Inicijalizacija projekta: procjena obujma projekta i troškova i analiza financijske isplativosti

Pećkovski, Anja

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:611853

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poslovne informatike

Anja Pećkovski

Inicijalizacija projekta- procjena obujma projekta i troškova i analiza financijske isplativosti

Diplomski rad

Diplomski rad iz predmeta UPRAVLJANJE PROJEKTIMA
ocijenjen ocjenom vrlo dobar (4)
Osijek, 18.09. 2019.
Potpis nastavnika:
II RAZINA OBRAZOVANJA

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poslovne informatike

Anja Pećkovski

Inicijalizacija projekta- procjena obujma projekta i troškova i analiza financijske isplativosti

Diplomski rad

Kolegij: Upravljanje projektima

JMBAG: 0010207742

e-mail: anpeckov@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Josip Mesarić

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study of Business Informatics

Anja Pećkovski

Project initialization- the assessment of the projects scale and expenses and analysis of financial gain

Final paper

Osijek, 2019

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrdujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrdujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Anja Pećkovski

JMBAG: 0010207742

OIB: 48549724228

e-mail za kontakt: anpeckov@efos.hr

Naziv studija: Diplomski studij Poslovne informatike

Naslov rada: Inicijalizacija projekta- procjena obujma projekta i troškova i analiza financijske isplativosti

Mentor/mentorica diplomskog rada: Prof.dr.sc. Josip Mesarić

U Osijeku, 10.09.2019 godine

Potpis Pećkovski Anja

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*, (c) [redacted]
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Anja Peckovski

JMBAG: 0010207742

OIB: 48549724228

e-mail za kontakt: anpeckov@efos.hr

Naziv studija: Diplomski studij Poslovne informatike

Naslov rada: Inicijalizacija projekta- procjena obujma projekta i troškova i analiza financijske isplativosti

Mentor/mentorica diplomskog rada: Prof.dr.sc. Josip Mesarić

U Osijeku, 10.09.2019 godine

Potpis Peckovski Anja

Inicijalizacija projekta- procjena obujma projekta i troškova i analiza financijske isplativosti

SAŽETAK

U ovome radu istražena je inicijalizacija projekta na primjeru projekta izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru, procijenjen je obujam toga projekta, njegovi troškovi te je analizirana njegova financijska isplativost. Projekt izgradnje gradske tržnice u Vukovaru dio je portfelja projekata Intervencijskog plana Grada Vukovara koji je dio Programa integrirane regeneracije malih gradova na području Republike Hrvatske. Tim programom želi se poboljšati kvaliteta života stanovnika na odabranim pilot područjima. Projekt izgradnje gradske tržnice pokrenut je iz razloga što je infrastruktura dotadašnjeg prostora gradske tržnice zastarjela te je otežavala prodaju prozivoda, te je također postojala potreba za novim javnim sadržajem u centru grada. Na temelju podataka koji su dobiveni iz Studije izvodljivosti, te od voditelja gradske tržnice, procijenjeni su trenutni operativni prihodi i rashodi. Isto tako, trenutni operativni prihodi i rashodi uspoređeni su sa planiranima, te je procijenjena održivost projekta. Trenutni financijski rezultat poslovanja je pozitivan, što znači kako je trenutno poslovanje isplativo. Daljnju isplativost projekta teško je predvidjeti s obzirom na to da je buduća potražnja za betonskim klupama i poslovnim prostorima nepoznata. Poželjna je što veća buduća popunjenost kapaciteta kako bi prihodi bili veći od rashoda, odnosno kako bi financijski rezultat ostao pozitivan. Ovaj diplomski rad može koristiti studentima i zainteresiranim osobama koje žele saznati nešto više o Programu integrirane regeneracije malih gradova i Intervencijskom planu Grada Vukovara, te osobe koje zanima inicijalizacija projekata i analiza njihove financijske isplativosti.

Ključne riječi: Inicijalizacija projekta, financijska isplativost projekta, obujam projekta, troškovi projekta.

Project initialization- the assessment of the projects scale and expenses and analysis of financial gain

ABSTRACT

In this paper, project initialization is researched on the example of the construction project of the city market in Vukovar, projects scale is assessed and it's expenses and financial gain are analyzed. City market construction project is a part of the projects portfolio of the Intervention plan of city of Vukovar, which is a part of the Integrated small town regeneration program on the territory of the Republic of Croatia. This program seeks to improve the life quality of local residents in selected pilot areas. City market construction project was initiated because the infrastructure of the former city market space was outdated and produce selling was made excessively difficult, and also because there was a need for a new public amenity in the city center. The assessment of the current operating revenues and expenses is based on the data that was obtained from the Feasibility Study and city market manager. Also, current operating revenues and expenses are compared to planned ones, and project viability is assessed. Current operating result is positive, which means that current business is profitable. Future financial gain of this project is difficult to predict because a future demand for sale stalls and commercial premises is unknown. It is preferable that future occupancy rates are maximized, so that the revenues are greater than expenditures in order to keep the financial operating result positive. This final paper may be of use to students and interested persons who wish to learn more about the Integrated small town regeneration program and the Intervention plan of city of Vukovar, as well as those that are interested in project initialization and analysis of projects financial viability.

Keywords: Project initialization, financial gain, project scale, project expenses.

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja 3

2.1. Faze provođenja projekta 3

2.2. Koraci u prijavi projekta na poziv za ostvarivanje bespovratnih sredstava 10

2.3. Program integrirane fizičke, gospodarske i socijalne regeneracije malih gradova na ratom pogođenim područjima 12

2.4. Intervencijski plan grada Vukovara 12

3. Metodologija rada 15

4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja 16

4.1. Inicijalizacija projekta izgradnje Gradske tržnice Vukovar 16

4.2. Određivanje budžeta 20

4.3. Isplativost projekta 25

4.4. Procjena održivosti projekta 33

5. Rasprava 43

6. Zaključak 45

Literatura 46

Popis tablica 47

Popis slika 48

1. Uvod

Projekt izgradnje Gradske tržnice u gradu Vukovaru dio je Intervencijskog plana Grada Vukovara. Intervencijski plan proizlazi iz Programa integrirane fizičke, gospodarske i socijalne regeneracije malih gradova na ratom pogođenim produčjima koji provode Ministarstvo regionalnog razvoja i EU fondova te Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava. Program se financira sredstvima osiguranih iz dva fonda europske Unije: Europskog fonda za regionalni razvoj te Europskog socijalnog fonda. Iz tih fondova ukupno je osigurano 120 milijuna kuna za provođenje programa. Cilj programa regeneracije malih gradova na ratom pogođenim područjima jest smanjenje stupnja siromaštva, nejednakosti te socijalne isključenosti na tim područjima, smanjenje stope iseljavanja stanovnika s tih područja, poboljšanje infrastrukture te povećanje stope zaposlenosti i samim time osiguravanje boljeg životnog standarda za lokalno stanovništvo. Za provođenje ovoga programa odabrano je sljedećih pet gradova: Beli Manastir, Benkovac, Knin, Petrinja i Vukovar. Za svaki od odabranih gradova napravljen je Intervencijski plan, a to je dokument u kojemu je definiran cilj provođenja programa, te sve aktivnosti i projekti koji će se provoditi u sklopu programa.

Projekti koji su izabrani u Intervencijski plan Grada Vukovara morali su zadovoljiti unaprijed određene kriterije. Od početnih 126 projekata, na kraju je izabrano 9 projekata, koji su na temelju kriterija ostvarili najviše bodova, te procijenjeni da su od najveće važnosti i da će najviše pridonijeti regeneraciji područja grada Vukovara. Najbolje ocijenjen projekt bio je upravo Projekt izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru u gradskom naselju Olajnica. On je ostvario 96 bodova od maksimalno 100 bodova. Naime, stanje infrastrukture dotadašnje gradske tržnice nije bilo zadovoljavajuće, te je postojala potreba za novim javnim sadržajem u centru grada.Također, ovim projektom želi se promovirati lokalne proizvođače, prodavače i poduzetnike, te potaknuti prodaju njihovih proizvoda. Ciljane skupine ovog projekta jesu upravo lokalni proizvođači, prodavači, OPG-ovi te poduzetnici, a identificirani krajnji korisnici jesu lokalni stanovnici grada Vukovara i vukovarskog područja.

Svrha ovoga rada jest analiza inicijalizacije Projekta izgradnje Gradske tržnice u gradu Vukovaru i razloga njegova pokretanja, analiza određivanja budžeta, analiza isplativosti te procjena održivosti projekta.

Cilj ovoga istraživanja jest utvrditi razloge inicijalizacije projekta izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru, te procijeniti isplativost i održivost tog projekta na temelju analize dobivenih podataka.

Ovaj diplomski rad sastoji se od šest poglavlja. Rad započinje uvodom, a drugo poglavlje čini metodologija rada u kojemu su navedeni izvori podataka te postavljene hipoteze ovoga rada. Treće poglavlje čini teorijska podloga koja se sastoji iz četiri dijela. U njoj su objašnjene faze provođenja projekta, koraci prilikom prijave projekta na poziv za ostvarivanje bespovratnih sredstava, pojašnjena je svrha i ciljevi Programa integrirane fizičke, gospodarske i socijalne regeneracije malih gradova na ratom pogođenim područjima te Intervencijskog plana Grada Vukovara. U četvrtome poglavlju nalazi se opis te rezultati provedenoga istraživanja. Analizirana je inicijalizacija projekta izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru, određivanje budžeta tog projekta, analizirana je njegova isplativost, te u konačnici je procijenjena održivost provedenog projekta. U petome poglavlju, odnosno raspravi, diskutira se o financijskoj isplativosti projekta na temelju analiziranih podataka te važnosti planiranja troškova izvođenja projekta kako bi u konačnici projekt bio isplativ. U zaključku je potvrđeno sve ono što se dokazalo u prethodnim poglavljima ovoga diplomskog rada.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

U ovome poglavlju reći će se nešto o fazama provođenja projekta, koracima u prijavi projekta na poziv za ostvarivanje bespovratnih sredstava iz fondova Europske Unije kao i opisati Program integrirane regeneracije malih gradova te Intervencijski plan Grada Vukovara.

2.1. Faze provođenja projekta

U svijetu su kao standardi za metodologiju projektnog menadžmenta preuzete metodologije PMI-a, IPMA, ISO27001 te PRINCE2, PM^2. Brojni su autori, uključujući zbog raspoloživosti i najviše korištenog u daljnjem tekstu (Omazić) u objašnjenju metodologije koristili kombinacije metodologija spomenutih vodećih institucija (profesionalnih udruga).

Project Management Institute (2011) definira projekt kao privremeni pothvat kojim se stvara jedinstven proizvod, usluga ili rezultat, te da projektom može nastati proizvod koji je komponenta druge cjeline ili samostalna cjelina, sposobnost pružanja usluge ili rezultat u obliku dokumenta.

Prema Omaziću (2005), projekt sadrži sljedeće karakteristike:

1. Projekt je privremeni pothvat koji ima početak i kraj
2. Njegov rezultat jest jedinstveni proizvod ili usluga
3. On je jednokratan, svaki sa svojim ciljem i namjenom koji su definirani
4. Projekt je usmjeren prema prethodno definiranom cilju
5. Ima vlastiti budžet
6. Sadrži utvrđeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekta
7. Prezentira sposobnosti sponzora i projektnog menadžera
8. Utemeljuje težište na kvaliteti
9. Ima vlastitu strukturu
10. Transformira postojeće stanje u željeno, buduće stanje

Svaki projekt sastoji se od različitih faza, a struktura projekta i njegove faze ovise o cilju i vrsti projekta koji se provodi. Te faze projekta čine životni ciklus projekta koji ima svoj početak i kraj. Pomnim planiranjem projekta želi se smanjiti rizik od neuspješnog provođenja projekta te efikasno iskoristiti resurse i vrijeme.

Prema Project Management Institutu (2011), svaki projekt može se podijeliti na tri glavne faze:

1. Početak projekta
2. Izvršavanje projektnog rada
3. Zatvaranje projekta

Faza početka projekta započinje idejom o novom proizvodu ili usluzi. U ovoj fazi kreira se projektni plan, dokument u kojemu se detaljno opisuje konačan rezultat projekta, te ukoliko se projektni plan ne usvoji, projekt ne prolazi dalje. Prema Omaziću (2005), svi dokumenti koji proizlaze iz faze početka projekta trebaju dati odgovore na pitanja tko, što, gdje, kako, kada i zašto radi na projektu. Omazić (2005) također govori i kako je nužno da taj dokument odgovara na sljedeća pitanja:

- Što je projektni rezultat?
- Koji su poslovni razlozi i ciljevi pokretanja projekta?
- Koji su ključni projektni međuproizvodi, miljokazi i glavne aktivnosti?
- Što je okvirni projektni obuhvat?
- Koje su osnovne pretpostavke i ograničenja?
- Koliki je okvirni budžet?
- Kad je predviđeni završetak projekta?
- Kako mjerimo uspješnost projekta?

U ovoj fazi projekt se detaljno planira. Određuje se njegova svrha, ciljevi, ograničenja, rizici i budžet, te se određuje i vremenski slijed aktivnosti koje se provode unutar projekta.

Jedan od početnih koraka prilikom planiranja projekta jest određivanje ciljeva toga projekta. Za uspješno provođenje projekta nužno je da se ti ciljevi postave na pravi način. Kako bi ciljevi bili pravilno određeni, Omazić (2005) kaže kako oni moraju biti:

- Izazovni i motivirajući: izazovni su jer se projektom stvara novi proizvod ili usluga, a tada i motiviraju članove tima
- Realistični i ostvarivi: ukoliko se za projekt krivo procjeni mogućnost njegova ostvarenja, to će demotivirati članove tima koji rade na projektu
- Specifični i mjerljivi: ciljevi su uglavnom mjerljivi zbog unaprijed postavljenoga budžeta i vremenskog roka projekta
- Vremenski određeni: ciljevi su uvijek određeni rokom završetka projekta
- Konzistentni s organizacijskom politikom i planovima: o tome se preko portfelja projekata brine top menadžment
- Vertikalno i horizontalno povezani: projektni ciljevi moraju biti povezani sa organizacijskim ciljevima, i to na svim razinama
- Relevantni: iz razloga što ciljevi označuju želju da se stvori novi proizvod ili usluga ciljevi su relevantni

Kako bi se definirali radni zadaci za članove projektnog tima, može se koristiti struktura raščlanjenih poslova (SRP). Prilikom definiranja zadataka, potrebno je paziti kako se pred članove tima ne bi stavilo previše zadataka, odnosno da se veće zadatke ne podijeli u previše manjih kako to ne bi djelovalo demotivirajuće na članove tima. Prema Omaziću (2005) struktura raščlanjenih poslova daje sljedeće informacije vezane uz aktivnosti koje se provode na projektu:

- Potpuni uvod u širinu projekta
- Praćenje napretka projekta
- Procjenu troškova projekta
- Izgradnju projektnog tima

Nakon što se strukturom raščlanjenih poslova utvrde sve aktivnosti koje će obavljati članovi tima, moguće je izraditi gantogram koji predstavlja najjednostavniji oblik prikaza svih projektnih aktivnosti i zadataka, te je na taj način lakše informira članove tima o projektnim aktivnostima i zadacima. U njemu se mogu pronaći podaci o trenutnom stanju projekta i projektnih aktivnosti, vremenu, troškovima i resursima koji su potrebni za izvršenje projektnih aktivnosti i projekta.

