

# Utjecaj EU fondova na izradu operativnog plana poduzeća

---

Oletić, Bosiljka

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:752808>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

Bosiljka Oletić

**UTJECAJ EU FONDOVA NA IZRADU  
OPERATIVNOG PLANA PODUZEĆA**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, srpanj 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

Bosiljka Oletić

**UTJECAJ EU FONDOVA NA IZRADU  
OPERATIVNOG PLANA PODUZEĆA**

**THE INFLUENCE OF EU FUNDS ON THE  
CREATION OF THE COMPANY'S OPERATIONAL  
PLAN**

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

dr.sc. Ivana Bujan Katanec, prof. struč. stud.

Čakovec, srpanj 2023.

**MEDIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
**ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD**

Čakovec, 16. veljače 2023.

država: **Republika Hrvatska**  
Predmet: **Operativno planiranje**  
Grana: **5.01.01 ekonomika poduzetništva**

**ZAVRŠNI ZADATAK br. 2022-MTS-I-17**

Pristupnik: **Bosiljka Oletić (0313025791)**  
Studij: **Izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta**  
Smjer: **Menadžment turizma**

Zadatak: **Utjecaj EU fondova na izradu operativnog plana poduzeća**

Opis zadatka:

Republika Hrvatska je 1. srpnja 2013. godine postala najmlađa članica Europske unije, te je time kao punopravna članica ušla u mehanizam davanja i primanja financijskih sredstava iz različitih Europskih strukturnih i investicijskih fondova.

Europski fondovi služe kao financijska pomoć svim državama članicama te time potiču gospodarski rast i razvoj, tehnološki napredak, smanjenje nezaposlenosti i sveobuhvatno, viši životni standard, posebice manje razvijenih država članica.

Cilj ovog završnog rada je na primjerima dobre prakse prikazati kako povlačenje sredstava iz različitih europskih fondova usmjerava poduzeće ka željenom cilju u vidu jačanja konkurentnosti na tržištu, a sve s gledišta kako operativno planiranje predstavlja jednu od glavnih funkcija menadžmenta.

Rok za predaju rada: 20. rujna 2023.

Mentor:



dr. sc. Ivana Bujan Katanec, prof. v. š.

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

---

## **Sažetak**

Republika Hrvatska 1. srpnja 2013. godine postala je najmlađa članica Europske unije, te je time kao punopravna članica ušla u mehanizam davanja i primanja financijskih sredstava iz različitih Europskih strukturnih i investicijskih fondova.

Europski fondovi služe kao financijska pomoć svim državama članicama te time potiču gospodarski rast i razvoj, tehnološki napredak, smanjenje nezaposlenosti i sveobuhvatno, viši životni standard, posebice manje razvijenih država članica.

Tema je ovog rada „Utjecaj EU fondova na izradu operativnog plana poduzeća“. Cilj je na primjerima dobre prakse prikazati kako povlačenje sredstava iz različitih europskih fondova usmjerava poduzeće ka željenom cilju u vidu jačanja konkurentnosti na tržištu, a sve s gledišta kako operativno planiranje predstavlja jednu od glavnih funkcija menadžmenta.

**Ključne riječi:** *Europska unija, fondovi EU-a, mala i srednja poduzeća, planiranje, operativni plan, strukturni i investicijski fondovi*

## Sadržaj

Sažetak.....	I
<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet rada</b> .....	1
<b>1.2. Cilj rada</b> .....	2
<b>1.3. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrade podataka</b> .....	2
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	2
<b>2. TEORIJSKI PREGLED LITERATURE</b> .....	4
<b>2.1. Europska unija</b> .....	4
<b>2.2. Institucije EU-a</b> .....	6
<b>2.3. Fondovi EU-a</b> .....	8
2.3.1. Kohezijski fond.....	9
2.3.2. Europski socijalni fond.....	10
2.3.3. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj.....	10
2.3.4. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo.....	11
2.3.5. EU fondovi u Republici Hrvatskoj.....	12
2.3.6. Stanje iskorištenosti sredstava ESI fondova u Republici Hrvatskoj.....	12
<b>2.4. Pojam poslovnog planiranja</b> .....	14
2.4.1. Vrste poslovnog planiranja.....	15
2.4.2. Operativno planiranje u organizaciji poduzeća.....	17
2.4.3. Zadaci operativnog planiranja.....	18
<b>3. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA EU FONDOVA NA OPERATIVNI PLAN PODUZEĆA NA PODRUČJU MEĐIMURSKE ŽUPANIJE</b> .....	20
<b>3.1. Metodologija istraživanja</b> .....	20
<b>3.2. Rezultati istraživanja</b> .....	20
<b>3.3. Ograničenja istraživanja</b> .....	25
<b>LITERATURA</b> .....	27
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	30
<b>PRILOG</b> .....	31
<b>Anketni upitnik</b> .....	31

## 1. UVOD

Ulaskom u punopravno članstvo EU-a, Republika Hrvatska postala je korisnica sredstava iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESI fondovi). U programskom razdoblju 2014. – 2020. Republici Hrvatskoj iz ESI fondova bilo je na raspolaganju ukupno 10.676 milijardi eura. Od tog iznosa 8.397 milijardi eura predviđeno je za ciljeve kohezijske politike, a 2.026 milijarde eura za poljoprivredu i ruralni razvoj te 253 milijuna eura za razvoj ribarstva. Europski fondovi zamišljeni su kao financijski instrumenti koji podupiru provedbu pojedine politike Europske unije u zemljama članicama (Pilipović, 2021). Jedna je od najznačajnijih politika kohezijska politika i financira se iz triju glavnih fondova: Kohezijski fond (KF) – namijenjen je državama članicama čiji je bruto nacionalni dohodak po stanovniku manji od 90% prosjeka dohotka u Europskoj uniji za financiranje projekata iz područja prometa i okoliša (Pilipović, 2021); Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) – za cilj ima jačanje ekonomske i socijalne kohezije u Europskoj uniji te smanjenje razvojnih razlika između njenih regija; Europski socijalni fond (ESF) – potiče zapošljavanje i mogućnosti zaposlenja u Europskoj uniji (Horvat, 2020). Osim navedenih, u financijskoj perspektivi 2014. – 2020. na raspolaganju su bili i: Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) te Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR). Ovih pet fondova nazivaju se i Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi). U svibnju 2018. godine Europska komisija objavila je prijedlog novog Višegodišnjeg financijskog okvira za proračunsko razdoblje 2021. – 2027. U svrhu započinjanja procesa izrade programskih dokumenata za novo financijsko razdoblje 2021. – 2027., Vlada Republike Hrvatske na sjednici 5. studenoga 2020. donijela je Odluku o operativnim programima vezanim za Kohezijsku politiku za financijsko razdoblje Europske unije 2021. – 2027. u Republici Hrvatskoj i tijelima zaduženima za njihovu pripremu (HAMAG BICRO, 2017).

