ne mogu odrediti. Riječ je, dakle, o tome da je stupanj konkretizacije ciljeva projekta u pripremi pokretanja nizak i stoga nije moguće postaviti točan plan izvođenja.

Stohastički projekti su istraživačke, inovacijske naravi, pa je iz ekonomskih razloga, ako ne iz drugih, vrlo teško pokrenuti istraživački projekt koji nema nikakva cilja ili je cilj samo teško postići. Ciljevi istraživanja se, naime, u pravilu postavljaju u vezi s budućim

²⁹ Zekić, Z.: Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama, Ekonomski fakultet Rijeka; Opatija: Conefing grupa, 2010., str. 14.

razvojem ili pronalaženjem nečeg novoga. Ciljevi istraživačkih projekta se postavljaju u skladu sa strategijom poduzeća ili se pak, na temelju rezultata istraživanja, postavlja razvojna strategija poduzeća, primjerice, znanstveno-istraživački projekti u tehničko-tehnološkom području (npr., traženje novih ekološki prihvatljivih materijala, razvoj novih proizvodnih tehnologija za postizanje nižih troškova), na području marketinga (npr., istraživanje konkurenciji, istraživanje tržišta s ciljem utvrđivanja mogućnosti prodaje proizvoda koji tek razvijamo). Na temelju rezultata ovih projekata poduzeća će postaviti novu strategiju u području razvoja proizvoda, proizvodnje i osvajanja novih tržišta. Ako istraživanje promatramo kao jednokratni proces - projekt, onda možemo utvrditi da na početku istraživanja nije moguće sasvim odrediti željeni konačni cilj te stoga nije moguće odrediti i planirati njegovu izvedbu. U procesu istraživačkog projekta se, naime, pojavljuju događaji u kojima će doći do odlučujućih saznanja. Tek je na temelju analize ovih saznanja moguće odlučiti o daljem tijeku izvođenja projekta - ili po unaprijed zacrtanim planovima ili po sasvim novima. Ako se analizom utvrdi da treba nastaviti s istraživačkim projektom, onda je taj događaj zapravo jedan od postignutih ciljeva projekta što pridonosi većoj determiniranosti konačnog cilja.

Stohastički projekt je onaj pri kojemu se namjenski konačni cilj, doduše, postavlja u skladu sa strategijom razvoja tvrtke ili druge organizacije, ali s malo zadanih kriterija pa stoga nije moguće unaprijed sasvim odrediti izvedbu projekta. Tek se izvođenjem aktivnosti i analizom postignutih podciljeva - rezultata u odlučujućim događajima postupno realiziraju drugi ciljevi projekta, a time i svi kriteriji namjenskoga konačnog cilja. Taj postignuti cilj može biti posve drukčiji od prvobitnoga odnosno od polazne strategije.

Stohastički projekt odvija se po sljedećim fazama³⁰:

- U prvoj fazi pokretanja projekta, na osnovi ulazne strategije ili namjene projekta, postavlja se namjenski konačni cilj, koji je određen s malo kriterija, što utječe na određivanje objektnih ciljeva i koncepciju izvedbe.
- U sljedećoj fazi se postavlja plan projekta, koji nije moguće odrediti posve precizno do samog kraja projekta. Plan izvedbe je izrađen u varijantama, na osnovi predviđenih odlučujućih događaja. Plan projekta je moguće zadovoljavajuće postaviti za prve faze izvođenja, a za sljedeće samo u grubim crtama;
- U fazi izvođenja se analizom odlučujućih događaja određuju putovi daljeg izvođenja projekta. Oni mogu biti jednaki onima iz prvotnog plana ili su posve novi, jer se na osnovi

³⁰ Hauc, A.: op. cit., str. 73.

odlučujućih događaja javlja potreba za novim aktivnostima.

Plan izvedbe stohastičkih projekata je moguće, u pravilu, izraditi precizno za prve faze izvedbe projekta, a za sljedeće teže. Posljedica je i nedovoljno izrađen plan troškova i njegova financiranja.

Vođenje stohastičkih projekata razlikuje se od vođenja determiniranih projekata po tome što se plan projekta mora prilagođavati postignutim rezultatima u odlučujućim događajima. Kakvo će biti izvođenje nakon ovih događaja, odlučuje stručni menadžment ili stručni nositelj projekta. Govorimo o stručnom vođenju projekta kad stručni nositelji odlučuju kako će se projekt izvoditi nakon odlučujućih događaja. Stoga nije rijetkost da je voditelj projekta, npr. glavni konstruktor, projektant i slično, s time da uz njega još mora biti voditelj projekta odgovoran za izvedbu projekta u planiranim rokovima, u okviru planiranih troškova i ciljeva, kao što je bilo predviđeno u pokretačkom elaboratu odnosno u planu projekta.

Determinirane projekte, u odnosu na stohastičke, treba izvoditi po predviđenom planu, koji se prilagođuje samo promjenama koje nastaju tijekom izvođenja. Naglasak je, dakle, na vođenju prema planu. U stohastičkom projektu plan se također prilagođuje promjenama, a ujedno i saznanjima iz odlučujućih događaja.

Kao primjeri stohastičkih projekata mogu se navesti; projekt istraživanja nafte i plina iz Jadranskog mora, projekt istraživanja lijekova, itd.

➤ *Primarno unutarnji projekti*

Primarni unutarnji projekti su oni koji svojim djelomičnim ili konačnim rezultatima uvjetuju početak daljnjeg izvođenja ili završetak jednog ili više drugih projekata u poduzeću ili drugom organiziranom sustavu, a moraju biti izvedeni prije svršetka drugih projekata, jer inače nije moguća njihova eksploatacija (npr. projekt gradnje novog energetskeg čvora za distribuciju električne energije).

➤ *Primarno vanjski projekti*

Primarni vanjski projekti su oni koji svojim djelomičnim ili konačnim rezultatima uvjetuju početak, dalje izvođenje ili svršetak jednoga ili više projekata u poduzećima ili drugim organizacijama, a u njima se ne izvode, iako je moguće da se na razne načine angažiraju pri izvođenju (npr. projekti izgradnje energetskeg postrojenja, prometa, obrazovanja, očuvanja okoliša na nacionalnoj, regionalnoj i općinskoj razini ili programima

međunarodne suradnje).

➤ *Jednokratni projekti*

Jednokratni projekti su oni koji se u poduzećima ili drugim organiziranim sustavima izvode samo jednom ili vrlo rijetko u duljim vremenskim razdobljima, a njima se postiže jednokratna strateška ili druga namjena i izvode se na način koji se dosad nije primjenjivao. Dakle, tu se radi o namjenama jednokratnih projekata koji su za poduzeća posebno značajni. Neka od osnovnih obilježja jednokratnih projekata su sljedeća³¹:

- namjena i objekt projekta je od posebnoga poslovnoga ili strateškog značaja a, u pravilu, su to veći i složeni projekti;
- aktivnosti projekta obuhvaćaju radove koji za poduzeće nisu uobičajeni i stoga velik dio podprojekata izvode vanjski izvođači;
- vođenje projekta se organizira samo za taj projekt u različitim rješenjima projektne organizacije i, u pravilu, se ta organizacija, kad je projekt završen, raspušta ili prijeđe u organizaciju koja će voditi realizirani objekt u njegovoj eksploataciji (npr., pri uspostavljanju nove proizvodnje vodstvo projekta je postalo vodstvo novoga proizvodnog odjeljenja - takav je primjer gradnja Eurotunela);
- rezultati objektivnih ciljeva projekta se razlikuju od redovnih proizvoda u poduzećima, npr. rezultat jednokratnog projekta je gradnja novoga proizvodnog postrojenja ili se jednokratni projekt odnosi na uvođenje novoga proizvodnog programa, sličnog postojećemu;
- jednokratni projekti, pogotovo složeni i veliki, zahtijevaju velika financijska sredstva te je u vrijeme njihova trajanja potrebno organizirati dobar projektni menadžment koji će osigurati izvedbu u planiranim rokovima i s planiranim troškovima;
- rizici izvođenja jednokratnih projekata, osobito ako se njima uvodi nešto novo i ako traju dulje vrijeme, mogu biti veliki i potrebno je u okviru pripreme pokretanja i kasnije pri vođenju uključiti mehanizme stalnog analiziranja i smanjivanja utjecaja rizika.

Jednokratni projekti su npr. investicijski projekti gradnje novih proizvodnih kapaciteta, gradnja nove tvornice na novoj lokaciji, projekt gradnje novoga energetskog postrojenja, projekt osvajanja novoga, tuđeg tržišta, projekt stvaranja novo koncipiranoga informacijskog sustava, opsežan istraživački projekt u vezi s proizvodima ili tehnologijom, itd. Jednokratni projekti postoje izvan poduzeća, npr. u sklopu općine, regije, države,

³¹ Ibidem, str. 76.

međunarodne suradnje, itd. Tako u jednokratne projekte općine možemo ubrojiti projekte odlagališta otpada, postrojenje za preradu otpada, gradnju nove škole, projekte komunalnog uređenja i si.

Jednokratni projekti mogu biti determinirani ili stohastički. Potrebno je istaknuti da se jednokratnost projekta odnosi na poduzeće - nositelja projekta. Izvođačima pak nije važno je li projekt jednokratni, posebno npr. za projektno poduzeće, vanjskog izvođača, koja istodobno izvodi radove na više sličnih projekata, za više naručitelja, kao što su, npr. građevinska poduzeća.

➤ *Multiprojektne procese*

Projekti koji se ponavljaju a po načinu izvedbe su slični i zahtijevaju ustaljen način izvedbe i vođenja su multiprojektne procese. Ti procese, dakle, udružuju po načinu izvedbe slične projekte sa srodnima namjenama, a s različitim objektima.

Osnovna obilježja multiprojektne procese su³²:

- projektne procese čine slični ili tipski projekti;
- objekti projekata, koji čine projektne procese, slični su po tehničko-tehnološkim, namjenskim, ekonomskim i drugim svojstvima;
- načini izvođenja ovih projekata su pretežno slični, moguće ih je označiti kao tipske izvedbe; razlike u izvedbi se pojavljuju samo zbog specifičnosti postizanja objekata i namjena.

Multiprojektne procese se izvode u poduzećima s kontinuiranim poslovanjem, a susrećemo ih i u neprofitnim organizacijama. Primjeri takvih procese su projekti razvoja novih proizvoda ili projekti osvajanja novih tržišta. Riječ je, dakle, o projektima koje poduzeće mora stalno izvoditi, u našem primjeru u skladu sa strategijom uvođenja novih proizvoda i strategijom osvajanja tržišta.

➤ *Veliki projekti*

Kao primjere velikih projekata možemo dati program projekata gradnje hrvatskih auto-cesta, projekt gradnje hidroelektrana, projekt ulaska Hrvatske u EU itd.

Osnovna mjerila za svrstavanje projekata među velike su ona koja vrijede za sve slučajeve projekata, bez obzira na specifičnost pojedinog projekta za naručitelja. Ta su mjerila složenost, trajanje, vrijednost projekta te rizik projekta.

³² Ibidem, str. 77.

Veliki projekt, u pravilu, za naručitelja i investitore znači veći rizik. Rizik se odnosi na ciljeve kao rezultate projekta, izvođenje projekata, financiranje projekata, ekonomsku ili drukčiju učinkovitu eksploataciju objekata projekta, vođenje izvođenja te planiranu inovaciju.