Jedna od najvažnijih stavki kojoj je potrebno pridati posebnu pozornost prilikom planiranja projekta jest budžet. Svrha gotovo svakog projekta jest ostvariti korist, najčešće financijsku. Iz

toga razloga potrebno je pažljivo isplanirati projektni budžet, kako bi u konačnici financijska korist projekta bila veća od financijskih sredstava koji su uloženi u izvođenje projekta. Omazić (2005) govori kako postoje tri osnovna pristupa strategiji procjene budžeta, a to su:

- Odozdo prema gore: u ovome pristupu prvo se konzultira sa zaposlenicima na operativnoj razini kako bi se dobila procjena budžeta na temelju liste potrebnih resursa, zadataka i broja radnih sati koju su izradili ti zaposlenici. Prednost je što zaposlenici na operativnoj razini imaju bolju sliku o potrebnim sredstvima i resursima nego zaposlenici na višim pozicijama. Također, oni su motiviraniji za obavljanje zadataka jer su uključeni u proces odlučivanja. No, vrlo često se događa da je budžet koji je procijenjen na temelju liste zadataka i resursa koje su napravili zaposlenici na operativnoj razini viši nego budžet koji je zapravo potreban za provođenje projekta, te ga tada osobe na višim razinama upravljanja režu i prilagođavaju stvarnim financijskim potrebama projekta.
- Odozgo prema dolje: u ovoj strategiji top i srednji menadžeri odlučuju o iznosu budžeta projekta. Oni iznos budžeta procjenjuju na temelju svoga znanja i prošlih iskustava. Budžet se određuje tako što se odredi stopa profitabilnosti te na temelju te stope određuju maksimalni ukupni troškovi projekta.
- Strategija nulte točke: u ovome pristupu top menadžment određuje stopu rentabilnosti koja je uvjet koji se mora ispuniti kako bi se krenulo sa izvođenjem projekta.

U fazi početka projekta od izuzetne važnosti je prepoznati rizike provođenja projekta. To je posebno važno kod jedinstvenih projekata koji se izvode po prvi puta, te rizici takvog projekta nisu poznati. Rezultat rizika je neispunjenje pojedinih projektnih ciljeva koje može rezultirati neuspješnim projektom, te je jedna od glavnih uloga projektnog menadžmenta upravo prepoznavanje i upravljanje projektnim rizicima. Prema Omaziću (2005) prednosti upravljanjem projektnih rizika jesu:

- Bolje razumijevanje projekta i izrada realnije analize koristi i troškova u fazi iniciranja i fazi planiranja
- Zaštita cijena, rokova i specifikacija od bilo kakvih promjena
- Maksimalizacija rezultata pozitivnih događaja
- Minimalizacija utjecaja negativnih događaja
- Izbjegavanje iznenađenja

- Zaštita od mogućeg nastajanja problema
- Zaštita od eskaliranja problema u slučaju da oni nastanu

Može se zaključiti kako je za prepoznavanje rizika i rješavanje problema potrebno imati stručan i iskusan tim. Bez obzira na to koliko se dobro projekt isplanirao, a rizici projekta prepoznati, do problema će uvijek doći, te je iz toga razloga ključan stručan tim koji će se moći nositi sa problemima koji će se događati tijekom izvođenja projekta.

Druga faza izvođenja projekta jest njegovo izvršenje. Najvažnije stavke u ovoj fazi jesu upravljanje projektom koje uključuje upravljanje promjenama, rizicima i ljudskim resursima te kontrola projekta i osiguravanje njegove kvalitete. Project Management Institute (2011) definira upravljanje projektima kao primjenu znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti kako bi se zadovoljili zahtjevi projekta.

Upravljanje promjenama bitan je dio upravljanja projektom. Tijekom razdoblja provedbe projekta može doći do različitih promjena koje se ne mogu predvidjeti iz razloga što je svaki projekt jedinstven te je njegova provedba neizvjesna. Postoje dvije vrste promjena koje se mogu dogoditi u ovoj fazi provođenja projekta:

- one koje su uzrokovane promjenama na ključnim elementima projekta kao što su budžet ili vremenski plan
- one koje su uzrokovane mijenjanjem obujma konačnog proizvoda projekta

Kako bi se uspješno upravljalo promjenama, Omazić (2005) navodi sljedeća pravila kojih se potrebno pridržavati:

- Pažljivo razmotriti sve zahtijevane promjene
- Identificirati sve utjecaje koje promjene mogu imati na drugim projektnim zadacima
- Preslikati sve utjecaje na projektne performanse, terminski plan i troškove
- Evaluirati sve prednosti i nedostatke zahtijevane promjene
- Identificirati i evaluirati sve opcije koje bi mogle dovesti do boljeg ili istog cilja
- Uspostaviti proces jednostavnog odobravanja ili odbijanja predloženih promjena
- Koordinirati prihvaćene promjene sa svim uključenim stranama
- Osigurati da se promjene ispravno primjenjuju

- Na kraju izraditi izvješće svih promjena prema datumu pojavljivanja i njihovu utjecaju

Upravljanje ljudskim resursima, odnosno upravljanje projektnim timom Project Management Institute (2011) definira kao proces praćenja uspješnosti članova tima, davanje povratnih informacija, rješavanje otvorenih pitanja i upravljanje izmjenama kako bi se optimizirala radna uspješnost projekta. Menadžeri koji upravljaju ljudskim resursima na projektu moraju biti educirani i iskusni kako bi uspješno vodili zaposlenike, rješavali sukobe te ocjenjivali njihovu uspješnost. Menadžeri bi trebali motivirati zaposlenike, nagrađivati ih za uspješno obavljene zadatke, kao i sprječavati neželjena ponašanja zaposlenika. Project Management Institute (2011) navodi sljedeće vještine voditelja kao najvažnije:

- Vodstvo
- Utjecanje
- Učinkovito donošenje odluka

Tijekom cijele faze izvršavanja projekta provodi se kontrola kvalitete. Prema Project Management Institutu (2011) upravljanje kvalitetom projekta uključuje procese i aktivnosti organizacije koja provodi projekt koji određuju politike kvalitete, ciljeve i odgovornosti tako da projekt zadovoljava potrebe zbog kojih je pokrenut. Upravljanje kvalitetom je kontinuirani proces koji se provodi kroz različite procese i politike organizacije koja izvršava projekt. Nužan je dio provođenja svakog projekta kako bi konačan proizvod projekta bio zadovoljavajuće kvalitete za naručitelja. Kontrola kvalitete različita je za svaki projekt, a njezino izvršavanje, te tehnike i mjere koje se koriste ovise o željenom konačnom proizvodu pojedinog projekta. Cilj kontrole kvalitete jest zadovoljstvo naručitelja projekta, te je potrebno znati naručiteljeve točne zahtjeve i očekivanja od projekta kako bi konačna kvaliteta bila na razini na kojoj se to i očekuje. Također, kontrola kvalitete je ključna kako bi se eventualne pogreške na projektu uočile na vrijeme, te se time smanjili troškovi projekta koji bi bili veći ukoliko bi se greška uočila u nekoj kasnijoj fazi projekta.

Posljednja faza provođenja projekta jest zatvaranje projekta. Prije nego što se projekt zatvori, potrebno je napraviti reviziju projekta. U reviziji se uspoređuju stvarni rezultati projekta koji su ostvareni sa rezultatima koji su trebali biti ostvareni, te se utvrđuje jesu li, i koji su projektni

ciljevi ostvareni. Omazić (2005) kaže kako prilikom revizije projekta posebnu pozornost treba posvetiti sljedećim elementima koji su ključni za uspjeh projekta:

- Efikasnost projekta
- Zadovoljstvo klijenta
- Poslovni uspjeh
- Kvaliteta i drugi objektivni parametri projekta
- Budući potencijal

Također se izrađuje i revizijsko izvješće koje mora biti objektivno. U njemu se uspoređuju stvarni i planirani rezultati, te objašnjavaju razlozi eventualnog odstupanja od planiranog stanja. Autor revizijskog izvješća, revizor, mora biti iskren, profesionalan i objektivan prilikom izrade izvješća. Svako revizijsko izvješće ima određenu, zadanu formu, a prema Omaziću (2005), svako izvješće treba sadržavati sljedeće informacije:

- Uvod
- Sadašnje stanje
- Buduće stanje
- Kritične točke
- Analizu rizika
- Ograničenja
- Zaključak

Nakon izrade revizijskog izvješća, projekt se zatvara. U ovoj fazi provode se aktivnosti koji su potrebne kako bi se projekt finalizirao, te kako bi se projekt mogao formalno završiti, a te aktivnosti ovise o vrsti projekta koji se provodio. Prilikom zatvaranja, posao projektnog voditelja jest utvrđivanje da li su svi projektni zadaci obavljeni na temelju podataka iz prethodnih zatvorenih faza. Prema Project Management Institutu (2011), na završetku projekta može se dogoditi sljedeće:

- Prihvaćanje od strane klijenta ili sponzora
- Provodi se pregled nakon projekta
- Bilježe se utjecaji individualne prilagodbe na bilo koji proces
- Dokumentira se stečeno znanje

- Odgovarajuća ažuriranja organizacijskih procesnih sredstava
- Arhiviraju se svi relevantni projektni dokumenti unutar informacijskog sustava za upravljanje projektima kako bi se mogli koristiti kao povijesni podaci
- Zatvara se nabava

Na kraju se radi i završni izvještaj čija je svrha informiranje o tijeku provedenog projekta i čije informacije trebaju koristiti prilikom izvođenja nekog novog projekta. On također služi projektnom voditelju kao izvor znanja za vođenje nekih novih projekata, kako bi se povećala uspješnost provođenja budućih projekata. Također, on služi i samoj organizaciji koja je provodila projekt kako bi povećala svoje znanje o vođenju i izvođenju projekata. Prema Omaziću (2005), završni izvještaj treba se sastojati od sljedećih informacija:

- Izvedba projekta: usporedba stvarnih i planiranih rezultata, prikaz promjena u obujmu projekta, prikaz svih troškova projekta
- Administracija: svrha je utvrđivanje efikasnosti pojedinih procesa
- Organizacijska struktura: analiza vrste organizacijske strukture koja odgovara vrsti projekta koji se provodi, te njezina preporuka za druge slične projekte kojima bi ona odgovarala
- Projektni i administrativni tim: izdvojiti one pojedince koji se ističu svojim iskustvom, motivacijom, znanjem te ih preporučiti za neke nove projekte koji će se provoditi
- Tehnike projektnog menadžmenta: utvrditi koje su tehnike pomogle u ostvarivanju ciljeva projekta, te ih preporučiti za daljnje projekte

Izradom završnog izvještaja i zatvaranjem projektnih aktivnosti, projekt je finaliziran.

2.2. Koraci u prijavi projekta na poziv za ostvarivanje bespovratnih sredstava

Kako bi neki projekt mogao ostvariti pravo na bespovratna sredstva iz fondova Europske unije on mora ostvarivati određenu svrhu po unaprijed određenim pravilima. Naime, cilj projekta mora biti u skladu sa postojećim razvojnim ciljevima Republike Hrvatske i Europske unije, što znači kako se ne može baš svaki projekt financirati iz sredstava fondova EU. Isto tako, projekt ne može biti financiran u cijelosti, te je maksimalan postotak financiranja projekta definiran u natječajnoj

dokumentaciji. Prema Europskim strukturnim i investicijskim fondovima (2014), kako bi projekt mogao ostvariti sredstva, on se mora nalaziti u području koje je definirano u Operativnom programu, dokumentu u kojem su striktno definirana područja financiranja te mogući prijavitelji. Projekt može ostvariti sredstva samo ako se prijavi na natječaj za dodjelu bespovratnih sredstava koji raspisuje resorno ministarstvo, koje također i dodjeljuje sredstva. Način na koji se projekt prijavljuje na natječaj i potrebna dokumentacija definira se u natječajnoj dokumentaciji. Europski strukturni i investicijski fondovi (2014) kažu kako se u Uputama za prijavitelje nalaze svi podaci za informiranje prijavitelja projekta kao što su rokovi prijave, mogući prijavitelji, područja financiranja te uvjeti prijave. Nakon što je sva potrebna dokumentacija predana, ona se pregledava te se utvrđuje da li svrha projekta odgovara postojećim razvojnim ciljevima. Od krajnjeg roka za prijavu projekta na poziv do odabira projekta koji će ostvariti sredstva može proći najviše četiri mjeseca, a nakon donošenja odluke o ostvarivanju sredstava do sklapanja ugovora može proći najviše 30 dana.