### 1.1. Predmet rada

Kako bi se ostvarilo jačanje sveukupne gospodarske aktivnosti države, ključno je podržati razvoj malih i srednjih poduzeća, posebice onih iz proizvodnog sektora. Fondovi potiču

otvaranje novih poduzeća, rast i razvoj proizvodnih procesa, povećanje konkurentnosti, ulaganje u učinkovite ljudske potencijale, povećanje proizvodnih kapaciteta, zapošljavanje, uvođenje novih tehnologija, smanjenje štetnog utjecaja na okoliš te povećanje obnovljivih izvora energije.

Ovim završnim radom prikazuje se kako EU fondovi utječu na operativno planiranje poduzeća na području Međimurske županije. Prikazuje se i kako Europski fondovi služe kao financijska pomoć svim državama članicama te time potiču gospodarski rast i razvoj, tehnološki napredak, smanjenje nezaposlenosti i sveobuhvatno, viši životni standard, posebice manje razvijenih država članica.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj je završnog rada prikazati da povlačenje bespovratnih sredstava iz fondova Europske unije pozitivno utječe na unapređenje poslovanja poduzetnika kroz izradu operativnih planova u smislu povećanja konkurentnosti, uvođenje sustava upravljanja poslovnim procesima i kvalitetom, smanjenju nezaposlenosti, jačanju sektora deficitarnih oblika zanimanja, uvođenju novih tehnologija, infrastrukture i opreme.

## **1.3. Izvori podataka, metode prikupljanja i obrade podataka**

Prilikom izrade rada primjenjivali su se sekundarni podaci, tj. oni koji su javno dostupni te su prikupljeni na mrežnim stranicama, publikacijama, znanstvenim radovima, izvješćima i knjigama. Uz sekundarne podatke upotrebljavali su se i primarni podaci koji su prikupljeni pomoću digitalnog anketnog upitnika izrađenog uz pomoć *Google Forms* alata. Prikupljeni podaci obradili su se u programu *Excel*.

## **1.4. Struktura rada**

Ovaj završni rad sastoji se od četiriju uzajamno povezanih cjelina.



U uvodnom dijelu definirani su predmet i cilj završnog rada te metode koje su se upotrebljavale u prikupljanju sekundarnih i primarnih podataka.

U drugom dijelu rada daje se teorijski prikaz o pojmu Europska unija, institucijama Europske unije, vrstama europskih fondova, te pojmu i odrednicama operativnog planiranja u poduzećima.

Treći dio sadrži metodologiju istraživanja te obuhvaća ciljeve istraživanja, način sastavljanja i provođenja ankete, način odabira uzorka, načinima obrade podataka, prikazuje rezultate istraživanja te ograničenja istraživanja.

U četvrtom poglavlju donosi se zaključak kao osvrt na cjelokupnu tematiku završnog rada.

## 2. TEORIJSKI PREGLED LITERATURE

### 2.1. Europska unija

Europska unija (EU) je političko i gospodarsko udruženje 27 država smještenih u Europi (slika 1.). One se nazivaju državama članicama ili zemljama EU-a. U Europskoj uniji živi otprilike 447 milijuna ljudi što iznosi približno 6 % svjetskog stanovništva. Građani država članica Europske unije ujedno su i građani EU-a (europa.eu. EU i ja. Što je Europska unija?, 2023).

Slika 1. Članice EU-a



Izvor: europa.eu, [https://european-union.europa.eu/easy-read\\_hr](https://european-union.europa.eu/easy-read_hr) (13.5.2023.)

Počeci europskog integriranja započinju nakon Drugog svjetskog rata. Tada su stvoreni objektivni uvjeti za europsko ujedinjenje i potrebu za uspostavom trajnog mir i suradnje među europskim državama (Mintas Hodak, 2010). Osnovni koraci prema stvaranju EU-a bili su:

- Schumanova deklaracija (1950.) – smatra se početkom europske integracije jer je njome predloženo zajedničko upravljanje proizvodnjom ugljena i čelika
- Rimski ugovori (1957.) – osnovana je Europska ekonomska zajednica (EEZ) i Europska zajednica za atomsku energiju (EUROATOM)
- Ugovor iz Maastrichta (1992.) – donesen je Ugovor o osnutku Europske unije te je uvedena Europska monetarna unija (EMU) s ciljem uspostave zajedničke valute - eura
- Ugovor iz Amsterdama (1997.) – ovim ugovorom su se postojeći ugovori EU-a modificirali s ciljem jačanja raznih politika kao što su zapošljavanje, pravosuđe, socijalna politika i sl.
- Ugovor iz Nice (2001.) – bazira se na definiranju uvjeta vezanih uz proširenje Europske unije na nove članice
- Ugovor iz Lisabona (2007.) - ugovorom su uvedene određene institucionalne reforme EU-a kao što su: drukčiji sustav pojedinih tijela EU-a, uvođenje novih tijela, reforma sustava glasovanja i donošenja odluka (Mintas Hodak, 2010).

Cilj je Europske unije slijediti taj primjer i u ostalim područjima kao što su znanje, tržište kapitala i energetika, a sve kako bi se građanima EU-a omogućilo da iz tih resursa izvuku najveće moguće koristi. EU je usmjerena i na povećanje transparentnosti i demokracije svih upravljačkih institucija (Publikacija Europska unija – Što je i što čini, 2022).

Sve zemlje u Europskoj uniji surađuju kako bi osigurale: mir, poštivanje ljudskih prava, slobodno kretanje ljudi iz jedne zemlje članice u drugu, jednakost, viši životni standard građana Europske unije, pravednost, poštivanje svih jezika i kultura, napredak gospodarstva, jedinstveno tržište te zajedničku valutu.

## 2.2. Institucije EU-a

Europska unija ima tri glavna tijela: Europska komisija, Europski parlament i Vijeće Europske unije.

Europska komisija jedina je institucija Europske unije koja predlaže zakonodavstvo o čijem donošenju odlučuju Europski parlament i Vijeće Europske unije (Pilipović, 2021). Ona štiti interese EU-a i njegovih građana, određuje prioritete potrošnje, izrađuje godišnje proračune koje odobravaju Europski parlament i Vijeće Europske unije, sa Sudom Europske unije osigurava ispravnu primjenu prava EU-a u svim državama članicama ([https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/how-commission-organised\\_hr](https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/how-commission-organised_hr), 2023). Ujedno zastupa sve države članice EU-a u međunarodnim tijelima, osobito na području trgovinske politike te pregovara o sklapanju međunarodnih sporazuma u ime Europske unije. Europsku komisiju čini tim od 27 povjerenika (po jedan iz svake zemlje članice) koji djeluju kao jedinstveno tijelo. Odluke ne donose pojedini povjerenici nego cijela Komisija glasovanjem (Mintas Hodak, 2010). Logo Europske komisije prikazan je na slici 2.