Veliki projekt određujemo u nekom okruženju, odnosno za nekog naručitelja projekta. Uz kombinaciju osnovnih i specifičnih mjerila te usporedbom različitih projekata može se izraditi model izbora kriterija za određivanje velikih projekata u nekom poslovnom okruženju, na nekom području, za neke međusobno povezane naručitelje projekata, pa i za državu.

➤ *Programi projekata*

Program projekata je ciljno usmjeren kompleksan proces izvođenja pojedinih logički međusobno ovisnih projekata. Program ima zajedničkog naručitelja (ili više njih, koji su u nekom poslovnom partnerstvu), u pravilu jednoznačno organiziran način financiranja, više investitora i veći broj izvođača, te se njima ostvaruje strategija ili drugi poslovni i razvojni planovi³³.

Za vođenje realizacije programa projekata mora biti postavljena cjelovita projektna organizacija svih koji su uključeni u projekte kao što su naručitelji, investitori, tehnički i drugi nadzor, izvođači itd. Riječ je o cjelovitoj projektnoj organiziranosti projektnog sustava, koji upravlja, vodi i izvodi program. Prema tome, programe projekata možemo označiti ili povezati s multiprojektnim procesima, jer program čini niz logički međusobno povezanih projekata.

➤ *Projekti s neposrednim ekonomskim učincima*

S obzirom na vraćanje uložениh sredstava, postoje projekti koji će sigurno neposredno vratiti uložena sredstva i oni za koje to nije moguće očekivati kroz njihovu eksploataciju. Projekti s neposrednim ekonomskim učincima su projekti koji u eksploataciji objekata - rezultata, osiguravaju povrat uložениh sredstava i u daljem tijeku eksploatacije stvaranje prihoda i dobiti, dakle sredstava za daljnji razvoj poduzeća.

Tipičan primjer ovakvih projekata bi bio projekt uvođenja novog proizvoda, za koji poduzeće treba financijska sredstva za pokriće troškova istraživanja, razvoja do prototipa, pripremu tehnologije i proizvodnje do pokusne proizvodne serije, uspostavljanja sveukupne opskrbe, tržišnu promociju, osposobljavanja kadrova, itd. Kada se potvrdi pokusna

³³ Ibidem, str. 84.

proizvodna serija, kreće redovna proizvodnja i prodaja, a time i pokriće svih dotadašnjih troškova, odnosno početak eksploatacije kojim se osigurava povrat uložениh sredstava. Prodajom i proizvodnjom se u točki vraćanja uložениh sredstava osigurava dobit kojom se stvaraju sredstva za ulaganje u nove projekte za rast tržišnog udjela ili njegovo povećanje, za poboljšanje proizvoda koji postupno zastarijevaju na tržištu kako se bliži kraj eksploatacije, itd.

➤ *Projekti s posrednim ekonomskim učincima*

Projekti sa posrednim ekonomskim učincima su projekti koji u eksploataciji objekata ne osiguravaju vraćanje uložениh sredstava, nego ti objekti omogućuju posredne ekonomske ili druge učinke, kao namjenske ciljeve za poduzeće, odnosno druge organizirane sustave.

Tako se npr. u projektima reorganizacije, izgradnje informacijskih sustava, razvoja kadrova, projektima gradnje novog istraživačkog centra, i sl. ne može očekivati neposredno vraćanje uložениh sredstava, jer se tim projektima osigurava rast poduzeća, a njihovom eksploatacijom se ne stvaraju prihod i dobit.

3.3. Investicijski projekt

Bez obzira na vrstu (prethodno navedene vrste), određeni projekt da bi se mogao realizirati treba imati osiguranu količinu znanja i financijskih sredstava. Iz tog se razloga nazivaju investicijskim projektima.

Investicijski je projekt osmišljen skup vremenskih raspoređenih radnji kojima se planira ostvarivanje cilja razvoja poduzeća i u okviru kojih se upotrebljava kapital. Proces osmišljavanja tih radnji, proces je planiranja investicijskog projekta, a razdoblje tijekom kojeg se odvijaju te radnje naziva se vijekom projekta³⁴.

Kako bi se u praksi shvatio investicijski projekt, izvrstan je primjer brodski projekt. Naime, investicijski brodski projekt obuhvaća izgradnju broda, rekonstrukcije, remonte brodova, izobrazbu brodskih kadrova, uvođenje brodskih informacijskih sustava itd. Očigledno je iz ovog primjera kako je investicijski projekt vrlo širok pojam i sveobuhvatan u slučaju broskog projekta.

³⁴ Bendeković, J. i koautori: Planiranje investicijskih projekata - knjiga I., Ekonomski institut, Zagreb, 1993., str. 49.

Valja naglasiti kako se investicijski projekti moraju posebno promatrati sa stanovišta naručitelja, odnosno investitora te sa stanovišta izvođača- projektno usmjerenog poduzeća, jer su to projekti s neposrednim ekonomskim učincima³⁵. U slučaju upotrijebljenog primjera broskog projekta, sa stanovišta investitora isti se mogu promatrati kao veliki projekti, jednokratni ili pak programi projekata.

Kako se projekt približava fazi izvođenja, raste konkretizacija ciljeva investicijskog projekta. u tom periodu mogućnost promjene koncepcije pada. U slučaju stohastičkih projekata taj je proces obrnut. Logično je da je mogućnost promjene koncepcije projekta najveća i najbolja opcija na samom početku faze pripreme projekta. to je ujedno i podfaza programiranja projektnog cilja. mogućnost uštede je najveća u početnoj fazi pripreme, a naročito u podfazi koncepcije projekta. razlog tome je da ako se u toj fazi uoči da se neće moći postići programirani konačni cilj, može se odustati od zacrtane koncepcije³⁶.

3.3.1. Investicijska projektna odluka

Investicijska projektna odluka uključuje brojne različite odluke koje se donose u raznim periodima, a nikako istovremeno, stoga to nije jednokratni čin. Zato se investicijska projektna odluka promatra kao slijed odluka u vijeku investicijskog projekta, a taj slijed obuhvaća³⁷:

- Prihvaćanje strateškog projektnog plana poduzeća
- Prihvaćanje godišnjeg plana
- Prihvaćanje početnog elaborata
- Prihvaćanje investicijske studije (programa)
- Imenovanje menadžera projekta
- Postavljanje projektnog menadžera
- Prihvaćanje pokretačkog elaborata
- Prihvaćanje zaduživanja kod financijskih institucija
- Prihvaćanje rebalansa plana aktivnosti (financijskog plana i slično)
- Prihvaćanje faze izvedbe projekta tj. objekta- npr. broda
- Imenovanje funkcijskih i operativnih menadžera u fazi eksploatacije

³⁵ Bistričić, A.: op. cit., str. 53.

³⁶ Ibidem

³⁷ Ibidem, str. 57.

- Prihvaćanje odluke o osiguranju obrtnih sredstava
- Prihvaćanje odluke o završetku eksploatacije itd.

Investicijska projektna odluka, sukladno navedenim stavkama, podrazumijeva niz radnji koje se obavljaju i ispunjavaju u samom tijeku definiranog vijeka investicijskog projekta. u svim navedenim slučajevima, radi se o upotrebi akumulacije koja se zajedno s ostalim činiteljima proizvodnje žrtvuje u sadašnjosti da bi se povećala korist u budućnosti. Iako je predmet investiranja različit, u svim se tim slučajevima radi o investicijskoj odluci.

3.3.2. Uloga banke u procesu izvođenja investicijskih projekata

Banka se može okarakterizirati kao samostalna financijska organizacija u kojoj njeni osnivači ulažu sredstva u osnivački fond banke da bi ostvarili zajedničke interese i osigurali novčana sredstva za obnavljanje, proširenje i unaprjeđenje svoje djelatnosti, za ostvarivanje drugih zajedničkih interesa, kao i obavljanje novčanih, kreditnih i drugih bankarskih poslova³⁸.

Da bi se shvatila uloga banke u procesu izvođenja investicijskih projekata, uzeti će se ponovno primjer brodograđevnog poduzeća. Banka ima pretežito ekonomsko- financijski utjecaj u pojedinim fazama investicijskih projekata. Nadalje će se dati primjer aktivnosti financijskog praćenja banke u projektno usmjerenim brodograđevnim poduzećima (izvođačima) koji su komitenti banke i to³⁹:

- U fazi pokretanja investicijskog broskog projekta
 - Ocjenjuje bonitet i kreditnu sposobnost brodogradilišta
 - Analizira potpisani ugovor i predlaže moguće načine financiranja u vijeku broskog projekta brodogradilištu
 - Ocjenjuje pokretački elaborat (plan izvedbe) s ekonomsko- financijskog aspekta
 - Donosi odluku o financijskom praćenju investicijskog broskog projekta
 - Upisuje hipoteku na brod u gradnji itd.
- U fazama pokretanja i izvedbe investicijskog broskog projekta
 - Odobrava kredite, garancije, akreditive, vrši plaćanje na zahtjev brodogradilišta itd.
 - Komparira postignute efekte s planiranim u pokretačkom elaboratu

³⁸ Bistričić, A.: Organizacija, vođenje i upravljanje projektima s aspekta suvremenog informacijskog sustava u poslovnim bankama, Doktorska disertacija, Ekonomsko - poslovni fakultet, Maribor, 1996., str. 17.

³⁹ Bistričić, A.: op. cit., str. 60.-61.

- Financijski prati pojedine kooperante (prvenstveno komitente banke) koji sudjeluju u izvedbi pojedinog investicijskog broskog projekta
- U fazi garancije investicijskog broskog projekta
- Odobrava garancije, akreditive, vrši plaćanja i slično na zahtjev brodogradilišta itd.

Praćenjem investicijskih broskih, ali i ostalih projekata u brodskim poduzećima i brodogradilištima, ima za cilj povećanje financijskog potencijala banke. Osim toga, svrha je i da se stvore pretpostavke za financijsko praćenje realizacije većeg broja značajnih investicijskih projekata komitenata banke, a i investicijskih projekata u svom poslovnom sustavu u budućnosti.

4. PROJEKT S OBZIROM NA MOGUĆNOST VRAĆANJA ULOŽENIH SREDSTAVA

Za svaki se pokrenuti projekt očekuje da će biti rentabilan, da će uložena sredstva biti dobro investirana te da će ekonomski učinci postavljeni ulaznom strategijom biti ostvareni, a to su u većem broju slučajeva investicijski projekti.

Projekte s obzirom na mogućnost vraćanja uložених sredstava dijelimo na⁴⁰:

- Projekte s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora
- Projekte s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta projektно usmjerenog poduzeća-izvođača, odnosno projekti izgradnje za tržište
- Projekte s posrednim ekonomskim učincima
- Projekte s drugim strateškim ili drugačije postavljenim učincima.

4.1. Projekt s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora

Ovo su projekti koji u eksploataciji objekta projekta, odnosno rezultata, osiguravaju povrat uložених sredstava i u daljnjem tijeku eksploatacije stvaranje prihoda i dobiti, dakle sredstava za daljnji razvoj poduzeća.