Prema Europskim strukturnim i investicijskim fondovima (2014), u razdoblju od 2014. do 2020. godine, financirati se mogu projekti iz sljedećih područja:

1. Jačanje istraživanja, tehnološkog razvoja i inovacija
2. Povećanje pristupa, korištenja i kvalitete informacijskih i komunikacijskih tehnologija
3. Povećanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća, poljoprivrednog sektora te ribarskog i akvakulturnog sektora
4. Podupiranje prijelaza na niskougljično gospodarstvo u svim sektorima
5. Promicanje prilagodbe na klimatske promjene, prevencija i upravljanje rizikom
6. Zaštita okoliša i promicanje učinkovitosti resursa
7. Promicanje održivog transporta i otklanjanje čepova u ključnim mrežnim infrastrukturama
8. Promicanje zapošljavanja i podupiranje mobilnosti radne snage
9. Promicanje socijalne uključenosti i borba protiv siromaštva
10. Ulaganje u obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje
11. Jačanje institucionalnih kapaciteta i učinkovite javne uprave

2.3. Program integrirane fizičke, gospodarske i socijalne regeneracije malih gradova na ratom pogođenim područjima

Prema Europskim strukturnim i investicijskim fondovima (2014), Program integrirane fizičke, gospodarske i socijalne regeneracije malih gradova na ratom pogođenim područjima je program kojim se želi regenerirati područja pogođenim ratom kroz poboljšanje uvjeta života na tim područjima kako bi se smanjilo i spriječilo iseljavanje stanovništva, smanjile stope siromaštva, nejednakosti i socijalne isključenosti kroz razvoj infrastrukture i privlačenje novih investicija i stanovnika u odabrana područja. Ovaj program provode Ministarstvo regionalnog razvoja i EU fondova te Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava, a financijska sredstva za provođenje ovoga programa osiguravaju se iz Europskog fonda za regionalni razvoj te Europskog socijalnog fonda. Za provođenje programa ukupno je osigurano 120 milijuna eura. 100 milijuna eura dolazi iz Europskog fonda za regionalni razvoj, a ta sredstva se mogu koristiti za jačanje gospodarstva kao i za izgradnju infrastrukture u odabranim područjima, dok je 20 milijuna eura osigurano iz Europskog socijalnog fonda za razvijanje ljudskih potencijala kako bi se povećala stopa zapošljavanja. Kriteriji pomoću kojih su odabrani gradovi za provođenje ovoga programa jesu veličina grada (grad mora imati između 10.000 i 35.000 stanovnika), indeks višestruke deprivacije te stupanj okupiranosti grada tijekom Domovinskog rata. Na koncu je odabrano pet gradova/područja: Beli Manastir, Benkovac, Knin, Petrinja i Vukovar. Svakome od odabranih gradova dodjeljeno je 22,5 milijuna eura za provedbu projekata iz ovoga programa.

2.4. Intervencijski plan grada Vukovara

Grad Vukovar jedan je od 5 odabranih gradova koji su dio pilot programa integrirane fizičke, gospodarske i socijalne regeneracije malih gradova na ratom pogođenim područjima. Intervencijski plan izrađen je za svaki od odabranih gradova. Prema Intervencijskom planu Grada Vukovara (2017), Intervencijski plan je dokument u kojemu su definirani ciljevi programa na odabranome području te plan aktivnosti koje će se obavljati u sklopu programa regeneracije područja. Intervencijski plan sastoji se od tri dijela: analitičkog, strateškog i operativnog dijela. U analitičkom dijelu na temelju analize trenutne situacije područja identificiraju se problematični

dijelovi područja na kojima će se primjenjivati aktivnosti programa regeneracije. Strateški dio sastoji se od razvojne vizije, razvojnih prioriteta i ciljeva te identificiranih razvojnih prioriteta. U operativnom, odnosno provedbenom dijelu definiran je akcijski plan koji se sastoji od vremenskog plana provedbe te portfelja projekata koji će se izvoditi u sklopu ovoga programa.

U analizi trenutne situacije utvrđeno je kako je zbog razaranja tijekom Domovinskog rata došlo do uništenja infrastrukture, javnih površina, stambenih i gospodarskih objekata a samim time i gospodarstva na području grada Vukovara. Posljedica toga je drastično smanjenje stanovnika, posebice mlađe populacije, kao i nedostatak kvalificirane radne snage na istome području. Osim toga, na području grada Vukovara nedostaje malih i srednjih poduzetnika koji su vrlo bitni za pokretanje gospodarstva u gradu. Također je utvrđeno kako nedostaje društvene infrastrukture, posebice za djecu i mlade, kao što su na primjer sportski objekti i prostori za civilne udruge. Kako bi se identificirale snage, slabosti, prilike i prijetnje područja grada Vukovara, u intervencijskom planu korištena je SWOT analiza. S obzirom na prethodno navedene nedostatke, korištenjem SWOT analize identificirana su različita rješenja kako iskoristiti prilike i ukloniti prijetnje. Kako bi se riješio problem nedostatka kvalificiranih radnika, potrebno je ulagati u obrazovanje mladih ljudi, poticati samozapošljavanje i prekvalifikaciju, a sve u skladu s trenutnim potrebama tržišta rada. Kako bi se povećao broj malih i srednjih poduzetnika na području grada Vukovara potrebno je ulagati u obrazovanje koje razvija poduzetničke vještine, te stvoriti gospodarsko okruženje koje je povoljno za nove investicije. Također, izgradnjom bolje društvene infrastrukture kojom bi se stvorilo više aktivnosti za djecu i mlade, zadržalo bi se mlađu populaciju na području grada.

Proces prioritizacije projekata odvijao se u nekoliko koraka. Inicijalno je postojala ideja za provedbu 126 projekata. Taj broj smanjio se grupiranjem projekata u sljedeće dvije kategorije: projekti za prijavu na pozive za ostvarivanje bespovratnih sredstava za male i srednje poduzetnike koji se financiraju iz Europskog fonda za regionalni razvoj, te projekti za prijavu na pozive za neprofitne organizacije i udruge koji sredstva ostvaruju iz Europskog socijalnog fonda. Nakon toga, svaki projekt je analiziran te su odbačeni oni čiji su financijski i vremenski okviri neprihvatljivi s obzirom na okvire postavljene Intervencijskim planom. Na kraju, svaki od preostalih projekata se bodovao po unaprijed određenim kriterijima. Prema Intervencijskom planu Grada Vukovara (Ministarstvo regionalnog razvoja,Grad Vukovar,2017:43), ti kriteriji su:

1. Doprinos ciljevima Programa (maksimalno 15 bodova)
2. Integriranost projekta (potencijal za aktiviranje sinergija) (maksimalno 15 bodova)
3. Izvori financiranja (maksimalno 10 bodova)
4. Doprinos zapošljavanju i poticanje lokalnog gospodarstva (maksimalno 15 bodova)
5. Normativna zrelost projekta (maksimalno 15 bodova)
6. Logika intervencije (maksimalno 15 bodova)
7. Metodologija provedbe projekta (maksimalno 15 bodova)

Svaki projekt ukupno je mogao ostvariti 100 bodova, a kako bi bio prihvaćen za financiranje, morao je ostvariti više od 60 bodova. Ukupno je 19 projekata ostvarilo preko 60 bodova, no zbog ograničenih financijskih sredstava na kraju je odabrano 9 projekata koji najviše doprinose regeneraciji područja grada Vukovara. Odabrani projekti su: izgradnja Gradske tržnice u naselju Olajnica (92 boda), usluge brendiranja grada Vukovara kao turističke destinacije (73 boda), Projekt Adica (69 bodova), Društveno-obrazovni centar „Dunav" (69 bodova), Izgradnja Ekonomske škole Vukovar (67 bodova), Rekonstrukcija zgrade "Radnički dom" u Borovu i prenamjena u prostor Veleučilišta Vukovar (66 bodova), Centralna kuhinja za prehranu djece u vrtićima (64 boda), Strategija razvoja gospodarstva (63 boda) te Obnova nogometnog stadiona u Vukovaru (63 boda).

3. Metodologija rada

Kako je svrha i cilj rada usmjeren na analitiku provedenog projekta s naglskom na analizu inicijalizacije i ekonomske opravdanosti projekta, metode koje će se koristiti u radu su analize projektnih aktivnosti sukladnosti primjenjenoj metodologiji provođenja projekata te metode financijske analize.

U ovome radu korišteni su sekundarni podaci iz različitih izvora. Korištene su različite knjige, web stranice te dokumenti kako bi se dobili podaci koji su potrebni za izradu ovog diplomskog rada. Financijski podaci koji su korišteni za određivanje budžeta te procjenu isplativosti projekta izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru preuzeti su iz Studije izvodljivosti i analize troškova i koristi za građenje Gradske tržnice u naselju Olajnica u Vukovaru koju je izradila tvrtka SAFEGE d.o.o. Iznosi trenutnih operativnih prihoda i troškova dobiveni su od upravitelja Gradske tržnice u Vukovaru. Literatura korištena za opis faza provođenja projekta jesu knjige Projektni menadžment autora Mislava Ante Omazića i Stipe Baljkasa, te knjiga Znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK). Za opis koraka prilikom prijave projekta na poziv za ostvarivanje bespovratnih sredstava, opis Intervencijskog plana grada Vukovara te Programa integrirane reintegracije malih gradova korišteni su različiti web izvori, kao što su službene stranice strukturnih fondova te službeni dokumenti koji su navedeni u literaturi ovog diplomskog rada. Kako bi se na temelju dobivenih podataka i činjenica došlo do zaključka, korištena je induktivna metoda.

Rezultati istraživanja vezanih uz održivost projekta stvaraju pretpostavku da će projekt u predvidivom razdoblju (5 do 10 godina nakon realizacije projekta) biti održiv samo ukoliko se njegovi troškovi, kao i prihodi pomno isplaniraju unaprijed, tako da u konačnici izvođenje projekta bude isplativo i korisno za njegove ciljane skupine i krajnje korisnike.

4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

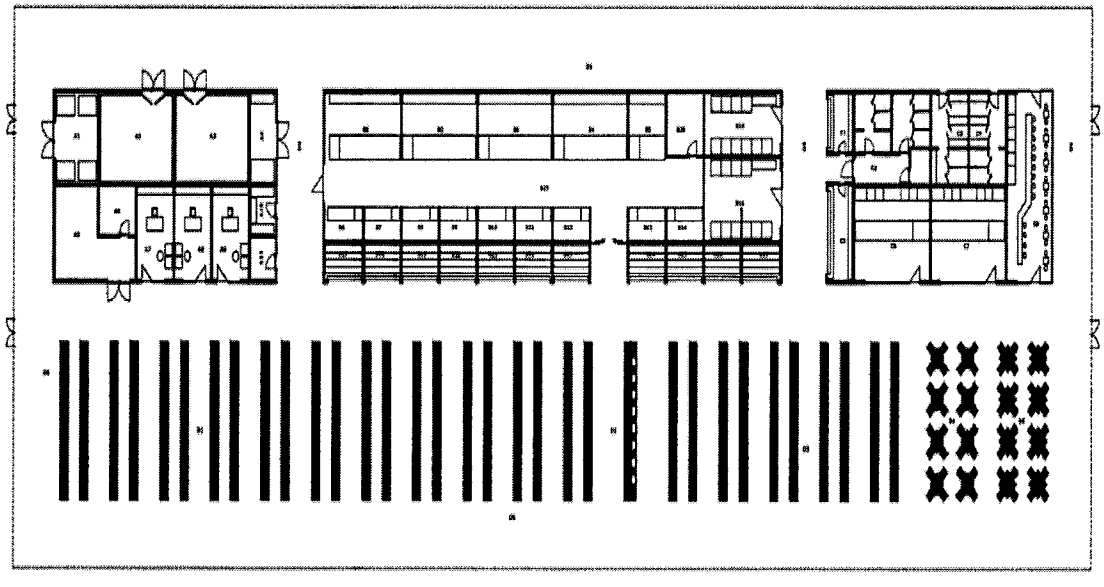
U ovome poglavlju istražiti će se inicijalizacija projekta izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru, analizirati će se trenutni operativni prihodi i rashodi, te usporediti trenutni operativni prihodi i rashodi sa planiranima.

4.1. Inicijalizacija projekta izgradnje Gradske tržnice Vukovar

Projekt izgradnje Gradske tržnice Vukovar dio je portfelja projekata unutar Intervencijskog plana grada Vukovara kojim se želi poboljšati uvjete života stanovnika na području grada Vukovara. Ciljevi ovoga projekta odgovaraju ciljevima Intervencijskog plana grada Vukovara, a podrazumijevaju povećanje stope zapošljavanja i kvalitete života stanovnika u gradu, poticanje proizvodnje lokalnih poljoprivrednika i OPG-a, poboljšanje javne infrastrukture, te samim time i smanjenje broja iseljenih stanovnika na području grada Vukovara. Također, projektom se želi promovirati lokalne proizvođače i proizvode te povećati njihovu prodaju, te uvesti novi javni sadržaj u centar grada. Ciljane skupine ovog projekta jesu poljoprivrednici, vlasnici OPG-a i poduzetnici s vukovarskog područja, a krajnji korisnici su stanovnici Vukovara i vukovarskog područja. Stara gradska tržnica u Vukovaru nalazila se u samome centru grada, uz državnu cestu Vinkovci-Vukovar-Ilok, te su uvjeti rada te tržnice iz nekoliko razloga procijenjeni kao neodgovarajući. Prvenstveno, kao što je već rečeno, gradska tržnica je bila smještena uz glavnu državnu cestu koja prolazi centrom grada, te se može zaključiti kako je to neprihvatljivo za mjesto na kojemu se obavlja prodaja prehrambenih proizvoda na otvorenome. Isto tako, sama infrastruktura bila je zastarjela i neodgovarajuća za prostor gradske tržnice. Naime, prodaja se vršila na otvorenome, te su klupe i štandovi bili natkriveni šatorskim platnom. To je dovodilo do problema posebice tijekom zime, kada se broj trgovaca drastično smanjivao zbog loših vremenskih uvjeta. Osim toga, nije postojala niti sanitarna infrastruktura kao niti parking za kupce tržnice. Sve je to dovodilo do smanjenog broja trgovaca kojima takvi uvjeti rada nisu odgovarali, kao i manjeg broja kupaca. Iz tih razloga, utvrđeno je kako je potrebna izgradnja novog prostora koji će zadovoljavati sve trgovačke, ugostiteljske i društvene potrebe. Stara gradska tržnica imala je površinu od oko 1500 m^2, i bila je podijeljena u tri glavna dijela: dio sa klupama namijenjen prodaji prehrambenih proizvoda, zatim dio za prodaju neprehrambenih proizvoda poput odjeće te dio koji je bio prilagođen za prodaju mliječnih proizvoda. Osim

otvorenog dijela, postojao je samo jedan zatvoreni objekt ukupne površine 135 m^2 također namijenjen prodaji mliječnih proizvoda u kojemu su se nalazili hladnjaci. Prema studiji izvodljivosti, prosječna popunjenost gradske tržnice tijekom cijele godine iznosila je tek 40% (u 2015. godini). Treba se naglasiti kako su na taj prosjek značajno utjecali zimski mjeseci. U studiji je također navedeno kako je od ukupno 216 betonskih klupa, tijekom zimskog perioda, u prosjeku bilo iznajmljeno tek njih 50, što pokazuje kako prostor za trgovce nije bio adekvatan, pogotovo tijekom zimskih mjeseci. Nova gradska tržnica izgrađena je u gradskom naselju Olajnica. Njezina neto površina iznosi 3.193,55 m2. Zgrada se sastoji od 3 bloka: Bloka A koji je poslovno-logistički kompleks, bloka B koji čini zatvoreni poslovni prostor i bloka C koji čini dio za ugostitelje, te prostora koji se naziva "Zelena tržnica", u kojemu se nalaze betonske klupe namijenjene prodaji prehrambenih proizvoda. Unutar tog prostora nalazi se 70 betonskih klupa, te 30 klupa koje su namijenjen prodaji eko proizvoda. U prostoru "Zelene tržnice" nalazi se i terasa ugostiteljskog objekta te prostor za odmor kupaca koji je opremljen s klupama.