Slika 2. Logo Europske komisije



Izvor: europa.eu, [https://european-union.europa.eu/easy-read\\_hr](https://european-union.europa.eu/easy-read_hr) (13.05.2023.)

Europski parlament izabrano je tijelo koje predstavlja sve građane EU-a i jedina

institucija Europske unije koju izravno biraju građani. Europski parlament čine europarlamentarci koji se biraju općim pravom glasa svakih pet godina u svakoj od zemalja članica u skladu s njihovim izbornim zakonima. Parlament nadzire aktivnosti Europske unije te s Vijećem donosi zakonodavstvo kroz suodlučivanje koje je uobičajeni zakonodavni postupak. Zastupnici Europskog parlamenta biraju se izravno temeljem općeg prava glasa svakih pet godina (<https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/hr>, 2023). Logo Europskog parlamenta prikazan je na slici 3.

Slika 3. Logo Europskog parlamenta



Izvor: europa.eu, [https://european-union.europa.eu/easy-read\\_hr](https://european-union.europa.eu/easy-read_hr) (13.05.2023.)

Vijeće Europske glavna je institucija EU-a. Poznata je još kao Vijeće ministara te predstavlja pojedinačne države članice. Svaki zakonodavni dokument mora biti usvojen na Vijeću EU (Kesner Škreb, 2007). Vijeće Europske unije donosi zakone EU-a i koordinira politike Europske unije. Čine ga ministri iz svih zemalja članica, ovisno o području politike o kojem se raspravlja. Sve države članice izmjenjuju se u šestomjesečnom predsjedavanju Vijećem EU-a. Uz navedeno, Vijeće EU-a razvija vanjsku i sigurnosnu politiku, sklapa sporazume između Europske unije i trećih zemalja te donosi godišnji proračun EU-a s Europskim parlamentom (<https://www.consilium.europa.eu/hr/council-eu/>, 2023). Prikaz loga Vijeća EU-a vidljiv je na slici 4.

Slika 4. Logo Vijeća Europske unije



Izvor: europa.eu, [https://european-union.europa.eu/easy-read\\_hr](https://european-union.europa.eu/easy-read_hr) (13.5.2023.)

### 2.3. Fondovi EU-a

Europski fondovi financijska su sredstva koja se dodjeljuju državama članicama EU-a radi podrške raznim politikama i programima. Europska unija ima nekoliko različitih fondova koji se koriste za poticanje gospodarskog rasta, regionalnog razvoja, istraživanja i inovacija, zaštitu okoliša, obrazovanje, zapošljavanje i mnoga druga područja (<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/>, 2023).

Jedna je od najznačajnijih javnih politika Europske unije Kohezijska politika, za koju je u financijskom razdoblju 2014. - 2020. izdvojeno 376 milijardi eura (Horvat, 2020). Cilj Kohezijske politike je smanjiti gospodarske i socijalne razlike između regija unutar EU-a. Kohezijska politika promiče ravnomjeran regionalni razvoj manje razvijenih regija zemalja članica u pogledu gospodarskog rasta, zapošljavanja, infrastrukture, obrazovanja i kvalitete života (Horvat, 2020).

Glavni instrumenti Kohezijske politike su strukturni i investicijski fondovi EU-a:

- ✓ Kohezijski fond,
- ✓ Europski fond za regionalni razvoj i
- ✓ Europski socijalni fond.

Osim navedenih fondova na raspolaganju su i:

- ✓ Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj i
- ✓ Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (Horvat, 2020).

### **2.3.1. Kohezijski fond**

Kohezijski fond financijska je omotnica Europske unije namijenjena uglavnom tijelima javne vlasti, ali isto tako i poslovnom sektoru. Glavni cilj Kohezijskog fonda je jačanje gospodarske, socijalne i teritorijalne kohezije. Kohezijski fond koristi financijska sredstva koja dolaze iz proračuna EU-a i namijenjena su manje razvijenim regijama Europske unije, odnosno regijama čiji je bruto domaći proizvod (BDP) po stanovniku manji od 90% prosjeka EU-a (Pilipović, 2021). Prioritetna područja financiranja usmjerena su na prometnu infrastrukturu, energetska učinkovitost, obnovljive izvore energije, socijalno uključivanje, obrazovanje i osposobljavanje. Države članice i regije razvijaju operativne programe kojima se utvrđuju prioritete i ciljevi financiranja u skladu s pravilima EU-a. Nakon odobrenja, projekti se provode kroz provedbene agencije na nacionalnoj ili regionalnoj razini.

Glavna namjena Europskog fonda za regionalni razvoj je podrška u razvoju i jačanju infrastrukture u slabije razvijenim državama članicama i regijama, poticanje inovacija i jačanje konkurentnosti te uspostava prekogranične suradnje. Fondom se podržavaju projekti koji potiču ravnotežu i konkurentnost u regijama EU-a što znači da se financiraju infrastrukturni projekti, projekti vezani uz razvoj malih i srednjih poduzeća te projekti usmjereni na istraživanje i inovacije. Prihvatljivi korisnici sredstava iz navedenog fonda su: istraživački centri, lokalne i regionalne vlasti, ustanove u obrazovanju, mala i srednja poduzeća i dr. (<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/>, 2023).

Iz fonda se mogu financirati aktivnosti vezane za:

- izgradnju, obnovu ili modernizaciju prometne infrastrukture poput cesta, željeznica,

luka, aerodroma, razvoj energetske infrastrukture, komunikacijske tehnologije i digitalne povezanosti;

- poboljšanje poslovnog okruženja i poticanje poduzetništva kao što su poduzetnički inkubatori, poslovni centri, obrazovanje, istraživanje i razvoj;
- ulaganja u istraživačke centre, tehnološke parkove, akademske zajednice te inovativna rješenja
- održivi razvoj u smislu ulaganja u obnovljive izvore energije, energetska učinkovitost, zaštitu prirodnih resursa i bioraznolikosti te upravljanje otpadom (<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/>, 2023).

### **2.3.2. Europski socijalni fond**

Europski socijalni fond omogućuje financiranje raznih aktivnosti, posebice vezanih za ljudske resurse (Savić, 2020). Glavni cilj je promicanje socijalne kohezije i smanjenje nejednakosti u zapošljavanju i pristupu socijalnim uslugama unutar EU-a. To se postiže podrškom projektima i inicijativama usmjerenim na: smanjenje nezaposlenosti, suzbijanje siromaštva, integraciju ranjivih skupina, osposobljavanje radne snage te unaprjeđenje obrazovanja i cjeloživotnog učenja.