4.1.1. *Vijek projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora*

Vijek projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora sastoji se od tri ključne faze⁴¹:

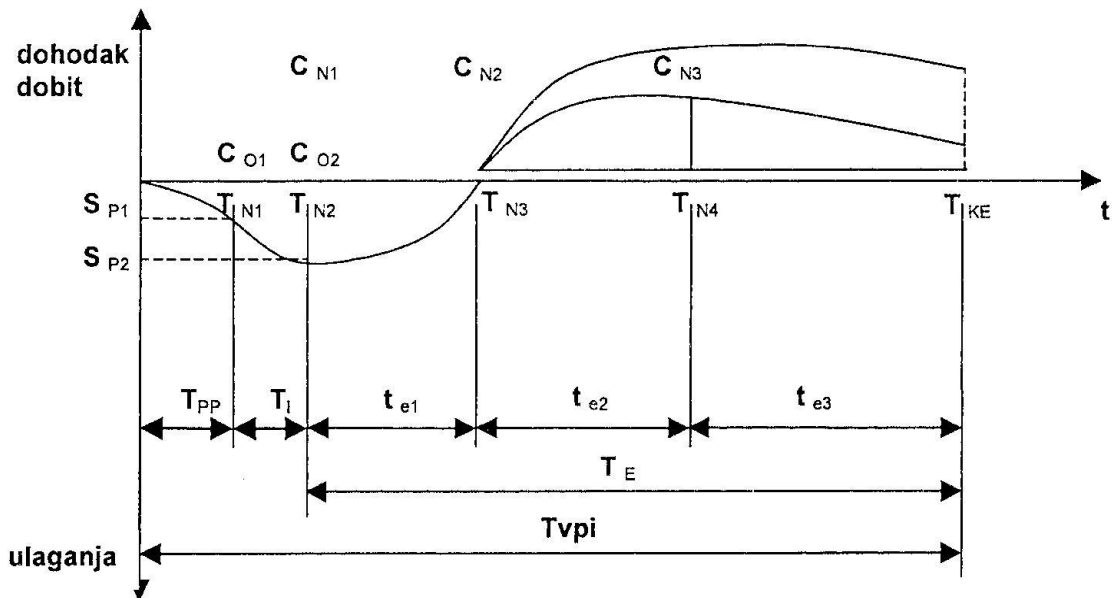
1. Faza pripreme pokretanja projekta (T_{PP})
2. Faza izvedbe projekta (T_I)
3. Faza eksploatacije (ili namjenske upotrebe) projekta (T_E).

⁴⁰ Bistričić, A.: op. cit., str. 62.

⁴¹ Bistričić, A.: Investicijski projekti s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta investitora - brodarskog poduzeća, Pomorstvo - Jurnal of Maritime Studies, Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, prosinac 2008., str. 122.

Spomenuto je vidljivo na slici 8.

Slika 8: Vijek projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora



Izvor: Bistričić A.: Upravljanje projektima, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2010., str. 64.

T_{vpi} vijek projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora

T_{PP} vrijeme pripreme projekta

T_I vrijeme izgradnje projekta

T_{PP+T_I} vrijeme izvedbe projekta

T_E vrijeme eksploatacije projekta (sastoji se od $t_{e1}+t_{e2}+t_{e3}$)

$T_{N1,2}$ vremena izvedbe određene faze projekta

T_{KE} vrijeme završetka faze eksploatacije, odnosno vijeka projekta

t_{e1} vrijeme ostvarivanja prihoda i dobiti za povrat uložениh sredstava

t_{e2} vrijeme ostvarivanja prihoda i dobiti za ulaganja u nove projekte

t_{e3} vrijeme opadanja prihoda i dobiti

S_{P1} troškovi pripreme projekta

S_{P2} troškovi izgradnje projekta

C_{O1} početak izgradnje projekta

C_{O2} objektni kraj, odnosno završetak projekta

- C_{N1} ostvarenje prvog namjenskog cilja, početka eksploatacije projekta
C_{N2} ostvarenje drugog namjenskog cilja, vraćena uložena sredstva projekta
C_{N3} ostvarenje trećeg namjenskog cilja, ostvarena sredstva za ulaganja u nove proizvode

4.1.1.1. Aktivnosti pojedinih faza vijeka projekta

U ovom dijelu opisati će se aktivnosti svake od tri navedene faze vijeka projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja.

Prva faza, faza pripreme pokretanja projekta, započinje sa prihvaćanjem strateškog poslovnog plana razvoja poduzeća, gdje su se oblikovale zamisli i namjene stvaranja projekta. Ovdje se izrađuje početni elaborat, koji sadrži cjeloviti opis projekta, pri čemu središnje mjesto pripada planu projekta kao tehnologija izvedbe.

Za fazu izvedbe projekta, koja je druga faza, donosi se odluka tek kada su završene sve pripreme te kada se utvrdi je li pokretanje projekta takvo da će se omogućiti postizanje postavljene namjene.

Trećom fazom započinje namjensko ostvarivanje strateških ciljeva. To je faza eksploatacije. Tu se radi o započinjanju povrata uloženi sredstava, do čega dolazi daljnjom eksploatacijom te nadalje do ostvarivanje dodane vrijednosti koja omogućava opstanak, daljni rast i razvoj poduzeća.

Na određivanje vijeka projekta mogu utjecati brojni činitelji, a najučestaliji su⁴²:

- Trajanje potražnje za outputima projekta
- Trajanje opreme u projektu
- Trajanje otplate investicijskih kredita
- Brzina tehničko- tehnološkog napretka
- Mogućnost nabavke inputa
- Izbor lokacije
- Mogućnost ulaganja kapitala u alternativne projekte.

⁴² Bendeković, J. i koautori: op. cit., pod 19., str. 53.

Vijek projekta definira se na dva načina⁴³:

1. Tehnički vijek projekta - razdoblje je tijekom kojeg projekt funkcionira, bez obzira da li su njegovi ekonomski učinci prihvatljivi ili ne;
2. Ekonomski vijek projekta - razdoblje je tijekom kojeg projekt daje ekonomski prihvatljive učinke.

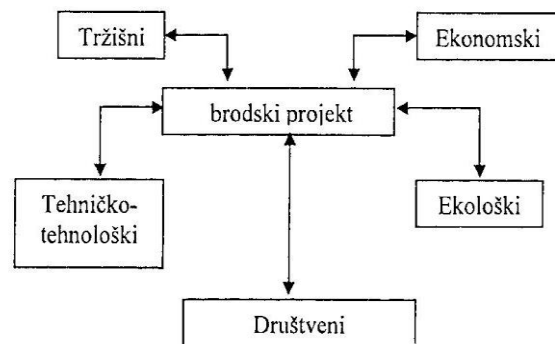
Kod planiranja projekta koristi se ekonomski vijek projekta.

4.1.2. Aspekt projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora

Svi bitni aspekti projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja sadržani su u samim ciljevima projekta.

Na primjeru je prikazan brodski projekt (slika 9).

Slika 9: Aspekti broskog projekta



Izvor: Bistričić A.: Upravljanje projektima, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2010., str. 27.

Navedeni aspekti kod projekta uvažavaju se u procesu oblikovanja i izvođenja projekta pri određivanju ciljeva. Ovisno o određenom cilju, jedan ili više aspekata postaju primarni pa se onda traži optimum na realizaciji između ostalih aspekata.

Sve više se treba uvažavati ekološki aspekt. Na primjer kod izgradnje velikih brodova, brodari, a i brodogradilišta koja grade te brodove, moraju uzeti ekološki aspekt kao primarni iako su i ostali veoma važni, pogotovo ekonomski i tehničko-tehnološki.

⁴³ Bistričić, A.: op. cit., str. 63.

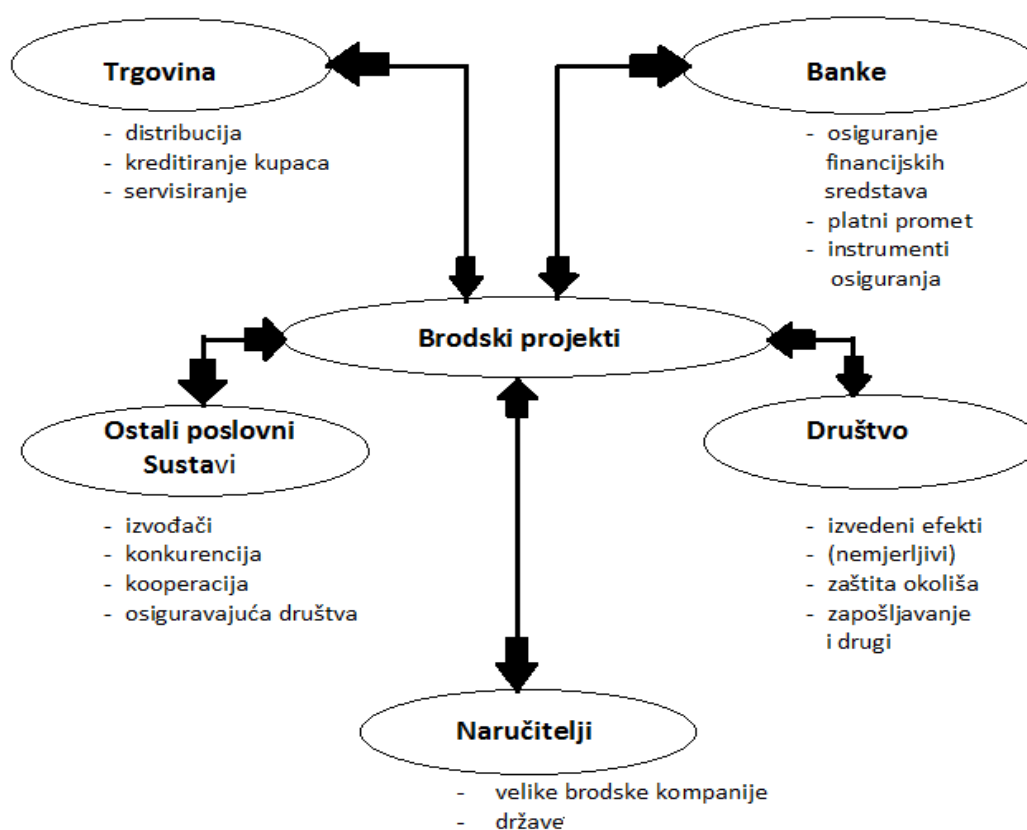
4.1.3. Zainteresiranost i povezanost ekonomskih subjekata i društava za projekt s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora

Ekonomski subjekti koji su zainteresirani za projekte su trgovina, banke, fakulteti, društvo, naručitelji, osiguravajuća društva, dobavljači i ostali poslovni sustavi.

Zainteresiranost i povezanost ekonomskih subjekata i društava za projekt s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora je višestruka.

Prikazan je primjer broskog projekta.

Slika 10: Brodski projekt i vanjsko okruženje



Izvor: Izradila studentica

Brodске projekte pretežno naručuju velike brodarske kompanije, velike turističke agencije, velike naftne kompanije i drugi, a temelje se na njihovom stalnom istraživanju tržišta. Projektну dokumentaciju za naručitelje rade specijalizirana projektна poduzeća ili brodogradilišta koja kasnije izvede brodske projekte dok ekonomsku opravdanost projekta

neki naručitelji rade sami, a za neke naručitelje rade specijalizirane organizacije. Velika brodograđevna poduzeća s brojnim podizvođačima (kooperantima) grade brodske projekte.⁴⁴

4.1.4. Vođenje izvođenja projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora

Projektни menadžment, odnosno vodstvo projekta, odgovoran je za pripremu pokretačkog elaborata, plan projekta te pokretanje izvođenja projekta (u fazi pripreme projekta) s kojim počinje izvođenje projekta i bez kojeg ne može započeti samo vođenje izvođenja istog.