Na slici 1 nalazi se prikaz tlocrta novoizgrađene Gradske tržnice u Vukovara.



Slika 1.Tlocrt novoizgrađene Gradske tržnice u Vukovaru (Studija izvodljivosti,2017:87)

Ukupan investicijski trošak izgradnje i opremanja Gradske tržnice Vukovar iznosi 17.890.616,66 kn bez PDV-a. Od ukupnoga iznosa, 14.932.191,35 kn se financira iz Europskog fonda za

regionalni razvoj, što čini 85% iznosa. Ostatak troška, odnosno 2.958.425,31 kn financira Grad Vukovar. Kako bi ostvarila bespovratna sredstva iz fondova Europske unije, projekt je prijavljen na poziv za provedbu Intervencijskog plana Grada Vukovara, a prijavitelj projekta je Grad Vukovar. Svrha tog poziva jest smanjenje nejednakosti, stope siromaštva i isključenosti kroz regeneraciju grada Vukovara. Natječaj je otvoren od 31.3.2017. do 30.6.2022. godine. Nadležno tijelo za ovaj natječaj je Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, a područje kojim se financira ovaj natječaj je socijalna uključenost. Ukupna financijska sredstva ovog natječaja iznose 123.153.260,00 kn, a najviše 85% ukupnih financijskih sredstava nekog projekta mogu biti financirana iz ovog poziva. U sažetku poziva na dostavu projektnih prijedloga u ograničenom postupku dodjele bespovratnih sredstava navedeno je kako je za prijavu na ovaj poziv potrebna sljedeća dokumentacija (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2017:4):

1. Prijavni obrazac A dio
2. Prijavni obrazac B dio
3. Izjava prijavitelja
4. Izjava partnera
5. Sporazum o partnerstvu
6. Izjava prijavitelja o statusu s obzirom na (ne)povrativost poreza na dodanu vrijednost
7. Izjava partnera o statusu s obzirom na (ne)povrativost poreza na dodanu vrijednost

Osim navedene dokumentacije, potrebno je predati i popratnu dokumentaciju koja uključuje (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2017:4):

1. Studiju izvedivosti
2. Popratnu dokumentaciju za utvrđivanje prihvatljivosti prijavitelja i partnera
3. Popratnu dokumentaciju za utvrđivanje prihvatljivosti projekta (kriterij spremnosti za realizaciju)
4. Popratnu dokumentaciju za utvrđivanje prihvatljivosti troškova prijavitelja i partnera
5. Popratne dokumente za ocjenu kvalitete projektne prijave

Prema Studiji izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:2), projekt izgradnje može se podijeliti u sljedeće tri faze:

1. Faza pripreme u kojoj su se odvijale aktivnosti kupovine zemljišta, izrada studije izvodljivosti te izrada projektne dokumentacije. Započela je s izradom arhitektonskog rješenja u srpnju 2015. nakon čega je započelo prikupljanje potrebne dokumentacije za izradu Glavnog projekta na temelju kojeg je dobivena građevinska dozvola za izgradnju prostora tržnice.
2. U fazi izgradnje odvijale su se aktivnosti gradnje Gradske tržnice, tijekom koje je provođen stručni nadzor i upravljanje projektom, opremanje tržnice te promotivne aktivnosti. Izgradnja je započela u svibnju 2016. godine, a rok završetka izgradnje bio je lipanj 2017. godine. Tržnica je služeno otvorena u listopadu 2017. godine.
3. Faza poslovanja podrazumijeva sve aktivnosti upravljanja gradskom tržnicom koje se kontinuirano obavljaju tijekom vijeka trajanja ove građevine.

Na slici 2 je dan opis i trajanje ključnih aktivnosti (gantogram) projekta.

Tablica 21. Gantogram odvijanja glavnih aktivnosti projekta

Br.	*Opis aktivnosti*	*2015.*	*2016.*	*2017.*
Faza pripreme projekta				
1.	Idejno arhitektonsko rješenje			
2.	Izrada geotehničkog elaborata temeljenja tržnice			
3.	Geodetski projekt			
4.	Glavni projekt			
5.	Revizija glavnog projekta			
6.	Izvedbeni projekti (arhitektura i konstrukcija) i revizija istog			
7.	Strojarski izvedbeni projekt i projekt izvedenog stanja strojarskih instalacija i Elektrotehnički izvedbeni projekt i projekt izvedenog stanja elektroinstalacija			
8.	Geotehnički istražni radovi			
9.	Komunalni priključci i naknade			
10.	Studija izvodljivosti s analizom troškova i koristi			
Faza izgradnje				
1.	Izgradnja i djelomično opremanje tržnice			
2.	Stručni nadzor nad izgradnjom			
3.	Projektantski nadzor			
4.	Koordinator I. zaštite na radu			
5.	Koordinator II. zaštite na radu			
6.	Stručno mišljenje o potrebi ugradnje hidroizolacije			
7.	Drugi dio opremanja tržnice			
8.	Upravljanje projektom			
9.	Promocija i vidljivost			

Slika 2.Gantogram odvijanja glavnih aktivnosti projekta (Studija izvodljivosti,2017:54)

Na slici 2 vidljive su sve glavne aktivnosti projekta izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru. Može se uočiti kako projekt započinje sa izradom idejnog arhitektonskog rješenja u 2015. godini. Također se vidi kako su se aktivnosti u fazi pripreme projekta odvijale kroz 2015., 2016. i 2017. godinu, te kako ta faza započinje s izradom idejnog arhitektonskog rješenja a završava s izradom studije izvodljivosti s analizom troškova i koristi. Faza izgradnje odvijala se tijekom 2016. i 2017. godine. Tijekom te faze nekoliko aktivnosti se provodilo istovremeno, a to su izgradnja objekta tržnice, stručni nadzor izgradnje, projektantski nadzor, koordinacija zaštite na radu te upravljanje projektom. Tržnica je u potpunosti opremljena tijekom 2017. godine, te se te godine započelo i s promocijskim aktivnostima kako bi se povećala vidljivost projekta.

4.2. Određivanje budžeta

Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju, ukupni trošak izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru iznosio je 17.890.616,66 kn, od čega se 85% iznosa, to jest 14.932.191,35 kn financiralo iz Europskog fonda za Regionalni razvoj, dok je ostatak troška, odnosno 2.958.425,31 kn snosio Grad Vukovar. Trošak u iznosu od 323.332,72 kn nije bio prihvatljiv za sufinanciranje iz europskog fonda, te taj iznos nije uključen u konačan iznos sufinanciranja od strane Europskog fonda za regionalni razvoj. Taj neprihvatljivi trošak sastoji se od troška upravljanja projektom u iznosu od 319.332,72 kn te od troška koordinatora I. zaštite na radu. Prema Studiji izvodljivosti, taj trošak nije prihvatljiv za sufinanciranje iz razloga što iz troškova rada zaposlenika na redovitim aktivnostima nisu izdvojeni troškovi rada na projektu. Ukupan trošak ovoga projekta sastoji se od troškova pripreme projekta te od troškova izgradnje i opremanja zgrade Gradske tržnice u Vukovaru.

Trošak pripreme projekta nije bilo moguće financirati iz Europskog fonda za regionalni razvoj, te je on financiran u potpunosti od strane Grada Vukovara te Fonda za obnovu i razvoj grada Vukovara. Ovaj trošak obuhvaća različite aktivnosti koje uključuju izradu idejnog arhitektonskog rješenja, prikupljanje i pripremu potrebne dokumentacije koja je potrebna za ostvarivanje potrebnih dozvola, izradu komunalnih priključaka, izradu geodetskog, glavnog i

izvedbenog projekta, te izradu studije izvodljivosti projekta. U nastavku nalazi se tablica sa ukupnim popisom troškova pripreme projekta koji su preuzeti iz provedene Studije izvodljivosti.

Tablica 1.Troškovi pripreme projekta

Naziv aktivnosti	Vrijednost (bez PDV-a)
Idejno arhitektonsko rješenje	35.000,00 kn
Izrada geotehničkog elaborata temeljenja tržnice	17.000,00 kn
Geodetski projekt	17.900,00 kn
Glavni projekt	199.200,00 kn
Revizija glavnog projekta	28.600,00 kn
Izvedbeni projekt i njegova revizija	60.000,00 kn
Strojarski i elektrotehnički izvedbeni projekt i projekt izvedenog stanja strojarskih i elektroinstalacija	37.500,00 kn
Geotehnički istražni radovi	17.000,00 kn
Komunalni priključci i naknade	348.538,48 kn
Studija izvodljivosti s analizom troškova i koristi	65.000,00 kn
Ukupni iznos troškova	**825.738,48 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:44)

U tablici 1 se nalazi popis svih troškova pripreme projekta čiji je ukupni iznos 825.738,48 kn bez PDV-a. Iznosi su izraženi bez PDV-a iz razloga što su i ukupni troškovi te iznosi financiranja od strane Europskog fonda za regionalni razvoj i Grada Vukovara također izraženi bez PDV-a. Iz tablice se može vidjeti kako najveći dio iznosa odlazi na izradu glavnog projekta te na izradu komunalnih priključaka. Ovim aktivnostima započeo je projekt izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru, te se uz njihovu pomoć prikupila sva potrebna dokumentacija za dobivanje potrebnih dozvola za izgradnju objekta tržnice te za prijavu projekta na poziv za ostvarivanje bespovratnih sredstava iz Europskog fonda za regionalni razvoj.

Troškovi izgradnje i opremanja zgrade Gradske tržnice u Vukovaru financirani su od strane Europskog fonda za regionalni razvoj te od strane Grada Vukovara. Najveći dio financijskih sredstava odlazi upravo na troškove izgradnje i opremanja prostora. Podaci u sljedećoj tablici prikazuju sve troškove te su preuzeti iz Studije izvodljivosti.

Tablica 2.Troškovi izgradnje i opremanja zgrade Gradske tržnice u Vukovaru

Naziv aktivnosti	Vrijednost (bez PDV-a)
Izgradnja i djelomično opremanje tržnice	15.960.545,46 kn
Stručni nadzor nad izgradnjom	157.600,00 kn
Projektantski nadzor	19.900,00 kn
Koordinator I. zaštite na radu	4.000,00 kn
Koordinator II. zaštite na radu	22.000,00 kn
Stručno mišljenje o potrebi ugradnje hidroizolacije	1.500,00 kn
Drugi dio opremanja tržnice	500.000,00 kn
Upravljanje projektom	319.332,72 kn
Promocija i vidljivost	80.000,00 kn
Ukupni iznos troškova	**17.064.878,20 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:45,55)

Ukupni troškovi izgradnje i opremanja zgrade Gradske tržnice Vukovar iznose 17.064.878,2 kn bez PDV-a. Iz tablice je vidljivo kako je najviše sredstava utrošeno na samu izgradnju i opremanje tržnice u iznosu od 16.460.545,46 kn. Opremanje tržnice odvijalo se u dvije faze, a ona je u potpunosti opremljena na samom kraju izvođenja projekta tijekom 2017. godine. U ovoj fazi također se odvijao i stručni i projektantski nadzor, te koordinacija zaštite na radu. Na samom kraju provodile su se promotivne aktivnosti kako bi se povećala vidljivost projekta čiji su troškovi iznosili 80.000,00 kn.

Upravljanje projektom provodi Jedinica za upravljanje projektom čije djelovanje uključuje aktivnosti kreiranja plana provedbe projekta, upravljanje financijskim sredstvima projekta, kontroliranje, pripremanje i arhiviranje dokumentacije projekta, plaćanje postojećih troškova na vrijeme, potpora različitim revizijama i kontrola, te provođenje vidljivosti projekta. Jedinica za upravljanje projektom sastoji se od osam članova, a troškovi njihovog rada prikazani su na sljedećoj slici koja je preuzeta iz Studije izvodljivosti.

Na slici 3 prikazan je izračun troškova rada članova Jedinice za upravljanje projektom.

Tablica 23. Prikaz izračuna troškova rada članova JPP

Br.	Pozicija	Bruto II plaća mjesečno	Utrošak radnog vremena	Mjesečni trošak djelatnika
1.	Voditelj projekta	20.308,35	50%	10.154,18
2.	Koordinator radova	8.028,93	20%	1.605,79
3.	Stručni suradnik za građevinske radove	13.450,95	10%	1.345,10
4.	Stručni suradnik za elektro radove	8.865,84	10%	886,58
5.	Stručni suradnik za strojarske radove	14.907,95	10%	1.490,80
6.	Projektni asistent	13.066,64	50%	6.533,32
7.	Financijsko-računovodstveni referent	13.486,78	20%	2.697,36
8.	Koordinator za promidžbu i vidljivost	9.489,63	20%	1.897,93
Ukupno				**26.611,06**
Sveukupno trošak za 12 mjeseci trajanja izgradnje				**319.332,72**

Slika 3.Troškovi Jedinice za upravljanje projektom (Studija izvodljivosti,2017:56)

Na tablici na slici 3 vidljivo je kako ukupni troškovi rada članova Jedinice za upravljanje projektom iznose 319.332,72 kn tijekom trajanja izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru. Članovima su plaće isplaćivane ovisno o postotku utroška radnog vremena tijekom mjeseca.

Kako je izvođenje projekta trajalo od 2015. do 2017. godine, tako su troškovi pojedinih aktivnosti izvođenja projekta plaćani u određeno vrijeme. U sljedećoj tablici prikazati će se dinamika plaćanja projektnih aktivnosti kroz razdoblje provođenja projekta od 2015. do 2017. godine, a ona je također preuzeta iz Studije izvodljivosti.