Fond je namijenjen javnoj upravi, udruženjima radnika i poslodavaca, nevladinim organizacijama, dobrotvornim ustanovama i poduzećima kako bi se poticanjem poduzetništva posloprimcima omogućilo pronalaženje boljih radnih mjesta (<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/>, 2023).

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

Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj omogućuje poljoprivrednim gospodarskim subjektima, poljoprivrednim organizacijama, udrugama, sindikatima, organizacijama koje pružaju usluge u kulturi zajednice i poljoprivrednicima poboljšavanje upravljanja i kontrole nad politikom ruralnog razvoja, ulaganje u uspostavu ekološke i teritorijalne ravnoteže, zaštitu klimatskih uvjeta i uvođenje inovacija u poljoprivredni sektor (Marušić,



2018). Navedeni fond podržava ruralni razvoj, održivo poljoprivredno gospodarstvo i zaštitu okoliša u ruralnim područjima. Njegov cilj je pružiti financijsku podršku za poboljšanje konkurentnosti poljoprivrede, diverzifikaciju ruralnih gospodarstava i promicanje održive uporabe prirodnih resursa. Prioriteti financiranja usmjereni su na poticanje razvoja malih i srednjih poduzeća u ruralnom području, promicanju ekološke poljoprivrede i unaprjeđenju kvalitete života u ruralnim zajednicama. (Europska komisija. Agriculture and rural development, 2023).

#### **2.3.4. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo**

Namjena je Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo osiguravanje sredstava ribarskoj industriji i priobalnim zajednicama te postizanje gospodarske i ekološke održivosti. Osmišljen je tako da se osigura održivo ribarstvo. Namijenjen je gospodarskim subjektima i udrugama (<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/>, 2023).

Navedeni fond pruža financijsku potporu u provedbi politika i mjera u ribarstvu i akvakulturi. Usmjeren je na očuvanje morskih resursa, upravljanje ribarskim kapacitetom, poboljšanju sigurnosti i uvjetima rada u ribarstvu, razvoju akvakulture i promicanju održivog ribarstva.

Trenutno je uspostavljen novi fond pod nazivom Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu za programsko razdoblje od 2021. – 2027. Cilj fonda je podržati održivog gospodarjenje morskim resursima, očuvanje i obnovu morskih ekosustava, razvoj ribarstva, modernizaciju ribarske flote, poboljšanje prerade ribljih proizvoda, zaštita morskog okoliša, poticanje znanstvenih istraživanja i razvoj inovacija u ribarstvu i akvakulturi

(<https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20210701STO07545/europski-fond-za-pomorstvo-ribarstvo-i-akvakulturu-i-potpورا-odrzivosti-na-moru>, 2021).

### **2.3.5. EU fondovi u Republici Hrvatskoj**

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije središnje je koordinacijsko tijelo Republike Hrvatske nadležno za upravljanje ESI fondovima. Pristupanje Hrvatske Europskoj uniji zahtijevalo je uspostavu novog zakonodavstva i institucionalnog okvira upravljanja politikom regionalnog razvoja i jačanje administrativnih kapaciteta za strateško planiranje i upravljanjem regionalnim razvojem na svim razinama (Horvat, 2020).

Strateški okvir za korištenje ESI fondova određen je sporazumom o partnerstvu, operativnim programima, Zajedničkim nacionalnim pravilima i Zakonom o uspostavi institucionalnog okvira za korištenje ESI fondova u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014. – 2020. Republika Hrvatska donijela je četiri operativna programa, a aktivnosti unutar operativnog programa financiraju se iz odgovarajućeg ESI fonda. Operativni program Konkurentnost i Kohezija 2014. – 2020. temeljni je programski dokument pomoću kojeg se provodi kohezijska politika EU-a te se tako pomaže cilju Ulaganje u rast i radna mjesta (<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/>, 2023).

Huška (2019) navodi kako se financiranjem iz EU fondova potiče ulaganje u infrastrukturu, pruža se potpora poduzetništvu, ali i istraživačkoj djelatnosti. Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. pridonosi rastu zapošljavanja i jačanju socijalne kohezije u Hrvatskoj. Ulaganje u ljudski kapital i jačanje konkurentnosti europskog gospodarstva podupire se kroz Europski socijalni fond.

### **2.3.6. Stanje iskorištenosti sredstava ESI fondova u Republici Hrvatskoj**

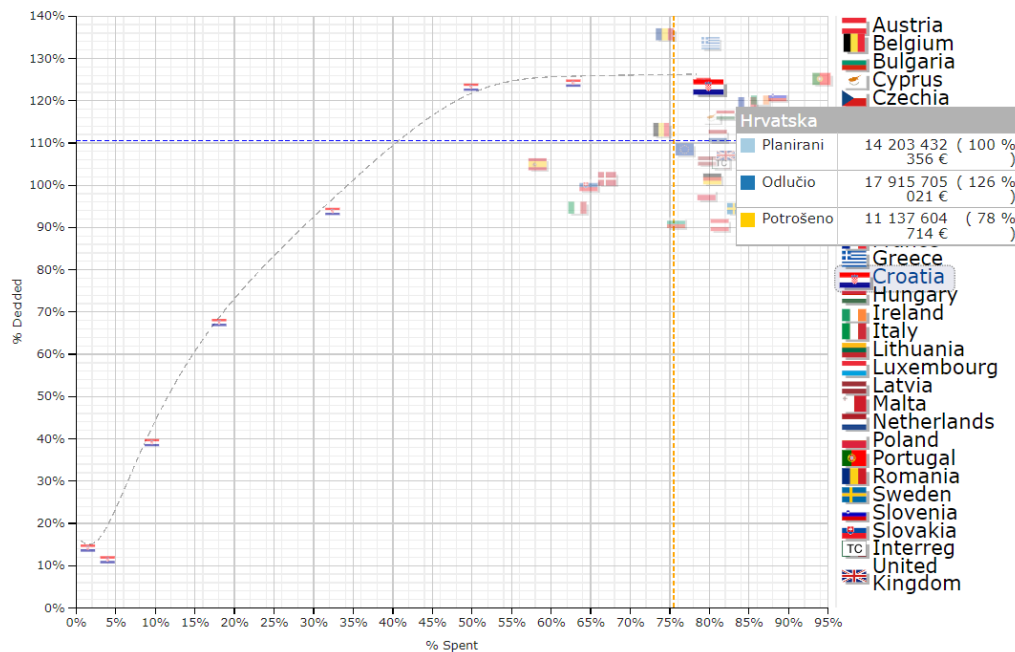
Na 189. sjednici Vlade Republike Hrvatske koja se održala 2. veljače 2023. godine predstavljeno je Izvješće o stanju iskorištenosti sredstava ESI fondova u Republici Hrvatskoj (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, 2022).