Vođenje izvođenja projekta moguće je izvesti na 3 načina:⁴⁵

- **Strateškom konferencijom** – Saziva je najviši menadžment ili menadžment poduzeća odgovoran za strateški razvoj. Ima dvije namjene. Najprije predstavlja strategiju razvoja poduzeća te onda i projekte iz strateškog razvojnog plana. Predstavljanje projekata koji se izvode predstavljanjem pokretačkih elaborata je zapravo projektни pokretački sastanak.
- **Projektним pokretačkim sastankom** – Saziva ga menadžment projekta (ili vodstvo projekta po dogovoru). Namjena mu je predstaviti pokretački elaborat svim izvođačima i drugima, kao što su:
 - voditelji izvođačkih ili drugih organizacijskih jedinica,
 - voditelj projekta,
 - voditelji izvođačkih timova,
 - neposredni izvođači,
 - vanjski izvođači,
 - preuzimatelji projekta.
- **Radnim nalogom** – Svima navedenim u predhodnoj točki, projektни menadžer, u suradnji s projektном podrškom ili uredom, predstavlja projekt te im predaje:
 - radni nalog projekta,
 - cjelovit ili djelomičan pokretački elaborat,
 - plan projektних radova,
 - plan kontrole izvođenja projekta te

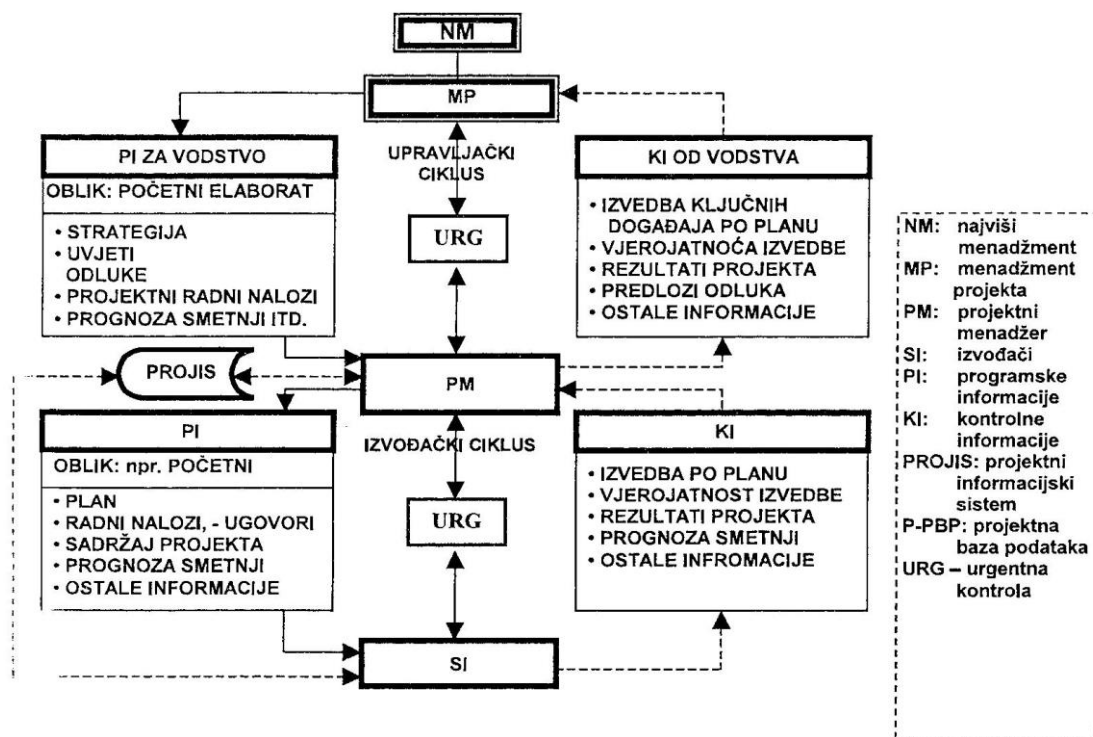
⁴⁴ Ibidem, str. 28.

⁴⁵ Hauc, A.: op. cit., str. 247.

- druge informacije potrebne izvođačima za izvođenje projektnih radova.

Pokretanjem izvođenja omogućeno je uspostavljanje procesa vođenja izvođenja projekta, što je vidljivo na slici 11.

Slika 11: Proces vođenja izvođenja projekta



Izvor: Bistričić A.: Upravljanje projektima, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2010., str. 167.

Vodstvo projekta (VP) mora prilikom pokretanja izvođenja osigurati programske informacije (PI) sustavu izvođenja (SI) koje proizlaze iz pokretačkog elaborata i plana projekta te ostale podatke iz pokretačkog elaborata (moguće smetnje) kako bi mogao započeti svoje aktivnosti. Kasnije, sljedeći izvođači trebaju dodatne ulazne strukturne informacije (USI) i druge rezultate predhodnih izvođača kao ulazne materijalne tokove (UMT).⁴⁶

Izvođači, prema dogovorenom planu kontrole, moraju pripremiti kontrolne informacije (KI) u pisanom obliku, putem interneta ili putem informacijskog sustava. One najčešće sadrže:⁴⁷

- izvršene aktivnosti prema planu (rokove, trajanje, troškove, odstupanja i sl.)

⁴⁶ Bistričić, A.: op. cit., str. 167.

⁴⁷ Ibidem

- izvješće da je postizanje rezultata projekta do trenutka kontrole uistinu takvo da će se objektnim završetkom projekta postići namjenski ciljevi
- vjerojatnost realizacije
- najavu smetnji
- plan opterećenja resursa u slučaju da tih resursa nema onoliko koliko je bilo planirano
- druge podatke s obzirom na potrebe vođenja projekta.

Vodstvo projekta provodi analizu kontrolnih izvješća, i to:

- kontrolu izvedbe u planiranim rokovima
- kontrolu izvedbe s obzirom na planirane troškove
- kontrolu s obzirom na opterećenje izvođača
- kontrolu postizanja predviđenih ciljeva projekta.

Ako se prema svim kontrolnim izvješćima ustanovi da se projekt izvodi prema planu i u skladu sa zahtjevima iz pokretačkog elaborata, izvođačima se šalje programska informacija da mogu nastaviti svoj rad na projektu.

Prilikom eventualnih manjih odstupanja od plana, izvodi se replaniranje u koje može biti uključen i menadžment projekta. Često se događa da vodstvo projekta dobiva nužne i iznenadne kontrolne informacije koje zahtijevaju urgentno reagiranje (URG).

Kod većih odstupanja od plana je potrebno izvršiti revidiranje pokretačkog elaborata, čime je ugrožena ulazna strategija projekta; može doći do neostvarivanja postavljenih ciljeva projekta, odnosno do prekidanja daljnjeg izvođenja projekta ili prenošenja na kasnije rokove izvedbe. Najčešće u tim slučajevima vodstvo projekta mora redovito i prema dogovorenom planu kontrole pripremiti kontrolna izvješća za menadžment projekta. Ona sadrže:

- izvedbu ključnih događaja projekta prema planu rokova, troškova i financiranja;
- izvješće o postizanju ciljeva projekta;
- izvješće o tome izvodi li se projekt tako da budu postignuti namjenski ciljevi u eksploataciji;
- vjerojatnost izvedbe;
- postignute rezultate kao informaciju u sažetom obliku;
- prijedlog odluke koje vodstvo projekta sugerira menadžmentu projekta;
- druge potrebne podatke prema dogovoru.

Menadžment projekta prilikom eventualnih odstupanja treba slati programske informacije koje sadrže:

- promjenu ulazne strategije projekta i time namjenskih i objektnih ciljeva projekta;
- odluke koje su potrebne za daljnje izvođenje projekta po revidiranom pokretačkom elaboratu ili planu projekta;
- potvrđivanje novih uvjeta za daljnje izvođenje projekta (revidirani pokretački elaborati, korigiran financijski plan projekta, uključivanje novih izvođača);
- korigirane preostale radne naloge projekta za izvođače koji ovi naloge još nisu primili;
- najavu smetnji.

Ako menadžment projekta ne može sam donijeti sve potrebne odluke, tu nastupa najviši menadžment.

Iz svega navedenog možemo doći do definicije samog vođenja projekta.⁴⁸ To je proces pokretanja izvođenja projekta na osnovi narudžbe projekta sa slanjem programskih pa i strukturnih informacija te drugih podataka izvođačima projekta, sakupljanje kontrolnih informacija prema planu kontrole ili urgentno, replaniranje, slanje programskih informacija menadžmentu projekta za potrebe odlučivanja o daljnjem tijeku projekta, pripremanje (po potrebi) revidiranih pokretačkih elaborata te pokretanje daljnjeg izvođenja projekta.

Postupak izvođenja projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora je sljedeći:⁴⁹

- izbor konzultanta za praćenje i nadzor
- praćenje i koordinacija izvođenja
- financiranje izvođenja
- rješavanje operativnih problema u izvođenju (ukoliko dođe do izmjene projekta, dodatnih radova ili prekida radova)
- prijem radova i projekta u cjelini.

Naručitelj-investitor izvršava kontrolu nad izvođenjem projekta i prati da li radovi zadovoljavaju određene kriterije. U praksi se zna desiti da naručitelji nemaju odgovarajuće kvalifikacije ili znanja te se u tim slučajevima angažiraju stručnjaci – konzultanti, koji vrše

⁴⁸ Hauc, A.: op. cit., str. 254.

⁴⁹ <http://www.link-university.com/lekcija/Izvo%C4%91enje-projekata/3164> (03.02.2014.)

stručni nadzor nad izvođenjem projekta za račun naručitelja. Ukoliko se radi o veoma velikom projektu, moguće je angažirati organizaciju za izvršavanje izvođenja projekta i vođenje nadzora nad izvođenjem.

Kontrola projekata ili projektni kontroling je proces koji se izvodi u sklopu projektnog menadžmenta u cilju što boljeg ostvarivanja postavljenih projektnih ciljeva. To je širi pojam, jer se ne odnosi samo na kontrolu izvođenja prema planu projekta nego u procesima kontrole treba uvažavati i druge elemente, kao što su npr. utjecaji iz okruženja, promjene ulazne strategije projekta, promjene ciljeva, promjene ili nove zahtjeve koje želi sam naručitelj projekta i dr.

Kontrole izvođenja projekta izvršavaju se na osnovi kontrolnih izvješća te se pritom primjenjuju rješenja projektnog informacijskog sustava ili s kontrolnih sastanaka koji se održavaju s djelomičnim ili cjelokupnim voditeljskim projektnim timom na poziv voditelja projekta.

4.1.5. Projektni rezultati projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora

Projektni rezultati su mjerljivi proizvodi koji nastaju kao posljedica provedbe niza projektnih aktivnosti. Oni mogu biti kvalitativni i kvantitativni, a potrebni su kako bi se ispunili specifični ciljevi te sama svrha projekta. Ovisno o sadržaju i ciljevima projekta, projektni rezultati označavaju promjene u znanju, informiranosti i djelovanju korisnika ili se može raditi o konkretnim proizvodima i uslugama koji su nastali tijekom provedbe projekta.

U cijeloj strukturi ciljeva projekta moguće je odrediti:⁵⁰

- objektni konačni cilj (Co) i
- namjenski konačni cilj (Cn).