Tablica 3.Dinamika plaćanja projektnih aktivnosti kroz razdoblje izvođenja projekta

Opis aktivnosti	2015.	2016.	2017.
Faza pripreme projekta	**314.700,00 kn**	**172.288,48 kn**	**338.750,00 kn**
Idejno arhitektonsko rješenje	35.000,00 kn	0,00 kn	0,00 kn
Izrada geotehničkog elaborata temeljenja tržnice	17.000,00 kn	0,00 kn	0,00 kn
Geodetski projekt	17.900,00 kn	0,00 kn	0,00 kn
Glavni projekt	199.200,00 kn	0,00 kn	0,00 kn
Revizija glavnog projekta	28.600,00 kn	0,00 kn	0,00 kn
Izvedbeni projekti (arhitektura i konstrukcija) i revizija istog	0,00 kn	60.000,00 kn	0,00 kn

Strojarski i elektrotehnički izvedbeni projekt i projekt izvedenog stanja strojarskih i elektroinstalacija	0,00 kn	0,00 kn	37.500,00 kn
Geotehnički istražni radovi	17.000,00 kn	0,00 kn	0,00 kn
Komunalni priključci i naknade	0,00 kn	112.288,48 kn	236.250,00 kn
Studija izvodljivosti s analizom troškova i koristi	0,00 kn	0,00 kn	65.000,00 kn
Faza izgradnje	**0,00 kn**	**6.004.669,63 kn**	**11.060.208,55 kn**
Izgradnja i djelomično opremanje tržnice	0,00 kn	5.758.641,19 kn	10.201.904,27 kn
Stručni nadzor nad izgradnjom	0,00 kn	56.862,08 kn	100.737,92 kn
Projektantski nadzor	0,00 kn	10.000,00 kn	9.900,00 kn
Koordinator I. zaštite na radu	0,00 kn	4.000,00 kn	0,00 kn
Koordinator II. zaštite na radu	0,00 kn	14.000,00 kn	8.000,00 kn
Stručno mišljenje o potrebi ugradnje hidroizolacije	0,00 kn	1.500,00 kn	0,00 kn
Drugi dio opremanja tržnice	0,00 kn	0,00 kn	500.000,00 kn
Upravljanje projektom	0,00 kn	159.666,36 kn	159.666,36 kn
Promocija i vidljivost	0,00 kn	0,00 kn	80.000,00 kn
Ukupno	**314.700,00 kn**	**6.176.958,11 kn**	**11.398.958,55 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:55)

Iz tablice 3 je vidljiv raspored plaćanja troškova pojedinih projektnih aktivnosti po godinama u kojima se provodio projekt pripreme i izgradnje gradske tržnice. Može se primijetiti kako su se aktivnosti u fazi pripreme projekta provodile kroz sve tri godine provođenja projekta. U 2015. godini ukupno je plaćeno 314.700,00 kn troškova u fazi pripreme projekta, 172.288,48 kn u 2016. godini, dok su u 2017. godini troškovi faze pripreme projekta iznosili 338.750,00 kn. Aktivnosti u fazi izgradnje Gradske tržnice u gradu Vukovaru odvijale su se u 2016. i 2017. godini. U 2016. godini ukupni plaćeni troškovi iznosili su 6.004.669,63 kn, od čega je najveći dio sredstava utrošen na izgradnju i djelomično opremanje tržnice, to jest 5.758.641,19 kn. Tijekom 2017. godine troškovi u fazi izgradnje tržnice iznosili su 11.060.208,55 kn, a i u toj godini je također najveći dio sredstava utrošen na izgradnju te konačno opremanje prostora tržnice u ukupnom iznosu od 10.701.904,27 kn. Troškovi u 2015. godini ukupno su iznosili 314.700.00 kn, u 2016. godini 6.176.958,11 kn, a najveći iznos plaćen je u 2017. godini u iznosu od 11.398.958,55 kn.

4.3. Isplativost projekta

U ovome poglavlju analizirati će se operativni troškovi i operativni prihodi Gradske tržnice u Vukovaru kako bi se istražila isplativost provođenja ovoga projekta.

Ukupni operativni troškovi Gradske tržnice u Vukovaru sastoje se od tri vrste troškova: režijskih troškova, troškova zaposlenih te troškova održavanja opreme i nabave materijala.

U režijske troškove Gradske tržnice u Vukovaru spadaju troškovi električne energije, vode, telefona i interneta te odvoza otpada. Troškovi električne energije iznose 373.000,00 kn godišnje, troškovi vode 71.000,00 kn, telefona i interneta 22.500,00 kn a odvoz otpada 13.000,00 kn na godišnjoj razini.

Tablica 4.Iznos režijskih troškova gradske tržnice

Trošak	Mjesečni iznos troška	Godišnji iznos troška
Električna energija	31.083,33 kn	373.000,00 kn
Voda	5.916,67 kn	71.000,00 kn
Telefon i internet	1.875,00 kn	22.500,00 kn
Odvoz otpada	1.083,33 kn	13.000,00 kn
Ukupno	**39.958,33 kn**	**479.500,00 kn**

Izvor: Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Ukupni režijski troškovi Gradske tržnice mjesečno iznose oko 39.958,33 kn, a godišnje ti troškovi ukupno iznose 479.500,00 kn. Trenutno oko 40% troškova električne energije podmiruju iznajmljivači poslovnih prostora u objektu, što iznosi oko 11.916,67 kn na mjesečnoj bazi, odnosno 143.000,00 kn godišnje. S obzirom na to, stvarni godišnji troškovi električne energije gradske tržnice zapravo iznose 230.000,00 kn, to jest oko 19.166,67 kn mjesečno, te će se to uzeti u obzir u konačnom izračunu isplativosti projekta. Kada se to uzme u obzir, mjesečni režijski troškovi ukupno iznose oko 28.041,67 kn, odnosno 336.500,00 kn na godišnjoj razini.

U troškove održavanja opreme i nabave materijala spadaju sljedeći troškovi: troškovi uredskog materijala, troškovi sitnog inventara, troškovi potrošnog materijala, redoviti pregled i servis uređaja, troškovi ZAMP-a , članarina za udrugu tržnica, troškovi osiguranja objekta, troškovi

promidžbe i informatike, troškovi parkinga (karte za zaposlenika, čišćenje prostora parkinga i slično) te troškovi goriva (za pomoćne strojeve). U troškove redovitog pregleda i servisa uređaja uračunati su također i troškovi deratizacije, dezinsekcije, dojave požara i slično. U tablici 5 prikazani su mjesečni i godišnji iznosi tih troškova.

Tablica 5.Iznos troškova održavanja opreme i nabave materijala gradske tržnice

Trošak	Mjesečni iznos troška	Godišnji iznos troška
Uredski materijal	275,00 kn	3.300,00 kn
Sitni inventar	700,00 kn	8.400,00 kn
Potrošni materijal	3.958,33 kn	47.500,00 kn
Redoviti pregled i servis uređaja	3.333,33 kn	40.000,00 kn
ZAMP	500,00 kn	6.000,00 kn
Članarina za udrugu tržnica	300,00 kn	3.600,00 kn
Osiguranje objekta	1.500,00 kn	18.000,00 kn
Troškovi promidžbe i informatike	2.500,00 kn	30.000,00 kn
Troškovi parkinga	2.250,00 kn	27.000,00 kn
Troškovi goriva	58,33 kn	700,00 kn
Ukupno	**15.375,00 kn**	**184.500,00 kn**

Izvor: Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Ukupno, mjesečni troškovi održavanja opreme i nabave materijala iznose 15.375,00 kn, to jest 184.500,00 kn godišnje. U to su uračunati svi troškovi koji su nužni za normalno obavljanje posla, a ne spadaju u režijske troškove. Iz tablice je vidljivo kako najveći dio tih troškova čine potrošni materijal, redovni pregled i servis uređaja, troškovi promidžbe i informatike te troškovi parkinga.

Posljednja vrsta operativnih troškova ovog objekta jesu troškovi plaća zaposlenika. Gradska tržnica u Vukovaru trenutno ima 5 zaposlenika. Ukupan mjesečni i godišnji trošak plaća zaposlenika mogu se pronaći u tablici 6.

Tablica 6.Iznos troška plaća zaposlenika gradske tržnice

Vrsta troška	Mjesečni trošak	Godišnji trošak
Plaće zaposlenika	**30.000,00 kn**	**360.000,00 kn**

Izvor: Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice 6 vidljivo je kako mjesečni trošak plaća zaposlenika iznosi 30.000,00 kn, što na godišnjoj razini ukupno iznosi 360.000,00 kn bruto.

U tablici ispod mogu se pronaći ukupni operativni troškovi Gradske tržnice u Vukovaru koje čine režijski troškovi, troškovi održavanja opreme i nabave materijala te troškovi plaća zaposlenika.

Tablica 7.Iznos ukupnih operativnih troškova gradske tržnice

Vrsta operativnog troška	Ukupni mjesečni troškovi	Ukupni godišnji troškovi
Režijski troškovi	28.041,67 kn	336.500,00 kn
Troškovi održavanja opreme i nabave materijala	15.375,00 kn	184.500,00 kn
Troškovi plaća zaposlenika	30.000,00 kn	360.000,00 kn
Ukupni iznos	**73.416,67 kn**	**881.000,00 kn**

Izvor: Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Ukupni operativni troškovi Gradske tržnice u Vukovaru iznose 73.416,67 kn mjesečno, odnosno 881.000,00 kn godišnje. Najveći dio operativnih troškova čine režijski troškovi u koje su uključeni troškovi električne energije, vode, odvoz otpada, troškovi telefona i interneta te troškovi plaća zaposlenika. Iznos režijskih troškova u ovoj tablici smanjen je za iznos troškova električne energije koje podmiruju iznajmljivači poslovnih prostora u objektu u iznosu od oko 11.916,67 kn mjesečno, to jest 143.000,00 kn godišnje, što čini oko 40% iznosa ukupnog troška električne energije.

Objekt Gradske tržnice u Vukovaru sastoji se iz četiri glavna dijela. Postoje tri zatvorena bloka; blok A, blok B, blok C, čija ukupna bruto površina iznosi 1.057,35 m^2, te otvoreni prostor "Zelene tržnice". U objektu se nalaze poslovni prostori različitih namjena koji se mogu iznajmiti te čija cijena ovisi o kvadraturi prostora.

Blok A je poslovno-logistički kompleks čija bruto površina iznosi 264,50 m^2. Blok se sastoji od tri prostora za mješovitu upotrebu, prostora za hladnjake te prostora za mjenjačnicu ili osiguranje. U sljedećoj tablici prikazane su cijene najma svih poslovnih prostora unutar bloka A, kao i njihova bruto površina, a podaci su preuzeti iz Studije izvodljivosti.

Tablica 8.Iznos operativnih prihoda od bloka A

Poslovni prostor	Bruto površina	Iznos mjesečnog najma	Godišnji prihodi od najma	U najmu (Da/Ne)
Prostor za mješovitu upotrebu 1	14,04 m^2	842,40 kn	10.108,80 kn	Da
Prostor za mješovitu upotrebu 2	20,33 m^2	1.626,40 kn	19.516,80 kn	Da
Prostor za mješovitu upotrebu 3	20,16 m^2	1.612,80 kn	19.353,60 kn	Ne
Prostor za hladnjake 1	41,45 m^2	829,00 kn	9.948,00 kn	Da
Prostor za hladnjake 2	41,45 m^2	1.658,00 kn	19.896,00 kn	Da
Prostor za mjenjačnicu/osiguranje	20,16 m^2	1.612,80 kn	19.353,60 kn	Ne
Ukupno	**157,59 m^2**	**4.955,80 kn**	**59.469,60 kn**	

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:64), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice 8 je vidljivo kako u bloku A postoji ukupno šest poslovnih prostora koji se mogu unajmiti, a cijene najma nalaze se u rasponu između 829,00 kn i 1.658,00 kn. Cijene najma u ovome bloku iznose od 20 do 80 kn po četvornome metru. Od ukupno šest poslovnih prostora u bloku A koji su namijenjeni najmu, trenutno je iznajmljeno četiri. Prostor namijenjen mjenjačnici, odnosno osiguranju, pretvoren je u ured za zaposlenike tržnice, te iz toga razloga nije dan u najam. Trenutno su iznajmljena oba prostora za hladnjake, te dva prostora za mješovitu upotrebu, od ukupno četiri. Trenutni ukupni prihodi od najma poslovnih prostora u bloku A iznose 4.955,80 kn mjesečno, odnosno 59.469,60 kn godišnje. U konačnom izračunu prihoda od najma u tablici 8 nisu uključeni iznosi najma poslovnih prostora koji trenutno nisu iznajmljeni.

Blok B čini zatvoreni prodajni prostor bruto površine 530,95 m^2. Njega čine pet poslovnih prostora namijenjenih prodaji mesa, devet manjih prodajnih mjesta na kojima se mogu prodavati mliječni proizvodi i jaja, jedanaest mjesta namijenjenih prodaji neprehrambenih proizvoda (odjeća, obuća i slično) te dvije prodavaonice ribe. U tablici 9 prikazane su bruto površine poslovnih prostora u bloku B, te trenutni mjesečni i godišnji prihodi od najma tih prostora, a podaci o iznosu mjesečnog iznosa najma su također preuzeti iz Studije izvodljivosti.