Iz navedenog Izvješća vidljivo je da je iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova za razdoblje 2014. – 2020. Republici Hrvatskoj na raspolaganje stavljeno ukupno 10,73 milijardi eura. Navedeni iznos uvećan je za 597,56 milijuna eura dodatne alokacije za Program ruralnoga razvoja za 2021. i 2022. godinu te je ukupno iznosio 11,33 milijarde eura.

Do 19. siječnja 2023. ugovoreni su projekti u vrijednosti od 13,81 milijardi eura, odnosno 121,94% dodijeljenih sredstava. Ukupno je isplaćeno 8,97 milijardi eura, odnosno 79,19% dodijeljenih sredstava te je ovjereno 7,60 milijardi eura, odnosno 67,12% dodijeljenih sredstava. Ako izvornoj alokaciji ESI sredstava 2014. – 2020. u iznosu od 10,73 milijarde eura dodamo 864,23 milijuna eura iz REACT EU, te 597,56 milijuna eura koji su dodani u Program ruralnog razvoja, ukupna je alokacija do 2023. godine 12,19 milijardi eura. U razdoblju od 2013. godine do 19. siječnja 2023. razlika između uplaćenih sredstava iz proračuna EU-a u proračun RH i sredstava uplaćenih iz proračuna RH u proračun EU iznosi 10,46 milijardi eura s Nacionalnim planom oporavka i otpornosti (NPOO), ili 8,24 milijardi eura bez NPOO-a u korist proračuna RH. Iznos koji se odnosi na NPOO je 2,22 milijardi eura. U razdoblju od 2013. godine do 19. siječnja 2023. Republika Hrvatska uplatila je u proračun Europske unije 4,71 milijardi eura, dok je iz proračuna Europske unije u proračun Republike Hrvatske uplaćeno 15,17 milijardi eura s NPOO-om (Izvješće o korištenju europskih i investicijskih fondova i pretpristupnih programa pomoći Europske unije za razdoblje od 1. srpnja do 31. prosinca 2021., 2023).

Nadalje, Europska komisija na svojoj Platformi otvorenih podataka o pregledu ESI fondova, dnevnim ažuriranjima prikazuje skupne informacije o planiranim i provedenim plaćanjima Europske unije (Cohesion open data platform, 2023). Na slici 5 vidljivo je da su za Republiku Hrvatsku u okviru ESI fondova na dan 14. svibnja 2023. godine planirana sredstva u iznosu od 14.203.432.356 eura, odobreno je 17.915.705.021 eura, dok je utrošeno 11.137.604.714 eura.

Slika 5. Prikaz planiranih, ugovorenih i utrošenih sredstava u RH iz ESI fondova na dan 14.5.2023.



Izvor: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/overview/14-20> (14.5.2023.).

## 2.4. Pojam poslovnog planiranja

Planiranje se prema Osmanagić Bedenik (2002) definira kao određena metoda oblikovanja želja te kao proces koji potiče na razmišljanje unaprijed. Definiranje planiranja u funkcionalnom smislu misaona je priprema budućih aktivnosti, metodsko-sustavni proces spoznaje i rješavanje budućih problema. Planiranje je nacrt, temelj rada, prema kojem se treba zbivati poslovno događanje u budućnosti, misaono, sustavno oblikovanje budućeg djelovanja (Osmanagić Bedenik, 2002).

Buble (2000) navodi da je planiranje proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarivanje tih ciljeva te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarivanjem ciljeva. Ono poduzeću treba dati odgovor na pitanja:

- 1) Zašto poduzeće egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja?

- 2) Koje su njegove dobre i loše strane?
- 3) Koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina?
- 4) Može li uspostaviti i identificirati odgovarajuće standarde performansi?
- 5) Ima li set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposleni u izvršavanju ciljeva poduzeća?

Također, Buble (2006) navodi da je planiranje prva funkcija menadžmenta, što znači da menadžment kao proces započinje tom funkcijom. Međutim, iako se općenito može konstatirati da je planiranje kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcije poduzeća, mnogi planiranje sadržajno različito definiraju. Planiranje je osnova svakog dugoročnog razmišljanja menadžera i temelj je za uspješno poslovanje svakog poduzeća.

Planiranje kao funkcija menadžmenta povezano je s ostalim funkcijama, a pogotovo s funkcijom kontrole. Planiranje i kontroliranje nemoguće je razdvojiti, te je bilo kakav pokušaj kontroliranja bez plana besmislen (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

#### **2.4.1. Vrste poslovnog planiranja**

Planiranje vezano za razinu menadžmenta i vremensku dimenziju na koje se odnosi može se podijeliti u tri dimenzije:

- 1) Strategijsko planiranje – dugoročno planiranje
- 2) Taktičko planiranje – srednjoročno ili kratkoročno planiranje
- 3) Operativno planiranje – kratkoročno planiranje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Strategijsko planiranje na razini je najviših upravljačkih struktura poslovnog subjekta. Definira se kao skup dugoročnih ciljeva poduzeća temeljenih na misiji poslovnog subjekta. Predstavlja strategiju za realizaciju dugoročnih ciljeva, planiranje rasta i razvoja poduzeća. U okviru strategijskog planiranja zbog širenja horizonta planiraju se samo približne broježane vrijednosti koje se onda operativnim planiranjem detaljnije razrađuju.

(Osmanagić Bedenik, 2002).

Taktičko planiranje definira koje su glavne aktivnosti koje pojedini dijelovi poduzeća moraju izvršiti kako bi se ostvarili strategijski ciljevi. Takve zadane vrijednosti raščlanjuju se na pojedina funkcionalna područja i mjesta troškova, kao što su prodaja, proizvodnja, skladište, financiranje i slično. Taktičko planiranje provodi se na najnižoj hijerarhijskoj razini, dok neki autori u najnižu razinu planiranja svrstavaju operativno planiranje (Osmanagić Bedenik, 2002).