Namjenski konačni cilj je krajnji dio projekta koji određuje njegov naručitelj, odnosno investitor te za njega znači konačni rezultat ili učinak koji proizlazi iz strategije ili drugih razvojnih programa i godišnjih planova.

Namjenski kraj projekta znači da su postignuti svi namjenski ciljevi. To ukazuje da su vremenski, objektni ciljevi postignuti prije onih namjenskih.⁵¹

⁵⁰ Hauc, A.: op. cit., 1982., str. 13.

⁵¹ Bistričić, A.: op. cit., str. 35.

Objektni konačni cilj označava sve postignute projektne rezultate ili proizvode projekta kojima su ispunjeni svi uvjeti za postizanje namjenskog konačnog cilja.

Objektni kraj projekta znači da su postignuti svi objektni ciljevi koji uvjetuju postizanje namjenskih ciljeva.⁵²

Cjeloviti plan projekta možemo izraditi tek ako je namjena projekta određena namjenskim ciljevima koji omogućuju određivanje objektnih ciljeva.

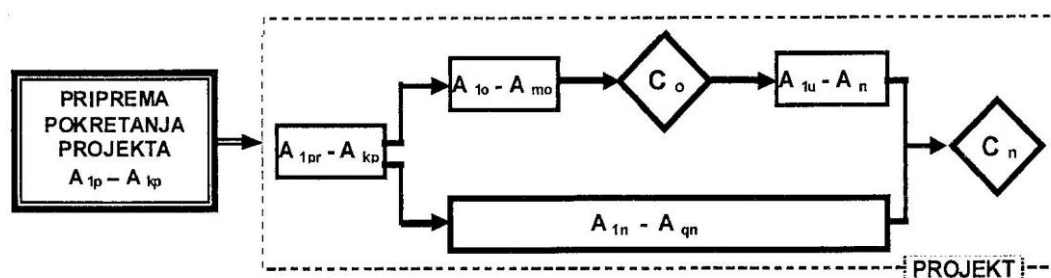
Vezano za podjelu ciljeva projekta na namjenske i objektno, proširena definicija projekta glasi:⁵³

Projekt je zaključni proces oblikovanja i izvođenja određenih aktivnosti koje su međusobno logički povezane u postizanju pojedinih ciljeva projekta, a daljnjim povezivanjem aktivnosti na osnovi tih ciljeva postupno se realiziraju objektni i namjenski ciljevi.

Logična povezanost ciljeva u objektni konačni cilj čini strukturu objektnih ciljeva, a odgovarajuća logična povezanost aktivnosti strukturu objektnih aktivnosti. Logična povezanost ciljeva u namjenski konačni cilj čini strukturu namjenskih ciljeva, a odgovarajuća logična povezanost aktivnosti sačinjava strukturu namjenskih aktivnosti.⁵⁴

Slika 12 prikazuje pravokutnike logično povezanih aktivnosti kojima se realiziraju pojedini objekti kao projektne rezultate, a simboli odlučivanja su ciljevi.

Slika 12: Projekt u strukturi namjenskih i objektnih ciljeva



Izvor: Bistričić A.: Upravljanje projektima, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2010., str. 38.

⁵² Ibidem

⁵³ Hauc, A.: op. cit., 1982., str. 14.

⁵⁴ Hauc, A.: op. cit., str. 55.

- $A_{1p} - A_{kp}$ **pokretačke aktivnosti** kojima se priprema pokretanje projekta;
- $A_{1pr} - A_{kpr}$ **pripremne aktivnosti** kojima se priprema izvođenje objektnih i namjenskih aktivnosti;
- $A_{1o} - A_{mo}$ **objektne aktivnosti** kojima se realiziraju svi objektni ciljevi kao projektni rezultati, koji zajedno dovode do objektnog konačnog cilja, odnosno do objektnog kraja projekta;
- $A_{1u} - A_{nu}$ **aktivnosti uvođenja** kojima se objekt projekta priprema za postizanje namjenskog konačnog cilja;
- $A_{1n} - A_{qn}$ **namjenske aktivnosti** kojima se osiguravaju sve aktivnosti i drugi uvjeti za postizanje namjenskog konačnog cilja, a izvode se usporedno s izvođenjem objektnih aktivnosti i aktivnosti uvođenja.

4.1.6. Aktivnosti na projektu

Projektne aktivnosti su zadaci ili radnje koje je potrebno izvršiti u predviđenom vremenskom periodu kako bi se postigli projektni rezultati.⁵⁵

Aktivnosti na projektu obuhvaćaju niz logički međusobno ovisnih radnih operacija koje se podudaraju s radnim zadacima jedne ili više izvođačkih jedinica te se izvode sredstvima rada i ostalim sredstvima, odnosno resursima.

S obzirom na načine i organiziranje izvođenja, aktivnosti na projektu se dijele na:

- operativne projektne aktivnosti i
- čiste projektne aktivnosti.

Operativne projektne aktivnosti obuhvaćaju radne operacije koje organizacijske jedinice inače izvode za osnovnu (kontinuiranu) djelatnost i za njih nisu potrebne posebne pripreme i režim rada.⁵⁶ Primjeri takvih aktivnosti su izrada konstrukcijske dokumentacije u tehničkom razvoju, izrada dijelova u postojenju mehaničke obrade, izrada investicijskog programa u službi investicija, istraživanje tržišta u marketingu, itd.

Čiste projektne aktivnosti uključuju zadatke za koje organizacijske jedinice moraju izvesti posebnu pripremu ili sastaviti posebne radne skupine – izvođačke projektne timove kako bi mogle izvesti aktivnosti projekta.⁵⁷ Primjeri takvih aktivnosti su izrada ponude po zahtjevu kupca koja se razlikuje od uobičajenih natječajnih postupaka, izrada dijelova u

⁵⁵ <http://www.eu-projekti.info/sto-su-projektni-rezultati-i-aktivnosti> (03.02.2014.)

⁵⁶ Bistričić, A.: op. cit., str. 144.

⁵⁷ Ibidem

pogonu mehaničke obrade (ako su potrebne posebne pripreme i režim rada), dobivanje suglasnosti za građevinsku dozvolu, prijevoz agregata za elektranu, itd. Za ovu vrstu aktivnosti su često potrebna nova znanja koja izvođači tek moraju steći.

4.1.6.1. Ulazno-izlazni parametri aktivnosti

Postoje ulazni i izlazni parametri aktivnosti (slika 13).

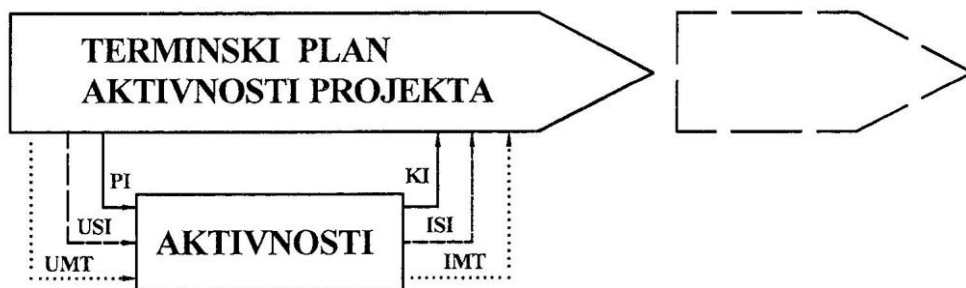
Ulazni parametri aktivnosti su:

- ulazne programske informacije (PI)
- ulazne strukturne informacije (USI)
- ulazni materijalni tok (UMT).

Izlazni parametri aktivnosti su:

- kontrolne informacije (KI)
- izlazne strukturne informacije (ISI)
- izlazni materijalni tok (IMT), tj. rezultat aktivnosti.

Slika 13: Ulazno-izlazni parametri aktivnosti



Izvor: Bistričić A.: Upravljanje projektima, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2010., str. 146.

Da bi se mogle izvesti aktivnosti, izvođači projekta trebaju sve potrebne informacije koje su programske i strukturne.

Programske informacije dobivamo iz terminskog plana projekta, a sadrže podatke⁵⁸:

- projektu,
- aktivnostima,
- trajanju,
- fiksnim rokovima,
- vremenskoj rezervi,
- prethodnim i sljedećim aktivnostima,
- izvođaču,
- opterećenjima izvođačkih resursa,
- planiranim troškovima.

Strukturne informacije daju sve potrebne upute za fizičko izvođenje aktivnost. To mogu biti nacrti, projektna dokumentacija, tehnička dokumentacija, pokretačka dokumentacija, upute za izvedbu, popis materijala i sl.

S ulaznim materijalnim tokovima se izvode aktivnosti, a rezultat su izlazni materijalni tokovi. Izvođenje aktivnosti znači pretvaranje ulaznog materijalnog toka u izlazni, što je rezultat aktivnosti na temelju ulaznih strukturnih informacija.

Osnova za vođenje projekta prema planu projekta slanje je ulaznih programskih informacija i prikupljanje kontrolnih informacija. Kontrola izvođenja postiže se na temelju izlaznih programskih, odnosno kontrolnih informacija – izvješća.⁵⁹

⁵⁸ Hauc, A.: op.cit., str. 186.

⁵⁹ Bistričić, A.: op. cit., str. 147.

5. PROJEKTNI MENADŽMENT

Posljednjih godina projektni menadžment postaje značajna, ako ne i ključna, funkcija svakog kvalitetnog menadžmenta i ostvarivanja profitabilnosti. Danas je gotovo nezamislivo da u svim sferama poslovnog i osobnog djelovanja ne koristimo bar dio projektnog menadžmenta. Veliki broj stručnjaka slaže se s činjenicom da dobar projektni menadžment u poduzeću može biti presudan za uspješnost brze implementacije strategije te ostvarivanje strateških ciljeva. O kvalitetnom projektnom menadžmentu ovisi uspjeh poduzeća te njihov opstanak u dinamici i konkurentnosti tržišta.

U ovom poglavlju će se reći nešto o samom pojmu projektnog menadžmenta, njegovoj značajnoj ulozi u upravljanju projektima te o glavnim zadacima projektnog menadžmenta.

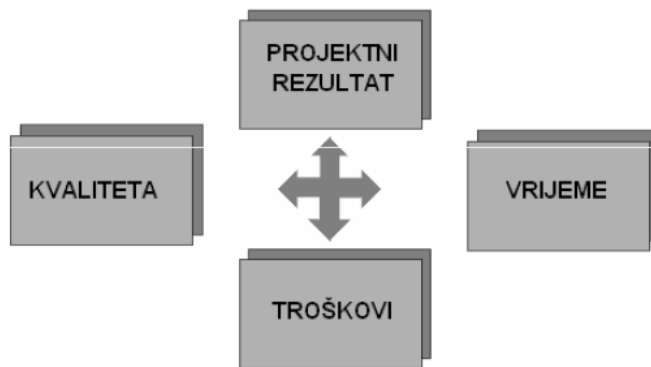
5.1. Pojam i uloga projektnog menadžmenta u upravljanju projektima

Shvaćanje područja upravljanja projektima s vremenom se promijenilo. Osim što se pojavila potreba za implementacijom procesa formalnoga vođenja projekata, sve više se uvode specifična rješenja za pojedino okruženje u kojem se projekt odvija.