Tablica 9.Iznos operativnih prihoda od bloka B

Poslovni prostor	Bruto površina	Iznos mjesečnog najma	Godišnji prihodi od najma	U najmu (Da/Ne)
Prodavaonica mesa 1	30,63 m^2	2.450,40 kn	29.404,80 kn	Da
Prodavaonica mesa 2	30,12 m^2	2.409,60 kn	28.915,20 kn	Da
Prodavaonica mesa 3	30,12 m^2	2.409,60 kn	28.915,20 kn	Da
Prodavaonica mesa 4	30,12 m^2	2.409,60 kn	28.915,20 kn	Da
Prodavaonica mesa 5	14,76 m^2	1.180,80 kn	14.169,60 kn	Da
Prodavaonica ribe 1	28,79 m^2	2.303,20 kn	27.638,40 kn	Da
Prodavaonica ribe 2	38,07 m^2	3.045,60 kn	36.547,02 kn	Da
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 1	8,00 m^2	640,00 kn	7.680,00 kn	Da
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 2	7,73 m^2	618,40 kn	7.420,80 kn	Ne
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 3	8,00 m^2	640,00 kn	7.680,00 kn	Da
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 4	7,74 m^2	619,20 kn	7.430,40 kn	Ne
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 5	7,74 m^2	619,20 kn	7.430,40 kn	Da
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 6	7,74 m^2	619,20 kn	7.430,40 kn	Da
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 7	7,74 m^2	619,20 kn	7.430,40 kn	Da
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 8	7,74 m^2	619,20 kn	7.430,40 kn	Da
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 9	7,74 m^2	619,20 kn	7.430,40 kn	Da
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 10	7,74 m^2	619,20 kn	7.430,40 kn	Da
Prodajno mjesto za neprehrambene proizvode 11	7,74 m^2	619,20 kn	7.430,40 kn	Da
Manji prodajni prostor 1	7,46 m^2	596,80 kn	7.161,60 kn	Da
Manji prodajni prostor 2	7,20 m^2	576,00 kn	6.912,00 kn	Da
Manji prodajni prostor 3	7,20 m^2	576,00 kn	6.912,00 kn	Da

Manji prodajni prostor 4	7,20 m^2	576,00 kn	6.912,00 kn	Da
Manji prodajni prostor 5	7,20 m^2	576,00 kn	6.912,00 kn	Da
Manji prodajni prostor 6	7,20 m^2	576,00 kn	6.912,00 kn	Da
Manji prodajni prostor 7	7,20 m^2	576,00 kn	6.912,00 kn	Da
Manji prodajni prostor 8	7,20 m^2	576,00 kn	6.912,00 kn	Da
Manji prodajni prostor 9	7,20 m^2	576,00 kn	6.912,00 kn	Da
Ukupno	**353,32 m^2**	**27.028,00 kn**	**324.336,00 kn**	

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:64), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice 9 je vidljivo kako bruto površina najmanjeg objekta u bloku B iznosi 7,20 m^2, te kako postoji 8 prodajnih prostora te veličine, a cijena njihovog najma iznosi 576,00 kn mjesečno. Površina najvećeg poslovnog prostora u ovome bloku iznosi 38,07 m^2 čija cijena najma iznosi 3.045,60 kn mjesečno. Cijena najma u bloku B iznosi 80 kn po četvornome metru. U ovome bloku ukupno se nalazi 27 poslovnih prostora od kojih je 25 trenutno u najmu. Dva prostora koja nisu iznajmljena namijenjena su prodaji neprehrambenih proizvoda kao što su odjeća, obuća, suveniri i slično. Trenutačni mjesečni prihodi od najma poslovnih prostora u bloku B iznose 27.028,00 kn, što na godišnjoj razini iznosi 324.336,00 kn. U ukupan prihod od najma nisu uključene cijene poslovnih prostora koji trenutno nisu iznajmljeni.

Blok C, odnosno ugostiteljski dio ukupne je bruto površine 261,90 m^2. Sastoji se od pekarnice, prostora za pripremu i prodaju brze hrane, prostora za caffe bar te dva prostora za kiosk. Podaci o površini te iznosu mjesečnog i godišnjeg najma koji se nalaze u tablici 10 preuzeti su iz Studije izvodljivosti.

Tablica 10.Iznos operativnih prihoda od bloka C

Poslovni prostor	Bruto površina	Iznos mjesečnog najma	Godišnji prihodi od najma	U najmu (Da/Ne)
Prostor za pekarnicu	42,23 m^2	4.223,00 kn	50.676,00 kn	Da
Prostor za pripremu i prodaju brze hrane	41,50 m^2	4.150,00 kn	49.800,00 kn	Da
Prostor za caffe bar	50,80 m^2	5.080,00 kn	60.960,00 kn	Da
Prostor za kiosk	8,94 m^2	894,00 kn	10.728,00 kn	Da
Prostor za kiosk	14,14 m^2	1.414,00 kn	16.968,00 kn	Ne
Ukupno	**157,61 m^2**	**14.347,00 kn**	**172.164,00 kn**	

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:65), Izvor: Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice 10 je vidljivo kako najmanja cijena najma u ovome bloku iznosi 894,00 kn za prostor kioska od 8,94 m^2. Najveći prostor, prostor za caffe bar mjesečno se izdaje za cijenu od 5.080,00 kn za površinu od 50,80 m^2. Može se doći do zaključka kako cijena najma prostora u bloku C iznosi 100 kn po četvornome metru. Od ukupno pet poslovnih prostora u ovome bloku trenutno je iznajmljeno četiri, jedini prostor koji nije iznajmljen je drugi, veći prostor za kiosk. Trenutni mjesečni prihod od najma poslovnih prostora u ovome bloku iznosi 14.347,00 kn, odnosno 172.164,00 kn godišnje.

Prostor "Zelene tržnice" unutar kojeg se nalaze klupe za prodaju proizvoda prostire se na 2.338,89 m^2. Prostor se sastoji od klupa koje su prilagođene prodaji eko proizvoda, betonskih klupa namijenjenih prodaji proizvoda te od terase caffe bara. Betonskih klupa za prodaju ukupno je 70, dok je klupa namijenjenih za prodaju eko proizvoda ukupno 30. U tablici 11 mogu se pronaći bruto površina, iznos mjesečnog te godišnjeg najma pojedinog poslovnog prostora u prostoru "Zelene tržnice". Podaci za izradu tablice također su preuzeti iz Studije izvodljivosti.

Tablica 11.Iznos operativnih prihoda od prostora "Zelene tržnice"

Poslovni prostor	Bruto površina	Iznos mjesečnog najma	Godišnji prihodi od najma	U najmu
Betonske klupe i klupe namijenjene prodaji eko proizvoda	160,00 m^2	26.041,67 kn	312.500,00 kn	74%
Terasa prostora caffe bara	64,40 m^2	966,00 kn	11.592,00 kn	Da
Ukupno	**224,40 m^2**	**27.007,67 kn**	**324.092,00 kn**	

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:65), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Bruto površina betonskih klupa i klupa namijenjenih prodaji eko proizvoda u prostoru "Zelene tržnice" ukupno iznosi 160,00 m^2, a unutar tog prostora nalazi se ukupno 100 klupa, što znači kako površina jedne klupe iznosi 1,6 m^2. Najam pojedine betonske klupe iznosi 352,00 kn mjesečno. Trenutan prihod od najma klupa u ovome prostoru iznosi 312.500,00 kn godišnje, to jest oko 26.041,67 kn mjesečno. Na temelju tog iznosa može se zaključiti kako je trenutno iznajmljeno oko 74% klupa. Osim klupa, u prostoru "Zelene tržnice" nalazi se i prostor terase

caffe bara. Prostor je trenutno iznajmljen, i to po cijeni od 966,00 kn mjesečno. Cijena mjesečnoga najma prostora terase po četvornome metru iznosi 15,00 kn. Ukupni prihodi od najma poslovnih prostora u prostoru "Zelene tržnice" iznose 27.007,67 kn mjesečno, što godišnje iznosi 324.092,00 kn.

Osim prihoda od najma, gradska tržnica ostvaruje još neke dodatne prihode koji se mogu pronaći u tablici 12.

Tablica 12.Prikaz ostalih prihoda gradske tržnice

Vrsta prihoda	Mjesečni iznos prihoda	Godišnji iznos prihoda
Naknada za čišćenje zajedničkih prostora	1.666,67 kn	20.000,00 kn
Prihodi od parkirnih mjesta	1.250,00 kn	15.000,00 kn
Ukupni iznos	**2.916,67 kn**	**35.000,00 kn**

Izvor: Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Ostali prihodi gradske tržnice jesu prihodi od naknade za čišćenje zajedničkih prostora te prihodi od parkirnih mjesta koji se nalaze uz objekt gradske tržnice. Parking uz tržnicu besplatan je prvih sat vremena za posjetitelje gradske tržnice, dok se svaki dodatni sat naplaćuje 3 kn po satu. Ostali prihodi mjesečno ukupno iznose 2.916,67 kn, to jest 35.000,00 kn na godišnjoj razini.

U tablici ispod mogu se pronaći trenutni ukupni mjesečni i godišnji prihodi od najma svih poslovnih prostora, betonskih klupa namijenjenih prodaji proizvoda te ostalih prihoda.

Tablica 13.Iznos ukupnih operativnih prihoda od poslovnih prostora

Prostor poslovnih prostora	Mjesečni prihodi	Godišnji prihodi
Poslovno-logistički kompleks	4.955,80 kn	59.469,60 kn
Zatvoreni prodajni prostor	27.028,00 kn	324.336,00 kn
Ugostiteljski dio	14.347,00 kn	172.164,00 kn
"Zelena tržnica"	27.007,67 kn	324.092,00 kn
Ostali prihodi	2.916,67 kn	35.000,00 kn
Ukupno	**76.255,14 kn**	**915.061,60 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:64,65), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice 13 je vidljivo kako trenutno prihodi od najma svih poslovnih prostora iznose 76.255,14 kn na mjesečnoj bazi, to jest 915.061,60 kn godišnje. Ovi podaci dobiveni su na temelju informacija o površini i cijeni najma iz Studije izvodljivosti, te na temelju trenutnog stanja popunjenosti kapaciteta objekta. Ugovori o najmu poslovnih prostora u poslovno-logističkom, zatvorenom prodajnom te ugostiteljskom dijelu potpisuju se na 10 godina, dok se betonske i klupe namijenjene prodaji eko proizvoda iznajmljuju na mjesečnoj bazi, te iz toga razloga prihodi od najma mogu varirati u ovisnosti o popunjenosti kapaciteta.

Tablica 14.Prikaz rezultata poslovanja gradske tržnice

	Mjesečni iznos	Godišnji iznos
Operativni prihodi	76.255,14 kn	915.061,60 kn
Operativni troškovi	73.416,67 kn	881.000,00 kn
Rezultat poslovanja	**2.838,47 kn**	**34.061.60 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:64,65), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice 14 je vidljivo kako trenutno iznos operativnih prihoda Gradske tržnice u Vukovaru premašuje iznos operativnih troškova. Ukupni godišnji operativni troškovi iznose 881.000,00 kn, dok godišnji prihodi iznose 915.061,60 kn. Iz toga se može zaključiti kako Gradska tržnica u Vukovaru trenutno posluje sa dobitkom u iznosu od 34.061.60 kn godišnje, te kako je poslovanje trenutno financijski isplativo. Operativni prihodi mogu dodatno rasti ukoliko se poveća popunjenost kapaciteta poslovnih prostora, kao i betonskih klupa. Trenutno je još uvijek slobodno 26 betonskih klupa namijenjenih prodaji proizvoda, te 5 poslovnih prostora.

4.4. Procjena održivosti projekta

U ovome poglavlju usporediti će se planirani operativni prihodi i troškovi sa stvarnim operativnim prihodima i troškovima koji se trenutno ostvaruju. Na temelju analiziranih podataka procijeniti će se održivost projekta izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru u razdoblju od 10 godina od konačne realizacije projekta.

Kao što je prethodno rečeno, blok A, odnosno poslovno-logistički kompleks sastoji se od ukupno šest poslovnih prostora koji se iznajmljuju. U tablici 15 mogu se pronaći podaci o trenutnom iznosu prihoda te planiranom iznosu prihoda u bloku A.

Tablica 15.Trenutni i planirani iznosi prihoda bloka A

	Trenutni iznos prihoda	Planirani iznos prihoda	Razlika iznosa
Mjesečni prihodi	4.955,80 kn	8.181,40 kn	**-3.225,60 kn**
Godišnji prihodi	59.469,60 kn	98.176,80 kn	**-38.707,20 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:64), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

U bloku A trenutno je iznajmljeno četiri poslovna prostora, te mjesečni iznos prihoda od najma iznosi 4.995,80 kn, odnosno 59.469,60 kn na godišnjoj razini. Maksimalan iznos mjesečnih prihoda koji se ostvaruje ukoliko se iznajmi svih 6 prostora u bloku A iznosi 8.181,40 kn, to jest 98.176,80 kn godišnje. Iz toga se može zaključiti kako su trenutni prihodi za 3.225,60 kn manji od planiranih na mjesečnoj bazi, odnosno 38.707,20 kn godišnje.

Blok B, odnosno zatvoreni prodajni prostor sastoji se od ukupno 27 poslovnih prostora različitih namjena, točnije od poslovnih prostora namijenjenih prodaji neprehrambenih proizvoda, manjih prodajnih mjesta mješovite namijene, prodavaonica mesa te prodavaonica ribe. U tablici 16 nalaze se trenutni i planirani iznosi prihoda od tih poslovnih prostora.

Tablica 16.Trenutni i planirani iznos prihoda bloka B

	Trenutni iznos prihoda	Planirani iznos prihoda	Razlika iznosa
Mjesečni prihodi	27.028,00 kn	28.265,60 kn	**-1.237,60 kn**
Godišnji prihodi	324.336,00 kn	339.187,20 kn	**-14.851,20 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:64), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Kao što je prethodno rečeno, trenutno dva poslovna prostora nisu u najmu, što znači kako je trenutno iznajmljeno 25 poslovnih prostora u bloku B. Trenutni iznos mjesečnih prihoda od najma tih 25 poslovnih prostora u bloku B iznosi 27.028,00 kn, dok bi taj prihod mogao maksimalno mjesečno iznositi 28.265,60 kn ukoliko su svi prostori iznajmljeni. Trenutni ukupni godišnji prihodi od najma poslovnih prostora u bloku A iznose 324.336,00 kn, dok maksimalni

ukupni prihod godišnje može iznositi 339.187,20 kn. Može se zaključiti kako su trenutni prihodi nešto niži nego planirani maksimalni prihodi, u iznosu od 1.237,60 kn mjesečno, to jest 14.851,20 kn manje na godišnjoj razini.

Blok C predstavlja ugostiteljski prostor koji se sastoji od ukupno pet poslovnih prostora. U tablici 17 nalaze se trenutni i planirani iznosi prihoda od najma poslovnih prostora u ovome bloku.

Tablica 17.Trenutni i planirani iznos prihoda bloka C

	Trenutni iznos prihoda	Planirani iznos prihoda	Razlika iznosa
Mjesečni prihodi	14.347,00 kn	15.761,00 kn	**-1.414,00 kn**
Godišnji prihodi	172.164,00 kn	189.132,00 kn	**-16.968,00 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:65), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Od pet poslovnih prostora u bloku C trenutno jedan nije iznajmljen. S obzirom na to, trenutačni prihodi od najma poslovnih prostora u bloku C na mjesečnoj bazi iznose 14.347,00 kn, dok bi maksimalni mogući mjesečni prihodi tog istog bloka iznosili 15.761,00 kn, to jest 1,414,00 kn više od trenutnih. Na godišnjoj razini trenutačni prihodi istih poslovnih prostora iznose 172.164,00 kn, dok je planirano da taj prihod iznosi 189.132,00 kn, odnosno 16.968,00 kn više ukoliko bi se svi poslovni prostori u bloku C iznajmili.

"Zelena tržnica" je prostor unutar objekta Gradske tržnice u Vukovaru koji se sastoji od betonskih klupa za prodaju proizvoda, klupa namijenjenih prodaji eko proizvoda te terase caffe bara. U tablici 18 nalaze se podaci o trenutnim i planiranim iznosima prihoda za prostor "Zelene tržnice".