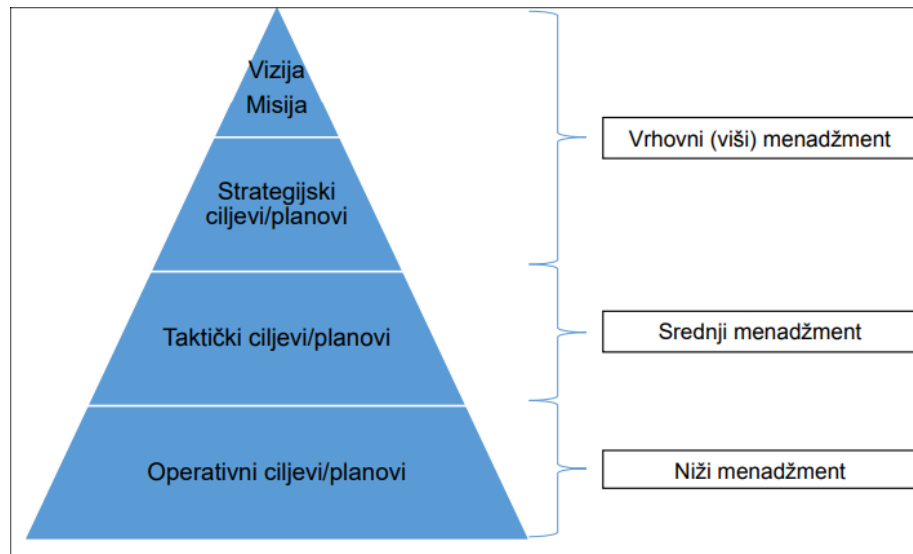
Matelj (2012) navodi kako taktička razina planiranja obuhvaća menadžere srednje razine koji djeluju između menadžera strateške i operativne razine.

Iz navedenog se može zaključiti kako je taktičko planiranje prenosnica koja operativnoj razini precizno prenosi zadatke koje je potrebno izvršiti, dok od operativne razine započinje cijeli proces i do strateške razine dolaze najvažnije informacije poslovanja.

Operativno planiranje zaduženo je za specifične procedure i usmjereno je na proizvodnju, ljudske resurse, konkurenciju, uvođenje novih tehnologija i sl. Operativno planiranje može se nazvati i skicom bliske budućnosti kojom se nastoje predvidjeti poslovni pothvati poduzeća u idućih godinu dana, a koji će imati utjecaj na rezultat poduzeća (Horvatin, 2013). Iz navedenog se može zaključiti da operativno planiranje obuhvaća buduće aktivnosti koje će poduzeće odvesti ka željenom cilju, odnosno potrebno je isplanirati postupke koji će unaprijediti poslovanje i pridonijeti boljoj profitabilnosti.

Operativno planiranje instrument je kojim se svake godine traže i promišljaju bolji i efikasniji načini poslovanja te predstavlja sredstvo komuniciranja kroz cijelo poduzeće. (Očko, 2007). Hijerarhijski prikaz različitih razina planiranja prikazan je na slici 6.

Slika 6. Hijerarhijski prikaz vrsta planiranja u poduzeću



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, str. 146. (3.6.2023.)

#### 2.4.2. Operativno planiranje u organizaciji poduzeća

Mateljak (2012) navodi da je operativno planiranje u organizaciji poduzeća najbitnija stavka u opstanku poduzeća koje dovodi do ostvarivanja što boljih financijskih rezultata. Nadalje, navodi da se operativnim planiranjem definiraju procedure, politike i standardi za postizanje ciljeva, a sve u razdoblju ne duljem od jedne godine.

Najbitniji procesi operativnog planiranja su:

- 1) Operativno planiranje prodaje – planiranje programa prodaje prema dostupnim vrstama i količinama proizvoda ili usluge te planiranje razvoja prodaje te samog marketinga
- 2) Operativno planiranje proizvodnje – planiranje proizvodnog procesa prema količinama i vrstama proizvoda ili usluga
- 3) Operativno planiranje djelatnika – planiranje rada zaposlenika u kvantitativnom, kvalitativnom i vremenskom čimbeniku te njihova edukacija i napredovanje postojećih ljudskih resursa

- 4) Operativno planiranje nabave – planiranje nabave sirovina i materijala u količinskom i kvalitativnom te vremenskom okviru potreba
- 5) Operativno planiranje financija – planiranje za osiguranje platne sposobnosti kako bi se podmirile obveze prema ljudskom resursu, dobavljačima i ostalim vjerovnicima
- 6) Operativno planiranje marketinga - planiranje svih marketinških aktivnosti koje imaju za cilj prikupiti kvalitativne informacije o tržištu te približiti proizvod ciljnoj skupini potrošača (Mateljak, 2012).

Operativna razina planiranja zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Takvo planiranje usmjereno je na rutinske zadatke, kao što su proizvodni tijekovi, planiranje isporuka, utvrđivanje potreba za ljudskim resursima i sl. (Buble, 2003).

#### **2.4.3. Zadaci operativnog planiranja**

Operativno planiranje obuhvaća zadatke koje možemo definirati kao postupke koje je potrebno izvršiti kako bi se neometano i kvalitetno izvršio proizvodni proces. Mateljak (2012) navodi kako je za provedbu zadataka odgovorna operativna priprema čiji je cilj predvidjeti i planirati sve što je potrebno kako bi se proizvod isporučio u dogovorenom roku.

Skup zadataka koji najbolje objašnjavaju strukturu operativnog planiranja mogu se prikazati kao:

- ✓ planiranje sirovina i materijala,
- ✓ planiranje rada,
- ✓ planiranje alata,
- ✓ planiranje kapaciteta,
- ✓ planiranje proizvodnje,
- ✓ raspoređivanje operacija po radnom centru,
- ✓ izrada i predstavljanje radne dokumentacije,



- ✓ evidencija izvršenja rokova i količina.

Svaki od navedenih zadataka ima svoj input, proces obrade informacija te output na temelju čega se razrađuje plan (Mateljak, 2012).

### **3. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA EU FONDOVA NA OPERATIVNI PLAN PODUZEĆA NA PODRUČJU MEĐIMURSKE ŽUPANIJE**

U nastavku ovog rada prikazat će se metodologija istraživanja, karakteristike uzorka, rezultati istraživanja te ograničenja istraživanja.

#### **3.1. Metodologija istraživanja**

Podaci navedeni u ovom dijelu istraživačkog rada prikupljeni su primarno pomoću kreiranog anketnog upitnika izrađenog u obrascu *Google Forms*. Anketni upitnik sastavljen je temeljem višegodišnjeg iskustva autorice završnog rada s mogućnostima financiranja iz fondova Europske unije. Kvalitetnom pripremom i predviđanjem informacija koje bi se trebale prikupiti anketiranjem, anketna pitanja precizno su se definirala kako bi poslužila kao relevantan izvor informacija koje su neophodne za rezultate istraživanja. Anketna pitanja podijeljena su na pitanja zatvorenog i otvorenog tipa. Podaci su se prikupljali u razdoblju od 15. do 29. svibnja 2023. godine. Istraživanje je provedeno tako da se *online* upitnik poslao na elektroničke adrese 30 gospodarskih subjekata (poduzeća) s područja Međimurske županije.