Za uspješan rad na cjelokupnom projektu treba uzeti u obzir, osim užega područja upravljanja projektima, prije svega organizacijsku strukturu i okruženje projekta i znanje s područja primjene projekta, standarde i pravni okvir, te općenito znanje iz poslovnoga upravljanja i međuljudskih odnosa. Svaki od tih čimbenika može imati veliki utjecaj na uspješnost projekta.⁶⁰

⁶⁰ Špundak, M.: op. cit., http://www.fer.unizg.hr/download/repository/kvalifikacijski_clanak.pdf

Slika 14: Ciljevi upravljanja projektom



Izvor: Majstorović, V.: Upravljanje projektima, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, autorizirana predavanja

Upravljanje projektima možemo definirati kao primjenu znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima da bi se moglo doći do ostvarenja određenog projektnog zahtjeva. Za upravljanje projektima bitno je i reći da se treba velika pozornost posvetiti tome dali je moguće zadovoljiti potrebe stranaka za koje vodimo taj projekt, zato što je cilj upravljanja projektom da se isti i ostvari. Jedna od zanimljivih definicija upravljanja projektima je i ta da je to umjetnost i znanost. Umjetnost zato što je potrebno voditi određenu skupinu ljudi unutar samog projekta te im pomagati da naprave taj projekt što bolje, a znanost zato što se u samom početku trebaju definirati i koordinirati posao koji se treba napraviti.

Sam proces upravljanja projektima se odvija u širem kontekstu od jednog projekta, a ponajviše u velikim organizacijama. Unutar samog procesa upravljanja pojavili su se i novi pojmovi poput upravljanje programima i upravljanje portfeljem. Kada pričamo o upravljanju programima misli se na skupinu međusobno povezanih projekata koji su organizirani tako da omogućuje ostvarivanje koristi za stranku. Pojam upravljanje portfeljima označava skupinu projekata ili određenih programa, koji su povezani kako bih se moglo što djelotvornije upravljati poslom sa ciljem da se ostvare strateški ciljevi koje stranke žele. Kako bih se upravljanje sa nekim projektom što bolje odvijalo razna poduzeća često formiraju i središnji nadzor nad projektom.

Proces upravljanja projektima je skup međusobno ovisnih akcija i aktivnosti koje se moraju napraviti kako bih se ostvario određeni skup proizvoda, rezultata i usluga. Vezano za upravljanje projektima postoje dvije glavne kategorije projektnih procesa. Proces upravljanja projektnim procesima okrenutim prema proizvodima koji se međusobno preklapaju i međusobno djeluju tokom trajanja projekta, te procesi projekata koji su prikazani kao jedinstveni element s dobro definiranim sučeljem.

Sam proces možemo podijeliti u nekoliko skupina, a to su:⁶¹

1. Grupa procesa započinjanja – definira i odobrava projekt ili fazu projekta
2. Grupa procesa planiranja – definira i istančava svrhu, planira smjer i akcije za postizanje cilja i dosega
3. Grupa upravljačkih procesa – koordinira ljudske i druge resurse u svrhu provedbe plana
4. Grupa procesa – mjeri i prati napredak radi uočavanja odstupanja od plana i poduzimanja korektivnih aktivnosti
5. Grupa završnih procesa – formalizira prihvaćanje proizvoda, usluga ili rezultata te dovodi do završetka projekta ili faze projekta.

Upravljanje i vođenje projekta poznato je pod zajedničkim engleskim nazivom *project management*. Projektni menadžment označava primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se postigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno – utjecajnih skupina⁶².

Proces projektnog menadžmenta, kao i svaki proces poslovnog upravljanja čine aktivnosti: planiranje, organiziranje, praćenje i kontrola.

Projektni menadžment je onaj dio općeg menadžmenta tvrtke ili organizacije koji je zadužen za izvođenje ulazne projektne strategije ili druge projektne narudžbe, za pripremu pokretanja projekta, vođenje njegova izvođenja, sve do završetka projekta, a ujedno je zadužen i za postizanje planiranih posrednih, neposrednih ili drugih ekonomskih učinaka ovisno o projektu, koje će osiguravati projektni rezultati odnosno uporaba⁶³.

Projektni menadžment je pojam koji povezuje projekt s menadžmentom ili menadžment s projektom. Njihova se povezanost prvenstveno ogleda u tome što projektima stvaramo, a menadžment te projekte planira, osigurava potrebne uvjete za njihovo izvođenje, nadzire njihovo izvođenje sve do završetka projekta kada počinje eksploatacija. Tada osigurava i uvjete za izvođenje eksploatacije, bez obzira na to da li je riječ o projektu gradnje nove elektrane, mosta, kongresnog centra, razvoja novog proizvoda, itd⁶⁴.

⁶¹ Ibidem

⁶² Bistričić, A.: op. cit., str. 140.

⁶³ Hauc, A.: op. cit., str. 180.

⁶⁴ Ibidem, str. 175.

Projektni menadžment preuzima vođenje projekta u širem smislu. Odgovornost za vođenje projekta preuzima voditelj projekta. Osnovno obilježje uspješnoga projektnog menadžmenta je postizanje poslovnih učinaka projekta.

5.2. Zadaci projektnog menadžmenta

Zadaci projektnog menadžmenta povezani su sadržajem pokretačkog elaborata, a mogu biti sljedeći⁶⁵:

- **Ulazna projektna strategija**

Projektni menadžment može biti uključen u oblikovanje te strategije ako ima takav organizacijski oblik i ovlaštenja, npr. u sustavu funkcijskog sektora strateškog razvoja. Strategiju s pokretačkim elaboratom projektni menadžment šalje izvođačima i drugim sudionicima projekta. Projekt se mora izvoditi u skladu s tom strategijom i namjenskim ciljevima koji iz nje proizlaze.

- **Sadržaj projekta**

Sadržaj projekta podloga je za određivanje projektnih ciljeva koji moraju biti postignuti tijekom izvođenja projekta. Za sadržaj projekta je odgovoran stručni menadžment na svim područjima koje projekt obuhvaća, npr. stručni menadžment u razvoju, konstrukciji, tehnologiji, marketingu, organizaciji proizvodnje, ekonomiji poslovanja, investicijama, informatici, što ovisi o pojedinom projektu.

- **Namjenski objektni ciljevi**

Projektni menadžment u suradnji s menadžmentom poduzeća, menadžmentom projektnog portfelja, stručnim menadžmentom, neposrednim izvođačima i drugima, oblikuje objektivne i namjenske ciljeve, što je onda osnova za planiranje projekta. On ima zadatak oblikovanja navedenih ciljeva, priprema planova i kontrole ostvarivanja ciljeva tijekom izvedbe projekta.

- **Taktika izvedbe**

Taktika je podloga za izradu plana i organiziranje izvođenja projekta. Ona može utjecati i na ekonomiku projekta te na način izvođenja. Projektni menadžment uključen je u oblikovanje taktike i pritom surađuje s menadžmentom projekta, stručnim menadžmentom, izvođačima, tehničkim i drugim nadzorom, odnosno s onima koji je mogu odrediti.

⁶⁵ Bistričić, A.: op. cit., str. 163-165.

- **Plan projekta**

Izrada plana projekta može se svrstati među najvažnije zadatke projektnog menadžmenta.

On obuhvaća:

- Organiziranje planskih timova za izradu plana
- Osiguranje informacijske podrške za planiranje
- Uključivanje plana u godišnje i operativne planove poslovanja
- Kontroliranje izvedbe projekta prema planu
- Slanje sažetih informacija menadžmentu projekta o izvođenju prema planu izvođenja
- Održavanje projektne baze podataka itd.

- **Analiza rizika**

Projektni menadžment u suradnji s menadžmentom projekta, stručnim menadžmentom, najvišim menadžmentom ili stručnjacima unutarnjih i vanjskih izvođača, provodi analizu rizika, tj. organizira pripremu te analize.

- **Projektna organizacija**

Zadatke projektnog menadžmenta možemo razvrstati na:

- oblikovanje pokretačke projektne organizacije
- uspostavljanje cjelokupne organizacije projektnog sustava
- stalan razvoj te organizacije s obzirom na dinamiku izvođenja projekta
- unutarnje organiziranje projektnog menadžmenta
- uključivanje projektne organizacije u postojeću organizaciju
- organiziranje preuzimanja i završetka djelovanja projektne organizacije.

- **Plan kontrole**

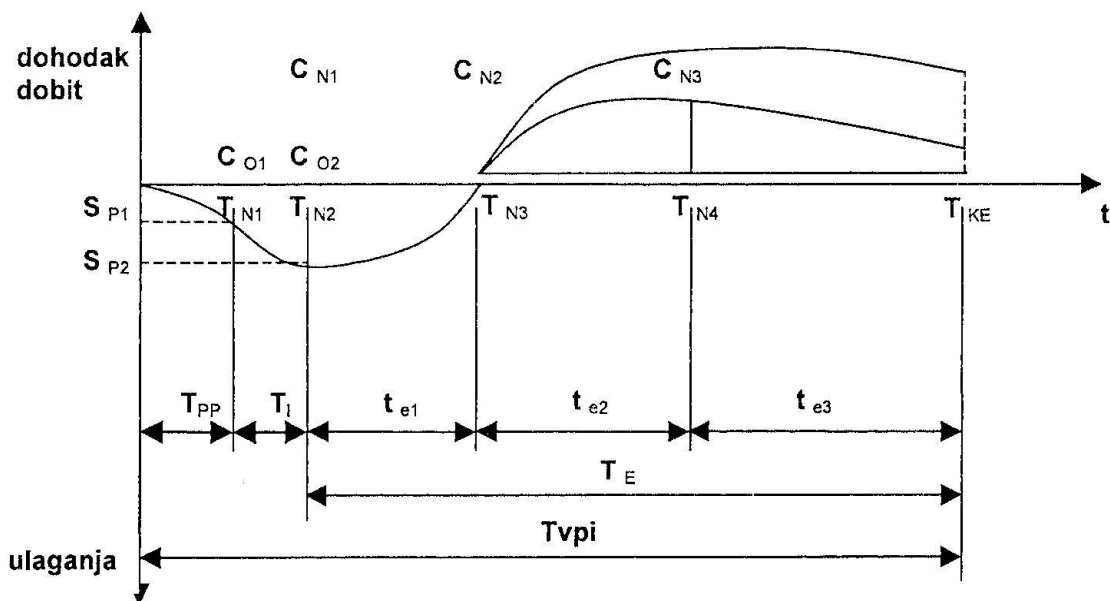
Zadatak projektnog menadžmenta je:

- Priprema tog plana
- Organiziranje izvođenja kontrole
- Poduzimanje mjera s obzirom na to što je kontrola ukazala u pogledu postizanja vremenskih rokova, troškova i ostalih projektnih parametara.

6. PRIMJER IZ PRAKSE

Kao prikladan primjer projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora, prikazati će se investicijski brodski projekt Jadrolinije, hrvatskog nacionalnog brodarskog poduzeća iz Rijeke, iz razloga što taj projekt u fazi eksploatacije vijeka brodskog projekta ostvaruje prihod, odnosno dobit koja osigurava povrat uložениh sredstava te daljnji rast i razvoj brodarskog poduzeća.⁶⁶ Jadrolinija želi obnoviti svoju flotu za održavanje obalnog linijskog prijevoza te se odlučila za gradnju četiri Ro-Ro putnička broda. Vijek navedenog projekta, njegove faze te ključni događaji, prikazani su na sljedećoj slici.

Slika 15: Vijek investicijskog brodskog projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta brodarskog poduzeća Jadrolinija kao naručitelja-investitora



Izvor: Bistričić A.: Upravljanje projektima, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2010., str. 64.