Tablica 18.Trenutni i planirani iznos prihoda od prostora "Zelene tržnice"

	Trenutni iznos prihoda	Planirani iznos prihoda	Razlika iznosa
Mjesečni prihodi	27.007,67 kn	37.132,00 kn	**-10.124,33 kn**
Godišnji prihodi	324.092,00 kn	445.584,00 kn	**-121.492,00 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:65), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Planirani iznos prihoda, to jest prihodi koji se ostvaruju ukoliko se iznajme sve klupe i terasa caffe bara iznosi 37.132,00 kn mjesečno, odnosno 445.584,00 kn godišnje. Trenutno, prihod od najma betonskih klupa i terase caffe bara iznosi 27.007,67 kn mjesečno, to jest 324.092,04 kn na godišnjoj razini. Mjesečno, trenutni prihodi su 10.124,33 kn niži od planiranih, što znači kako godišnje trenutni prihodi iznose 121.492,00 kn manje od planiranih. No valja napomenuti kako su u prvotnom planu, i u Studiji izvodljivosti bile planirane dvije terase ugostiteljskih objekata, od kojih bi mjesečni najam ukupno iznosio 1.932,00 kn, no u konačnici je izgrađena samo jedna terasa čiji trenutni najam iznosi 966,00 kn mjesečno.

U Studiji izvodljivosti predviđeno je kako će u 2017. godini, odnosno prvoj godini poslovanja gradske tržnice popunjenost poslovnih prostora iznositi 80%, dok se u 2018. godini očekivala 100%-tna popunjenost poslovnih prostora. Također, za 2017. godinu očekivana je 50%-tna popunjenost betonskih klupa u prostoru "Zelene tržnice", te se procijenilo kako će ta popunjenost u prvih 5 godina poslovanja gradske tržnice rasti za 5% godišnje, odnosno 3% u razdoblju od 6. do 10. godine poslovanja.

Na slici 4 prikazani su ukupni planirani godišnji operativni prihodi Gradske tržnice u Vukovaru.

Tablica 31. Ukupni godišnji operativni prihodi projekta

Godina	Prihod od najma poslovnih prostora (kn)	Prihod od najma štandova/klupa (kn)	Prihod od nadoknade potrošnje struje (kn)	Ukupni operativni prihodi (kn)
2017.	292.364,80	129.962,00	252.000,00	674.326,80
2018.	626.496,00	245.071,20	540.000,00	1.411.567,20
2019.	626.496,00	267.350,40	540.000,00	1.433.846,40
2020.	626.496,00	289.629,60	540.000,00	1.456.125,60
2021.	626.496,00	311.908,80	540.000,00	1.478.404,80
2022.	626.496,00	334.188,00	540.000,00	1.500.684,00
2023.	626.496,00	347.555,52	540.000,00	1.514.051,52
2024.	626.496,00	360.923,04	540.000,00	1.527.419,04
2025.	626.496,00	374.290,56	540.000,00	1.540.786,56
2026.	626.496,00	387.658,08	540.000,00	1.554.154,08
2027.	626.496,00	401.025,60	540.000,00	1.567.521,60

Slika 4.Ukupni planirani godišnji operativni prihodi projekta (Studija izvodljivosti,2017:66)

U tablici iznad vidljivi su planirani godišnji operativni prihodi projekta u prvih 10 godina nakon konačne realizacije projekta. U Studiji izvodljivosti troškovi struje koje podmiruju najmoprimci

poslovnih prostora prikazani su kao prihodi, te su uključeni u konačan izračun ukupnih godišnjih operativnih prihoda. Prikazani prihod od nadoknade potrošnje struje iznosi 60% od ukupnog troška struje u objektu. Procijenjeni prihodi variraju od 674.326,80 kn u 2017. godini, do najvećeg iznosa od 1.567.521,60 kn u 2027. godini. Operativni prihodi u 2017. godini su daleko najniži iz razloga što se očekivala najmanja popunjenost kapaciteta, te zato što je objekt tržnice trebao biti otvoren za rad u mjesecu lipnju, te bi te godine poslovao samo šest mjeseci. Kao što je prikazano u prethodnome poglavlju, u tablici 13, trenutni operativni prihodi godišnje iznose 915.061,60 kn, no u njih nisu uračunati prihodi od nadoknade potrošnje električne energije iz razloga što to nisu stvarni prihodi gradske tržnice, nego se s tim sredstvima podmiruju troškovi električne energije. Također, najmoprimci trenutno podmiruju oko 40% troškova električne energije, za razliku od previđenih 60%. Nadoknada troškova električne energije od strane najmoprimaca znači kako se ti troškovi snižavaju za oko 40%, no taj iznos nije direktan prihod gradske tržnice. Na temelju dobivenih podataka, operativni prihodi za 2018. godinu iznosili su 915.061,60 kn, dok procijenjeni prihodi za istu godinu u Studiji izvodljivosti iznose 1.411.567,20 kn. Također, u procijenjen iznos prihoda u Studiji izvodljivosti nisu uključeni ostali prihodi koji uključuju prihode od naknade za čišćenje zajedničkih prostora te prihode od parkinga.

Tablica 19.Stvarni i planirani prihodi operativnih prihoda za 2018. godinu

	Stvarni prihodi	Planirani prihodi	Razlika
Godišnji iznos operativnih prihoda (2018. godina)	915.061,60 kn	1.411.567,20 kn	**-496.505,60 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:66), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice 19 vidljivo je kako su stvarni stvarni prihodi za 2018. godinu za 496.505,60 kn niži od planiranih prihoda. No kao što je već rečeno, u iznos planiranih prihoda uključen je i iznos od nadoknade električne energije koji nije uračunat u stvarne prihode. Bez tog iznosa procijenjeni prihodi za 2018. godinu iznose 871.567,20 kn, što znači kako su planirani prihodi za 2018. nešto niži nego stvarni prihodi, točnije niži su za 43.494,40 kn.

Kao što je već rečeno, ukupni operativni troškovi sastoje se od troškova plaća zaposlenika, režijskih troškova te troškova održavanja opreme i nabave materijala. U nastavku analizirati će se trenutni i planirani operativni troškovi, te će se utvrditi razlika između njih.

U Studiji izvodljivosti u režijske troškove ubrojeni su samo troškovi električne energije. Mjesečno, režijski troškovi procijenjeni su na 75.000,00 kn, što godišnje iznosi 900.000,00 kn. U taj iznos uračunati su i troškovi električne energije koje bi trebali podmirivati najmoprimci poslovnih prostora, u iznosu od 45.000,00 mjesečno, to jest 540.000,00 kn godišnje. Također, planirano je kako će najmoprimci podmirivati oko 60% od ukupnog iznosa troška električne energije, no trenutno oni podmiruju oko 40%. No zapravo, osim troškova električne energije i telefona postoje i neki drugi režijski troškovi koji čine velik dio ukupnih operativnih troškova, te ih se iz tog razloga ne smije zanemariti. Ti troškovi jesu troškovi vode te troškovi odvoza otpada. Trenutni režijski troškovi iznose 479.500,00 kn na godišnjoj razini, a u taj iznos također je uračunat i iznos troška električne energije kojeg podmiruju najmoprimci, a koji iznosi oko 40% od ukupnog iznosa tog troška. U tablici 20 nalaze se trenutni i planirani režijski troškovi, kao i njihova razlika.

Tablica 20.Razlika između trenutnih i planiranih režijskih troškova

	Trenutni troškovi	Planirani troškovi	Razlika
Godišnji iznos režijskih troškova	479.500,00 kn	900.000,00 kn	**-420.500,00 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:64), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice je vidljivo kako su trenutni režijski troškovi na godišnjoj razini manji za 420.500,00 kn od planiranih. U Studiji izvodljivosti nije uključeno nekoliko troškova koji su također nužni za normalno obavljanje posla unutar objekta, a planirani iznos troška električne energije drastično je veći nego stvarni.

Trenutno, trošak plaća zaposlenika mjesečno iznosi 30.000,00 kn, to jest 360.000,00 kn godišnje. Gradska tržnice trenutno ima pet zaposlenih, dok ih je planirano šestero. U tablici 20 nalazi se planirani trošak plaća zaposlenika.

Tablica 21.Planirani trošak plaća zaposlenika

Radno mjesto	Mjesečna bruto plaća	Godišnji trošak zaposlenika
Voditelj vlastitog pogona	17.200,00 kn	206.400,00 kn
Zaposlenik 1	6.800,00 kn	81.600,00 kn
Zaposlenik 2	6.800,00 kn	81.600,00 kn

Zaposlenik 3	6.800,00 kn	81.600,00 kn
Zaposlenik 4	6.800,00 kn	81.600,00 kn
Zaposlenik 5	6.800,00 kn	81.600,00 kn
Ukupni iznos	**51.200,00 kn**	**614.400,00 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:62)

Iz tablice 21 je vidljivo kako planirani trošak plaća zaposlenika iznosi 51.200,00 kn mjesečno, odnosno 614.400,00 kn godišnje.

Tablica 22.Razlika između trenutnog i planiranog troška plaća zaposlenika

	Trenutni trošak	Planirani trošak	Razlika
Godišnji iznos troškova	360.000,00 kn	614.400,00 kn	**-254.400,00 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:62), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

U tablici 22 vidljivo je kako trenutni trošak plaća zaposlenika iznosi 360.000,00 kn godišnje, što je 254.400,00 kn manje od planiranog troška koji je iznosio 614.400,00 kn. Trenutno je zaposlena jedna osoba manje nego što je to planirano.

U troškove održavanja opreme i nabave materijala u Studiji izvodljivosti uključeni su samo troškovi održavanja opreme koji su procijenjeni na iznos od 79.802,73 kn godišnje, odnosno 0,5% vrijednosti gradnje. No zapravo u ovu kategoriju troškova spadaju i različiti drugi troškovi koje je potrebno uzeti u obzir. To su troškovi uredskog materijala, troškovi sitnog inventara, troškovi potrošnog materijala, redoviti pregled i servis uređaja, troškovi ZAMP-a, članarina za udrugu tržnica, troškovi osiguranja objekta, troškovi promidžbe i informatike, troškovi parkinga te troškovi goriva. Prema dobivenim podacima, kada se svi ti troškovi uzmu u obzir, trenutni troškovi održavanja opreme i nabave materijala iznose 184.500,00 kn godišnje.

Tablica 23.Razlika između trenutnih i planiranih troškova održavanja opreme i nabave materijala

	Trenutni troškovi	Planirani troškovi	Razlika
Godišnji iznos troška	184.500,00 kn	79.802,73 kn	**104.697,27 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:63), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice 23 je vidljivo kako su trenutni troškovi na godišnjoj razini veći za 104.697,27 kn od planiranih troškova. Kao što je prethodno rečeno razlog tome jest što je prilikom procjene troškova ubrojen samo trošak održavanja opreme, dok drugi troškovi nisu uzeti u obzir. Ti ostali

troškovi su također nužni za normalno poslovanje gradske tržnice, te ih je nužno uzeti u obzir prilikom izračunavanja ukupnih troškova.

Na slici 5 prikazani su ukupni planirani godišnji operativni troškovi Gradske tržnice u Vukovaru u razdoblju od 10 godina.

Tablica 29. Ukupni godišnji operativni troškovi

Godina	Trošak zaposlenih (kn)	Režijski troškovi (kn)	Troškovi održavanja (kn)	Operativni troškovi (kn)
2017.	358.400,00	525.000,00	46.551,59	929.951,59
2018.	614.400,00	900.000,00	79.802,73	1.594.202,73
2019.	614.400,00	900.000,00	79.802,73	1.594.202,73
2020.	614.400,00	900.000,00	79.802,73	1.594.202,73
2021.	614.400,00	900.000,00	79.802,73	1.594.202,73
2022.	614.400,00	900.000,00	79.802,73	1.594.202,73
2023.	614.400,00	900.000,00	79.802,73	1.594.202,73
2024.	614.400,00	900.000,00	79.802,73	1.594.202,73
2025.	614.400,00	900.000,00	79.802,73	1.594.202,73
2026.	614.400,00	900.000,00	79.802,73	1.594.202,73
2027.	614.400,00	900.000,00	79.802,73	1.594.202,73

Slika 5.Procijenjeni operativni prihodi i troškovi za razdoblje od 10 godina nakon realizacije projekta (Studija izvodljivosti,2017:64)

Na slici 5 vidljivi su planirani ukupni operativni troškovi u razdoblju od 10 godina nakon realizacije projekta izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru. Vidljivo je kako su planirani troškovi za sve godine jednaki, osim za 2017. godinu kada je gradska tržnica otvorena. Naime, tržnica je trebala biti otvorena u lipnju 2017. godine, što znači da su troškovi planirani za razdoblje od 6 mjeseci.

U nastavku nalazi se tablica sa ukupnim trenutnim i planiranim operativnim troškovima, kao i njihova razlika.

Tablica 24.Razlika između trenutnih i planiranih ukupnih operativnih troškova

	Trenutni operativni troškovi	Planirani operativni troškovi	Razlika
Godišnji iznos troška	881.000,00 kn	1.594.202,73 kn	**713.202,73 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:64), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice 24 je vidljivo kako su planirani troškovi za 713.202,73 kn veći od trenutnih. No, u iznosu planiranih operativnih troškova u tablici 24 uključen je i iznos nadoknade električne energije koji nije uključen u trenutne operativne troškove, te kada se taj iznos od 540.000,00 kn oduzme iz planiranih troškova, dobije se iznos od 1.054.202,73 kn. Vidljivo je kako su oba iznosa planiranih operativnih troškova veća od trenutnih operativnih troškova, iz čega se može zaključiti kako su troškovi u Studiji izvodljivosti krivo procijenjeni. Iako u tu procjenu nisu uključeni mnogi stvarni troškovi, troškovi električne energije u procjeni drastično su veći nego stvarni te su iz toga razloga trenutni troškovi niži nego planirani. Također, zaposlena je i jedna osoba manje nego što je to planirano, te je iz toga razloga i trošak plaća zaposlenika drastično niži nego planirani.