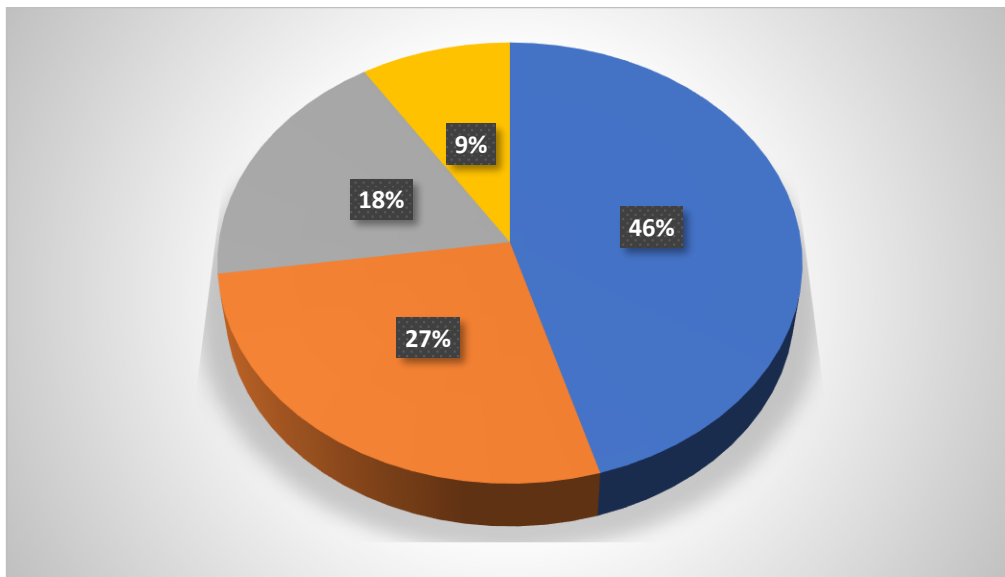
Uzorak koji je sudjelovao u istraživanju odabran je pomoću portala [www.firmoteka.hr](http://www.firmoteka.hr) na kojem je navedeno 50 najuspješnijih poduzeća na području Međimurske županije te se radi o namjernom uzorku prema odluci anketara.

#### **3.2. Rezultati istraživanja**

U istraživanju je sudjelovalo 11 ispitanika od ukupnog broja ispitanika, njih 30, odnosno 37 %. Nadalje će biti deskriptivno prikazani rezultati istraživanja putem grafikona, a slijedom pitanja u upitniku.

Na pitanje o broju zaposlenika u poduzeću u Grafikonu 1. vidljivo je sljedeće: pet ispitanika (46 %) odgovorilo je da zapošljavaju od pet do 49 zaposlenika, tri ispitanika (27%) odgovorila su da zapošljavaju od 150 do 249 zaposlenika, dva ispitanika (18 %) odgovorila su da zapošljavaju od 50 do 149 zaposlenika, jedan ispitanik (9 %) odgovorio je da zapošljava od jednog do četiriju zaposlenika.

Grafikon 1. Prikaz broja zaposlenika

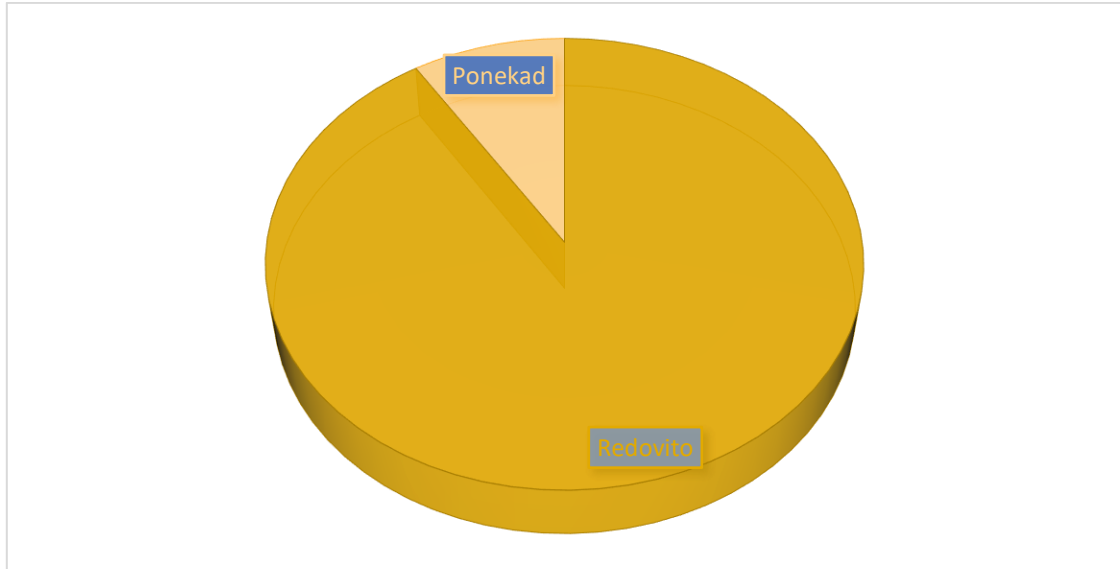


Izvor: Izrada autora (8.6.2023.)

Na pitanje o strukturi vlasništva poduzeća svih 11 ispitanika odgovorilo je da je vlasnik fizička osoba.

S mogućnošću dobivanja bespovratnih sredstava iz EU fondova upoznati su svi ispitanici, dok službenu mrežnu stranicu EU fondova [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr) redovito prati 10 ispitanika, a jedan ispitanik navedenu mrežnu stranicu prati ponekad, što je vidljivo u grafikonu 2.