T_{vpi} vijek investicijskog brodskog projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta brodarskog poduzeća Jadrolinija kao naručitelja-investitora

T_{PP} vrijeme pripreme investicijskog brodskog projekta

T_I vrijeme izgradnje investicijskog brodskog projekta

⁶⁶ Navedeni primjer je izmišljen, a može se koristiti kod bilo kojeg domaćeg ili stranog brodarskog poduzeća.

T_{PP+T_I}	vrijeme izvedbe investicijskog broskog projekta
T_E	vrijeme eksploatacije investicijskog broskog projekta (sastoji se od $t_{e1}+t_{e2}+t_{e3}$)
$T_{N1,2}$	vremena izvedbe određene faze investicijskog broskog projekta
T_{KE}	vrijeme završetka faze eksploatacije, odnosno vijeka investicijskog broskog projekta
t_{e1}	vrijeme ostvarivanja prihoda i dobiti za povrat uložених sredstava
t_{e2}	vrijeme ostvarivanja prihoda i dobiti za ulaganja u nove projekte
t_{e3}	vrijeme opadanja prihoda i dobiti
S_{P1}	troškovi pripreme investicijskog broskog projekta
S_{P2}	troškovi izgradnje investicijskog broskog projekta
C_{O1}	početak izgradnje investicijskog broskog projekta
C_{O2}	objektni kraj (završetak izgradnje broda) investicijskog broskog projekta
C_{N1}	ostvarenje prvog namjenskog cilja, početka eksploatacije broskog projekta
C_{N2}	ostvarenje drugog namjenskog cilja, vraćena uložena sredstva broskog projekta
C_{N3}	ostvarenje trećeg namjenskog cilja, ostvarena sredstva za ulaganja u nove proizvode

Vijek projekta čine pojedine faze, odnosno vrijeme pripreme, vrijeme izgradnje i vrijeme eksploatacije; $T_{vpi} = T_{PP} + T_I + T_E$.

Investicijski broski projekt se može početi izvoditi kada je gotova priprema pokretanja investicijskog broskog projekta te izrađen i potvrđen pokretački elaborat.⁶⁷ Izvedbu investitor – „Jadrolinija“ d.o.o. Rijeka povjerava brodograđevnim sustavima, u našem primjeru „Uljaniku“ d.d. Pula. Nakon završetka izvedbe slijedi eksploatacija koja traje od točke T_E do točke T_{KE} .

U sveukupnom vijeku investicijskog broskog projekta imamo više značajnih točaka;

- U vremenu pripreme investicijskog broskog projekta (T_{PP}) do ostvarenja početka izvedbe kao projektnih rezultata C_{PP} u točki T_{N1} moraju se pokriti svi troškovi pripreme investicijskog broskog projekta S_{P1} . Postignuti projektni rezultat omogućiti će početak izvedbe te tako osigurati ostvarivanje objektnih ciljeva, odnosno postizanje prvog objektnog cilja C_{O1} .

⁶⁷ Pokretački elaborat služi investitoru, u našem slučaju pomorskom sustavu „Jadrolinija“ Rijeka, da donese poslovnu odluku o izgradnji navedenih brodova.

On sadrži: radni nalog projekta, ulaznu strategiju projekta, elaborat sadržaja s ekonomikom projekta, namjenske i objektno ciljeve, taktiku izvedbe projekta, planove projekta, ciljnu analizu projekta, analizu rizika projekta, analizu utjecajnih činitelja, projektnu organizaciju, plan kontrole te ostale podatke.

- U vremenu izvedbe investicijskog broskog projekta T_1 do ostvarivanja svih objektnih ciljeva kao projektnih rezultata C_1 u točki T_{N2} moraju se pokriti svi troškovi projekta S_{P2} . Postignuti projektni rezultati (objekt – brod) omogućiti će početak eksploatacije što će osigurati stvaranje prihoda i time postizanje prvog ekonomskog namjenskog cilja C_{N1} nakon izvedbe projekta T_1 objektni kraj projekta C_{O2} .
- U vremenu eksploatacije t_{e1} nakon točke T_{N2} , ostvarivanjem prihoda i dobiti, postiže se vraćanje uloženi sredstava u točki T_{N3} , odnosno drugi ekonomski namjenski cilj C_{N2} .
- Treći značajan ekonomski namjenski cilj se postiže daljnjom eksploatacijom nakon određenog vremena t_{e2} . Ostvaruje se dobit, a time i sredstva koja se mogu uložiti u nove projekte.
- U vremenu T_E , u točki T_{KE} , završava se eksploatacija, i u pravilu se tada očekuje opadanje prihoda i dobiti za što brodersko poduzeće mora biti pripremljeno ili projektom ukidanja eksploatacije (npr. prodaja broda ili rezalište) ili projektom koji će na kraju eksploatacije osigurati daljnje ostvarivanje prihoda i dobiti (npr. rekonstrukcija broda).

Proces preuzimanja broda kao broskog projekta započinje završetkom probne vožnje u fazi izgradnje broda. Većina naručitelja, odnosno broderskih poduzeća, dio faze pripreme te fazu izvedbe investicijskog broskog projekta povjerava poduzećima projektno usmjerene proizvodnje – brodogradilištima. Zbog aktualnosti teme, dati će se primjer pulskog brodogradilišta Uljanika, kao poduzeća projektno usmjerene proizvodnje, s kojim je Jadrolinija ugovorila gradnju četiri Ro-Ro putnička broda. Brodogradilište Uljanik, nakon izvršene faze izgradnje, predaje Jadroliniji brodove na daljnje korištenje, odnosno njegovom funkcijskom menadžmentu koji je odgovoran za uspješnu planiranu provedbu faze eksploatacije u vijeku investicijskog broskog projekta. Do trenutka izvršene primopredaje brodova, odnosno garancijskog roka, brodersko poduzeće Jadrolinija (naručitelj) je moralo financirati broderski projekt, odnosno pokriti sve troškove iz vlastitih sredstava, kreditima ili eventualno uz državnu potporu. Financiranjem početnih troškova plovidbe uvjetuje se početak eksploatacije broskog projekta, odnosno broda. To znači početak ostvarivanja namjenskog cilja, a to je ostvarivanje planiranog prihoda i dobiti. Brod bi trebao konačni namjenski cilj postići završetkom eksploatacije, odnosno završetkom vijeka investicijskog broskog projekta.

Naručitelj-investitor, u ovom slučaju brodarsko poduzeće Jadrolinija, mora predvidjeti okončanje eksploatacije već pri početnoj projektnoj strategiji. U praksi susrećemo dvije osnovne strategije:⁶⁸

- strategija čekanja, što znači da je brodarsko poduzeće pri pokretanju projekta ili kasnije, odlučilo da će eksploataciju izvoditi dok to bude moguće i onda pripremiti nove projekte ili više njih za novu eksploataciju ili produljenje postojeće;
- unaprijed određena strategija kraja eksploatacije (strategija konačnog roka eksploatacije), što znači da je brodarsko poduzeće odredilo rok završetka eksploatacije već pri pokretanju projekta te je pritom odredilo i druge rokove, odnosno ključne točke u životnom ciklusu, i tako pravodobno započelo pokretanje novog projekta ili više njih kojima će osigurati novu eksploataciju bez smanjenja prihoda i dobiti.

U slučaju zakašnjele izvedbe investicijskog broskog projekta dolazi do negativnih i štetnih posljedica;

- brodarsko poduzeće mora dodatno osigurati financijska sredstva koja su potrebna za završetak investicijskog broskog projekta;
- pomiče se početak eksploatacije projekta, što ima za posljedicu neostvarivanje planiranog prihoda;
- vraćanje uloženi sredstava se pomiče za kasnije razdoblje, što utječe na financijsko planiranje;
- postoji mogućnost gubljenja tržišta sa dalekosežnim posljedicama za projekt i samo brodarsko poduzeće.

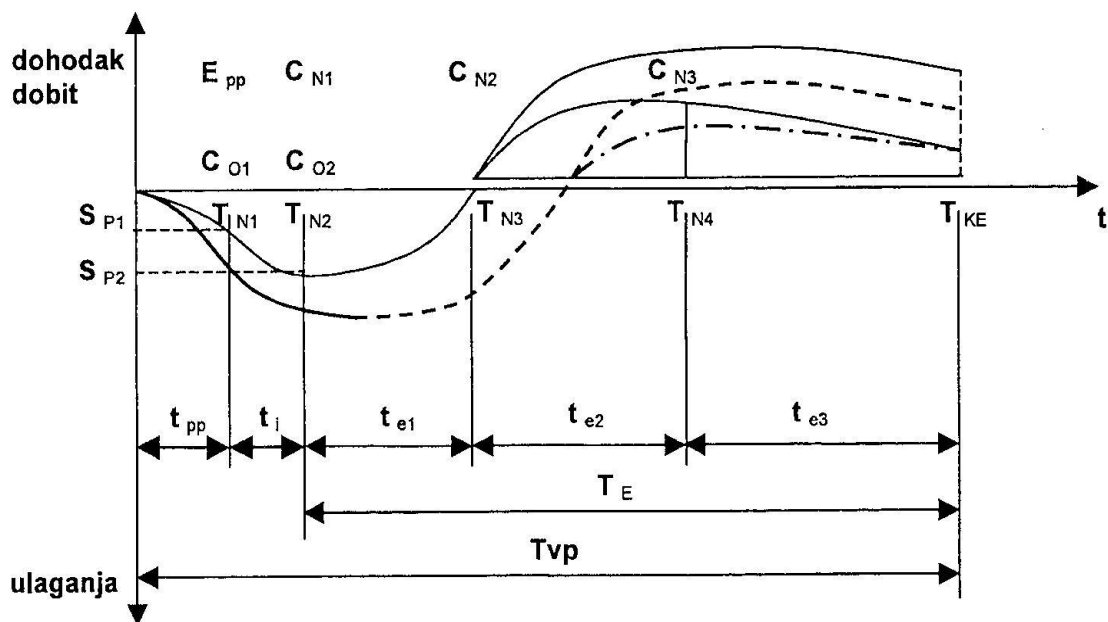
Ukoliko brodogradilište Uljanik kasni sa gradnjom i isporučivanjem brodova, pomiču se i ostali vremenski rokovi investicijskog broskog projekta, što može imati veoma štetne posljedice za brodarsko poduzeće Jadroliniju. Pomiče se početak eksploatacije pa tako i planirano ostvarivanje prihoda, odnosno pokriće troškova. Može doći do propuštanja jedne cijele turističke sezone, što mnogo znači za jedno brodarsko poduzeće. Postoji mogućnost gubljenja korisnika, odnosno tržišta, što ima dalekosežne posljedice ne samo za spomenuti projekt, već i za Jadroliniju općenito.

⁶⁸ Bistričić, A.: op. cit., str. 66.

Odgovornost za zakašnjenje projekta treba obavezno pokrenuti, u suprotnom menadžment brodske poduzeća može imati vrlo teške posljedice. Već sam izračun pada prihoda ili povećanja troškova, a time i smanjenja dobiti zbog zakašnjenja investicijskog brodske projekta, mora biti dovoljan razlog da se osigura takav projektni rad, odnosno projektni menadžment Jadrolinije, i brodarskih poduzeća općenito, te projektni menadžment brodograđevnih poduzeća (u našem slučaju projektni menadžment Uljanika koji je vodio fazu izvedbe brodske projekta), koji će sprječavati zakašnjenja za koje nema pravih objektivnih razloga nego su posljedica slabe organizacije, loše komunikacije, niske projektne kulture i sl. Pravilno organiziran brodske projektni menadžment koji ima voditelja brodske projekta ili voditeljski brodske projektni tim može biti vrlo značajan činitelj u tome.