Tablica 25.Konačni stvarni i planirani financijski rezultat poslovanja za 2018. godinu

	Stvarni iznosi (2018.)	Planirani iznosi (2018.)
Operativni prihodi	915.061,60 kn	1.411.567,20 kn
Operativni troškovi	881.000,00 kn	1.594.202,73 kn
Financijski rezultat	**34.061,60 kn**	**-182.635,53 kn**

Izvor: Studija izvodljivosti (Ujaković Plichta, 2017:69), Antolović, I. Upravitelj gradske tržnice

Iz tablice 25 vidljivo je kako je trenutan financijski rezultat Gradske tržnice u Vukovaru prema dobivenim podacima za 2018. godinu pozitivan, i to u iznosu od 34.061,60 kn. Planirani financijski rezultat za istu godinu je negativan, u iznosu od 182.635,53 kn. Može se zaključiti kako planirani prihodi, kao i planirani troškovi u Studiji izvodljivosti nisu dobro procijenjeni, te je njihov iznos drastično veći nego stvarni. Također je planirano da taj negativni financijski rezultat poslovanja gradske tržnice podmiruje Grad Vukovar kako bi poslovanje ostalo održivo, te kako bi gradska tržnica mogla nastaviti s radom. Iz trenutnih podataka vidljivo je kako to za 2018. godinu nije bilo potrebno jer je gradska tržnica poslovala sa dobitkom.

Na slici 6 nalazi se financijski rezultat i financijska održivost gradske tržnice u razdoblju od 10 godina.

Tablica 35. Financijska održivost (kn)

Godina	Doprinos EU	Nacionalni doprinos	Ukupni izvori financiranja	Operativni prihodi	Grada Vukovara za održavanje	Ukupni primici	Ukupni troškovi investiranja	Ukupni operativni troškovi
2015.	267.495,00	47.205,00	314.700,00	0,00	0,00	0,00	314.700,00	0,00
2016.	5.111.297,99	1.065.660,12	6.176.958,11	0,00	0,00	0,00	6.176.958,11	0,00
2017.	9.553.398,36	1.845.560,19	11.398.958,55	674.326,80	255.724,79	930.051,59	11.398.958,55	929.951,59
2018.	0	0		1.411.567,20	182.735,53	1.594.302,73	0,00	1.594.202,73
2019.	0	0		1.433.846,40	160.456,33	1.594.302,73	0,00	1.594.202,73
2020.	0	0		1.456.125,60	138.177,12	1.594.302,72	0,00	1.594.202,73
2021.	0	0		1.478.404,80	115.897,93	1.594.302,73	0,00	1.594.202,73
2022.	0	0		1.500.684,00	93.618,73	1.594.302,73	0,00	1.594.202,73
2023.	0	0		1.514.051,52	80.251,20	1.594.302,72	0,00	1.594.202,73
2024.	0	0		1.527.419,04	66.883,69	1.594.302,73	0,00	1.594.202,73
2025.	0	0		1.540.786,56	53.516,17	1.594.302,73	0,00	1.594.202,73
2026.	0	0		1.554.154,08	40.148,65	1.594.302,73	0,00	1.594.202,73
2027.	0	0		1.567.521,60	26.781,12	1.594.302,72	0,00	1.594.202,73

Slika 6.Financijska održivost gradske tržnice u razdoblju od 10 godina nakon realizacije projekta (Studija izvodljivosti,2017:69)

Iz tablice na slici 6 vidljivo je kako je procijenjeno kako će kroz cijelo razdoblje od 10 godina nakon konačne realizacije projekta izgradnje gradske tržnice ona poslovati sa gubitkom, usprkos činjenici da je planiran rast operativnih prihoda svake godine. Iznos u tablici u stupcu "Grada Vukovara za održavanje" predstavlja planirani iznos gubitka za pojedinu godinu koji bi podmirivao Grad Vukovar.

Na temelju analize trenutnih podataka može se zaključiti kako procjena iz Studije izvodljivosti nije valjana, te je iznos planiranih operativnih troškova precijenjen. Kako je situacija takva da je planiran negativni financijski rezultat, a trenutno se ostvaruje pozitivan, može se zaključiti kako je vrlo lako pogriješiti prilikom procjene troškova i prihoda. Osobe koje izrađuju procjenu troškova i prihoda nekog projekta koji će se izvoditi, trebaju biti iskusne u tome području, kao i adekvatno obrazovane, kako bi planirani prihodi i rashodi bili što bliži stvarnima, te kako bi ta procjena bila što točnija kako bi se i prije samoga izvođenja projekta znala njegova isplativost.

5. Rasprava

Projekt izgradnje Gradske tržnice u Vukovaru inicijaliziran je iz razloga što je infrastruktura postojeće gradske tržnice zastarjela te je otežavala proces prodaje i kupnje proizvoda. To je bilo posebno vidljivo tijekom zimskih mjeseci kada bi se broj prodavača drastično smanjio. Problem je također bio vidljiv i sa gledišta kupaca, u vidu nepostojećih parkirnih mjesta, te pozicije same tržnice uz glavnu cestu, koja je daleko od idealne iz razloga što se na otvorenom prostoru vršila prodaja prehrambenih proizvoda.

Na temelju dobivenih podataka analizirani su operativni prihodi i operativni troškovi, te je na temelju te analize utvrđena isplativost provođenja projekta izgradnje Gradske tržnice u gradu Vukovaru. Trenutačni operativni prihodi izračunati su na temelju podataka o iznosu najma pojedinog poslovnog prostora objekta gradske tržnice koji su preuzeti iz Studije izvodljivosti i na temelju trenutačne popunjenosti kapaciteta. Također, i operativni troškovi izračunati su na temelju dobivenih podataka iz prethodnih razdoblja poslovanja gradske tržnice, točnije iz 2018. godine.

Prednosti provođenja ovog projekta jesu stvaranje novog javnog sadržaja za lokalno stanovništvo, promocija i stvaranje prihoda vlasnicima lokalnih OPG-ova i lokalnih tvrtki, poboljšanje lokalne infrastrukture, ponude domaćih proizvoda lokalnom stanovništvu po prihvatljivim cijenama, povećanje zaposlenosti stanovništva na području grada Vukovara, a samim time i povećanje kvalitete života.

Nedostatak ovoga projekta jest njegov obujam, odnosno veličina objekta gradske tržnice. Iz trenutnog stanja je vidljivo kako kapaciteti poslovnih prostora i betonskih klupa nisu ispunjeni u potpunosti. Iako je teško predvidjeti buduće kretanje popunjenosti kapaciteta, može se pretpostaviti kako se kapaciteti neće ispuniti u potpunosti. Naime, svi lokalni poduzetnici i OPG-ovi svoje trgovine i štandove sa stare tržnice premjestili su u novi objekt gradske tržnice nakon što je stara srušena. Dakle većina proizvođača sa vukovarskog područja koja je već poslovala u starome prostoru, posluje i u novome, te se popunjenost može povećati eventualno sa povećanjem vidljivosti nove gradske tržnice kako bi se privukli proizvođači iz daljih područja. Iako trenutno gradska tržnica posluje za dobitkom, ukoliko se troškovi povećaju, dobitak će

prijeći u gubitak. Iz toga razloga poželjna je što veća popunjenost kapaciteta kako bi se pozitivan financijski rezultat zadržao.

Isplativost svakog projekta ovisi o kvaliteti i načinu planiranja i procjenjivanja prihoda i troškova. Naime, ukoliko se troškovi i prihodi ne isplaniraju dobro, odnosno troškovi podcijene a prihodi precijene, može se dogoditi situacija u kojoj provođenje projekta u konačnici nije isplativo. Osobe koje rade procjenu trebale bi imati iskustva te znanje kako bi planirani prihodi i troškovi bili što bliži stvarnome iznosu. Isto tako, prije nego se krene sa provođenjem projekta potrebno je postaviti budžet, odnosno granice troškova projekta. Potrebno je analizirati svaku aktivnost u svakoj fazi životnog ciklusa projekta kako bi se dobila što točnija procjena budžeta kako bi provođenje projekta ostalo unutar postavljenih financijskih granica.

6. Zaključak

Projekt izgradnje Gradske tržnice u gradu Vukovaru jedan je od devet projekata koji su dio portfelja Intervencijskog plana Grada Vukovara čiji je cilj povećanje kvalitete života na području grada i uže okolice. Ovim projektom želi se poticati povećanje prodaje proizvoda lokalnih poduzetnika i OPG-ova te poboljšati lokalnu javnu infrastrukturu, kao i stvoriti dodatni javni sadržaj u centru grada kojega je nedostajalo. Ovim projektom također se riješio problem dotadašnje neodgovarajuće i zastarjele infrastrukture gradske tržnice gdje se prodaja proizvoda vršila na otvorenome uz državnu prometnicu, te uz koju je bio vezan niz problema.

U ovome diplomskom radu analizirani su procijenjeni operativni prihodi i operativni troškovi, kao i trenutni operativni prihodi i troškovi Gradske tržnice u Vukovaru, te razlike između njih. Na temelju dobivenih podataka i njihove analize, može se zaključiti kako je trenutni financijski rezultat poslovanja gradske tržnice pozitivan, te da je poslovanje isplativo. Eventualni negativni financijski rezultat poslovanja obvezao se plaćati Grad Vukovar koji trenutno i upravlja objektom.

Daljnju isplativost ovoga projekta teško je predvidjeti, s obzirom na to da se betonske klupe iznajmljuju na mjesečnoj bazi, a njihovu potražnju teško je predvidjeti. Teško je predvidjeti i buduću potražnju za poslovnih prostorima, te održivost trenutnih obrta koji se nalaze u poslovnim prostorima. Na temelju svega navedenog, iako je trenutan financijski rezultat pozitivan u iznosu od 34.061,60 kn godišnje, može se zaključiti kako je to relativno mali iznos u usporedbi sa iznosom izvođenja ovog projekta u iznosu od 17.890.616,66 kn, te da se projekt vrlo vjerojatno neće isplatiti u predvidivom razdoblju od 10 godina.

Literatura

1. Baljkas, S. and Omazić, M. A. (2005). *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
2. *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK)* (2011). Zagreb: Mate.
3. Europski strukturni i investicijski fondovi (2014). *Program integrirane fizičke, gospodarske i socijalne regeneracije malih gradova na ratom pogođenim područjima*. Dostupno na: https://strukturnifondovi.hr/program-integrirane-fizicke-gospodarske-i-socijalne-regeneracije-malih-gradova-na-ratom-pogodenim-podrucjima/ [pristupljeno: 05.08.2019].
4. Ministarstvo regionalnog razvoja and Grad Vukovar (2017). *Intervencijski plan Grada Vukovara*. Dostupno na: https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2018/11/Intervencijski-plan-Grada-Vukovara.pdf [pristupljeno: 05.08.2019].
5. Europski strukturni i investicijski fondovi. (2014). *Što se može financirati iz EU fondova*. Dostupno na: http://arhiva.strukturnifondovi.hr/sto-se-moze-financirati-iz-eu-fondova [pristupljeno: 07.08.2019].
6. Europski strukturni i investicijski fondovi. (2014). *Kako do EU fondova*. Dostupno na: http://arhiva.strukturnifondovi.hr/kako-do-eu-fondova-korak-1 [pristupljeno: 07.08.2019].
7. Ujaković Plichta, A., Memedi, Š., Kišević, M., Golubovac, N. and Radinić, K. (2017). *Studija izvodljivosti i analiza troškova i koristi za građenje gradske tržnice u naselju Olajnica u Vukovaru*. Zagreb: Safege d.o.o.
8. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije. (2017). *Provedba Intervencijskog plana Grada Vukovara*. Dostupno na: http://arhiva.strukturnifondovi.hr/natjecaji/1379 [pristupljeno: 07.08.2019].
9. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije. (2017). *Sažetak poziva- Poziv na dostavu projektnih prijedloga u ograničenom postupku dodjele bespovratnih sredstava- Provedba Intervencijskog plana Grada Vukovara*. Preuzeto sa: http://arhiva.strukturnifondovi.hr/natjecaji/1379 [pristupljeno: 07.08.2019].

Popis tablica

Tablica 1.Troškovi pripreme projekta 21
Tablica 2.Troškovi izgradnje i opremanja zgrade Gradske tržnice u Vukovaru 21
Tablica 3.Dinamika plaćanja projektnih aktivnosti kroz razdoblje izvođenja projekta 23
Tablica 4.Iznos režijskih troškova gradske tržnice 25
Tablica 5.Iznos troškova održavanja opreme i nabave materijala gradske tržnice 26
Tablica 6.Iznos troška plaća zaposlenika gradske tržnice 26
Tablica 7.Iznos ukupnih operativnih troškova gradske tržnice 27
Tablica 8.Iznos operativnih prihoda od bloka A 27
Tablica 9.Iznos operativnih prihoda od bloka B 29
Tablica 10.Iznos operativnih prihoda od bloka C 30
Tablica 11.Iznos operativnih prihoda od prostora "Zelene tržnice" 31
Tablica 12.Prikaz ostalih prihoda gradske tržnice 32
Tablica 13.Iznos ukupnih operativnih prihoda od poslovnih prostora 32
Tablica 14.Prikaz rezultata poslovanja gradske tržnice 33
Tablica 15.Trenutni i planirani iznosi prihoda bloka A 34
Tablica 16.Trenutni i planirani iznos prihoda bloka B 34
Tablica 17.Trenutni i planirani iznos prihoda bloka C 35
Tablica 18.Trenutni i planirani iznos prihoda od prostora "Zelene tržnice" 35
Tablica 19.Stvarni i planirani prihodi operativnih prihoda za 2018. godinu 37
Tablica 20.Razlika između trenutnih i planiranih režijskih troškova 38
Tablica 21.Planirani trošak plaća zaposlenika 38
Tablica 22.Razlika između trenutnog i planiranog troška plaća zaposlenika 39
Tablica 23.Razlika između trenutnih i planiranih troškova održavanja opreme i nabave materijala 39
Tablica 24.Razlika između trenutnih i planiranih ukupnih operativnih troškova 40
Tablica 25.Konačni stvarni i planirani financijski rezultat poslovanja za 2018. godinu 41

Popis slika

Slika 1.Tlocrt novoizgrađene Gradske tržnice u Vukovaru (Studija izvodljivosti,2017:87)..... 17
Slika 2.Gantogram odvijanja glavnih aktivnosti projekta (Studija izvodljivosti,2017:54) 20
Slika 3.Troškovi Jedinice za upravljanje projektom (Studija izvodljivosti,2017:56)..... 23
Slika 4.Ukupni planirani godišnji operativni prihodi projekta (Studija izvodljivosti,2017:66) .. 36
Slika 5.Procijenjeni operativni prihodi i troškovi za razdoblje od 10 godina nakon realizacije projekta (Studija izvodljivosti,2017:64) 40
Slika 6.Financijska održivost gradske tržnice u razdoblju od 10 godina nakon realizacije projekta (Studija izvodljivosti,2017:69) 42