Na slici 16 je prikazana zakašnjenja i planirana izvedba investicijskog brodske projekta.

Slika 16: Planirana i zakašnjenja izvedba investicijskog brodske projekta



Izvor: Bistričić A.: Upravljanje projektima, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2010., str. 66.

Pregled aktivnosti po fazama investicijskog brodske projekta prikazan je u sljedećoj tablici.

Tablica 1: Pregled aktivnosti po fazama investicijskog broskog projekta

FAZE	PROJEKT
1	2
Faza pripreme (podfaza programiranja cilja)	- strateški plan razvoja - plan ulaganja - brodersko poduzeće nudi: rangiranje ideje, odnosno idejne studije (unosni rangiranu ideju u strateški plan)
Faza pripreme (podfaza koncipiranja cilja)	- pripremne studije - istraživanje tržišta - iznalaženje tehnologija, izvora financiranja, - idejni elaborat/idejno projektna dokumentacija - ekološke studije - pripremni radovi - pred investicijska studija (program) - plan izvedbe faze definiranja
Faza pripreme (podfaza definiranja cilja)	- projektna dokumentacija za program - preliminarne ponude - investicijski program - osiguranje izvora financiranja - plan izvedbe projekta - organizacija vođenja izvođenja projekta - dobivanje određenih odobrenja - donošenje inv. odluka
Faza izvedbe	- priprema izvedbe - objava radova za projektiranje - izrada projektne dokumentacije - izrada studije izvedbe - dobivanje određenih odobrenja - ugovaranje radova gradnje (s brodogradilištem) - kontrola gradnje - plaćanje izvedenih situacija po ugovorenoj (i prekontroliranoj) di-namici - pokusni rad (probna vožnja) - preuzimanje objekta broskog projekta - aktiviranje garancijskog perioda - priprema za fazu eksploatacije (ekipiranje posade, obrtnih sredstava itd.) - ugovaranje tereta, osiguranje, tarifiranje i sl.
Faza eksploatacije	- ukrcaj – iskrcaj tereta - ugovaranje tereta, osiguranje, tereta i sl. - praćenje planskih ostvarenja te kompariranje s investicijskim studija (programom) - otklanjanje garancijskih nedostataka - plaćanje zadnje ugovorene situacije po završetku garancijskog perioda - remont, osiguranje broda i sl.

Izvor: Bistričić A.: Upravljanje projektima, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2010., str. 69.

7. ZAKLJUČAK

Strateški menadžment je vrlo opširan i složen proces odlučivanja o temeljnom usmjerenju i samoj budućnosti poduzeća. Odvija se u uvjetima neizvjesnosti te zahtijeva promjene koje utječu na cijelo poduzeće. Svako poduzeće teži rastu i razvoju. Kada govorimo o rastu poduzeća mislimo na ostvarene prihode, dobit, tržišni udio, ostvareni prihod i dobit po zaposlenom itd., dok razvoj poduzeća pak ukazuje na sposobnost poduzeća da ostvari potrebne uvijete za predviđeni i planirani strateški rast, što se može vidjeti kroz razinu znanja i osposobljenosti, sposobnost kadra, organiziranost, inventivnost, informatiziranost, poduzetništvo, visoku projektnu i organizacijsku kulturu, sposobnost postizanja visoke kvalitete uz minimalne troškove i sl.

Rezultat procesa strateškog menadžmenta su projekti koji se mogu definirati kao niz vremenski određenih aktivnosti ili zadataka sa određenim ciljem. Da bi se određeni projekt mogao realizirati potrebno je osigurati količinu znanja i financijskih sredstava. Za svaki se pokrenuti projekt očekuje da će biti rentabilan, da će uložena sredstva biti dobro investirana te da će biti ostvareni ekonomski učinci postavljeni ulaznom strategijom.

S obzirom na vraćanje uložениh sredstava, postoje projekti koji će sigurno nesposredno vratiti uložena sredstva i oni za koje to nije moguće očekivati kroz njihovu eksploataciju. Projekti s neposrednim ekonomskim učincima su projekti koji u eksploataciji objekta osiguravaju povrat uložениh sredstava i u daljnjem tijeku eksploatacije stvaranje prihoda i dobiti, odnosno sredstava za daljnji rast i razvoj poduzeća. Valja naglasiti kako se spomenuti projekti moraju posebno promatrati sa stanovišta naručitelja, odnosno investitora te sa stanovišta izvođača, odnosno projektno usmjerenog poduzeća.

Primjer projekata sa neposrednim ekonomskim učincima je investicijski brodski projekt. On obuhvaća izgradnju broda, rekonstrukcije, remonte, izobrazbu brodskih kadrova, uvođenje brodskih informacijskih sustava itd. U ovom radu obrađen je primjer aktualne teme, Jadrolinijine narudžbe brodogradilištu Uljanik iz Pule.

Jadrolinija je brodersko poduzeće sa pozamašnom flotom. No, povećanje brodske flote, preciznije spomenuta narudžba četiriju Ro-Ro broda, pokazuje koliko poduzeće nastoji uložiti u budućnost za daljnji razvoj i rast, odnosno konkurentnost. To je i logična činjenica s obzirom na kontinuiran porast potražnje za takvom vrstom putničkog prijevoza.

Kao što teorija upravljanja projektima kaže, investicijski brodski projekt se može početi izvoditi kada je gotova priprema pokretanja investicijskog broskog projekta te izrađen

i potvrđen pokretački elaborat. Nakon završetka izvedbe slijedi eksploatacija. Jednak je slučaj i sa praktičnim primjerom Jadrolinije.

Naime, brodarsko je poduzeće, u ovom slučaju Jadrolinija, dužno financirati naručeni projekt, što znači pokrivati sve troškove u fazi pripreme i izvedbe brodskog projekta. Pokrivanjem početnih troškova plovidbe uvjetuje se početak eksploatacije naručenog broda. U konačnici to označava početak ostvarivanja namjenskog cilja, a to je planirani prihod te dobit od naručenog projekta, odnosno broda. Brod, kao konačni namjenski cilj će se postići završetkom eksploatacije, odnosno završetkom vijeka investicijskog brodskog projekta.

Važno je spomenuti kako Jadrolinija kao naručitelj mora precizno znati predvidjeti okončanje eksploatacije naručenog projekta i to već u samoj početnoj projektnoj strategiji. Ovo je nužno kako bi se izbjeglo smanjenje prihoda i dobiti.

Sljedeće, treba obratiti pozornost na točnost izvedbe investicijskog brodskog projekta da ne bi došlo do štetnih i negativnih posljedica. Ukoliko brodogradilište Uljanik kasni sa gradnjom i isporučivanjem brodova, pomiču se i ostali vremenski rokovi investicijskog brodskog projekta, što može imati veoma štetne posljedice za brodarsko poduzeće Jadroliniju. Pomiče se početak eksploatacije pa tako i planirano ostvarivanje prihoda, odnosno pokriće troškova.

Iz navedenog proizlazi da treba poznavati strateški i projektni proces kao preduvjet bržeg formuliranja i implementacije strategije te ostvarivanja postavljenih strateških i projektnih ciljeva. Povezivanjem strateškog i projektnog procesa omogućava se kontinuirani rast i razvoj poslovnih sustava, u ovom slučaju brodarskih poslovnih sustava. Kvalitetno vođenje projekata, pa tako i projekata sa neposrednim ekonomskim učincima, omogućava pravovremeno ostvarivanje planiranog.

LITERATURA

Knjige i članci

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Bendeković, J. i koautori: Planiranje investicijskih projekata - knjiga I., Ekonomski institut, Zagreb, 1993.
3. Bistričić, A.: Investicijski projekti s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta investitora - brodarskog poduzeća, Pomorstvo - Jurnal of Maritime Studies, Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, prosinac 2008.
4. Bistričić, A.: Organizacija, vođenje i upravljanje projektima s aspekta suvremenog informacijskog sustava u poslovnim bankama, Doktorska disertacija, Ekonomsko - poslovni fakultet, Maribor, 1996.
5. Bistričić, A.: Upravljanje projektima, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, 2010.
6. Buble, M. i koautori: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
7. Certo, S.: Moderni menadžment, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2009.
8. Dujanić, M.: Projektiranje organizacije i upravljanje projektima, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
9. Hauc, A., Kovač, J.: Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia, International Jurnal of Project management, 18., Ljubljana, 2000.
10. Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B.: Projektno organiziran strateški menadžment, Ekonomsko - poslovni fakultet, Projek Management institut, Maribor, 1993.
11. Hauc, A.: Organiziranje projekata, Informator, Zagreb, 1982.
12. Hauc, A.: Projektni menadžment i projektno poslovanje, M.E.P., Zagreb, 2007.
13. Kurtić, A.: Autorizirano predavanje na Postdiplomskom studiju Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Tuzli (I semestar) iz predmeta Menadžment, III modul: Strategija i strateški menadžment, Tuzla, 2003.
14. Managing Successful Projects with Prince 2 Central Computers & Telecommunications Agency- CCTA, London, 1999.
15. Novak, M., Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993.

16. PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition (PMBOK Guide). Newtown Square, PE: Project Management Institute, 2004.
17. Semolič, B.: Strukture znanja i projektnog menagementa, ZPM-a, Ljubljana, 1999.
18. Špundak, M., Kerzner, H., Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Eighth Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2003.
19. Wheelen, Thomas, L.; Hunger, David J.: STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1992.
20. Zekić, Z.: Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama, Ekonomski fakultet Rijeka; Opatija: Conefing grupa, 2010.

Internet izvori

21. Špundak, M.: Upravljanje projektima- definicija i metodologija, VIPnet d.o.o.,Zagreb, http://www.fer.unizg.hr/download/repository/kvalifikacijski_clanak.pdf (25.9.2013.)
22. <http://www.eu-projekti.info/sto-su-projektne-rezultati-i-aktivnosti> (03.02.2014.)
23. <http://www.link-university.com/lekcija/Izvo%C4%91enje-projekata/3164> (03.02.2014.)

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Etape strateškog menadžmenta	10
Slika 2: Wheelen i Hunger: etape strateškog menadžmenta.....	11
Slika 3: Položaj središnjeg odjela za planiranje u organizacijskoj strukturi.....	13
Slika 4: Životni vijek poduzeća.....	14
Slika 5: Proces projektnog izvođenja implementacije strategije.....	16
Slika 6: Pokretanje strategija.....	17
Slika 7: Pretvorba strategije u projekte.....	18
Slika 8: Vijek projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja- investitora.....	37
Slika 9: Aspekti broskog projekta	39
Slika 10: Brodski projekt i vanjsko okruženje	40
Slika 11: Proces vođenja izvođenja projekta	42
Slika 12: Projekt u strukturi namjenskih i objektnih ciljeva.....	46
Slika 13: Ulazno-izlazni parametri aktivnosti.....	48
Slika 14: Ciljevi upravljanja projektom.....	51
Slika 15: Vijek investicijskog broskog projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta brodarskog poduzeća Jadrolinija kao naručitelja-investitora	55
Slika 16: Planirana i zakašnjela izvedba investicijskog broskog projekta	59
Tablica 1: Pregled aktivnosti po fazama investicijskog broskog projekta.....	60