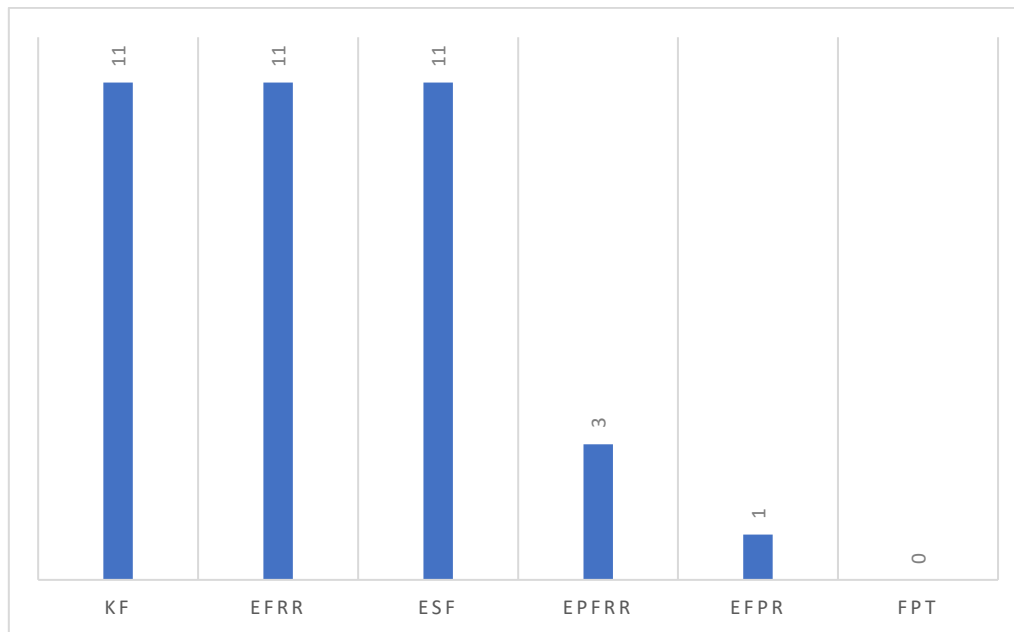
Grafikon 2. Prikaz praćenja službene mrežne stranice o EU fondovima



Izvor: Izrada autora (8.6.2023.)

Na pitanje s kojim su europskim fondovima ispitanici upoznati, istraživanje je pokazalo da su s Kohezijskim fondom (KF), Europskim fondom za regionalni razvoj (EFRR) i Europskim socijalnim fondom (ESF) upoznati svi ispitanici, odnosno njih 11. S Europskim poljoprivrednim fondom za ruralni razvoj (EPFRR) upoznata su tri ispitanika, s Europskim fondom za pomorstvo i ribarstvo (EFPR) upoznat je jedan ispitanik, dok s Fondom za pravednu tranziciju (FPT) nije upoznat nijedan ispitanik. Pregled navedenih podataka vidljiv je u Grafikonu 3.

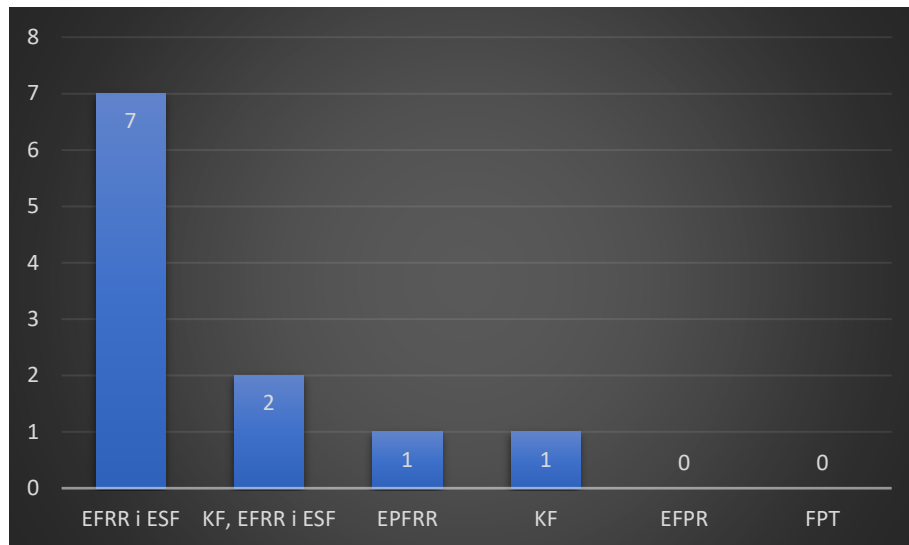
Grafikon 3. Poznavanje EU fondova



Izvor: Izrada autora (9.6.2023.)

U Grafikonu 4. prikazani su odgovori na pitanje, s mogućim višestrukim odgovorom, o EU fondovima iz kojih su ispitanici koristili financijska sredstva. Njih sedam odgovorilo je da su koristili sredstva iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Europskog socijalnog fonda, dva ispitanika odgovorila su da su koristila sredstva iz Kohezijskog fonda, Europskog fonda za regionalni razvoj i Europskog socijalnog fonda, jedan ispitanik odgovorio je da je koristio sredstva samo Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, jedan ispitanik odgovorio je da je koristio sredstva samo Kohezijskog fonda, dok sredstva iz Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo i Fonda za pravednu tranziciju nije koristio nijedan ispitanik.

Grafikon 4. Prikaz EU fondova iz kojih su poduzeća koristila financijska sredstva



Izvor: Izrada autora (9.6.2023.)

Na pitanje o broju financiranih projekata sredstvima iz EU fondova od ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju (2013. – 2022.) tri ispitanika odgovorila su da su financirala pet projekata, tri ispitanika financirala su tri projekta, dva projekta financirala su tri ispitanika, jedan ispitanik financirao je jedan projekt i jedan ispitanik je odgovorio da je financirao više od pet projekata.

Na pitanje o načinu prijave projekata na natječaje EU fondova, tri ispitanika odgovorila su da su koristili vlastite ljudske resurse za prijavu projekta, šest ispitanika odgovorilo je da su koristili samo usluge vanjskog konzultanta, dok su dva ispitanika odgovorila da su za prijavu projekta na natječaj EU fondova koristili i vlastite ljudske resurse i usluge vanjskog konzultanta.

Vezano za otvoreno pitanje o iznosu zbirnih financijskih sredstava koja su ispitanicima dodijeljena Odlukom o dodjeli sredstava za sve projekte koje su proveli na natječajima EU fondova nijedan ispitanik nije dao konkretan odgovor. Ispitanici su dali odgovore o okvirnim sredstvima koja su im dodijeljena što je navedeno u nastavku:

- 1 x više od 4 milijuna eura

- 3 x cca 3 milijuna eura
- 1 x cca 1,5 milijuna eura
- 1 x 700 tisuća eura
- 1 x 500 tisuća eura
- 1 x cca 150 tisuća eura
- 1 x cca 100 tisuća eura
- 1 x 50 tisuća eura
- 1 x 15 tisuća eura

U nastavku anketnog upitnika pitanja su se tematski odnosila na operativno planiranje, izradu Operativnog plana poduzeća, odrazu sredstava iz EU fondova na operativno planiranje poduzeća te mišljenju o EU fondovima.

Na pitanje izrađuju li ispitanici Operativni plan poduzeća, njih 11 odgovorilo je da izrađuju. Nadalje, 100 % ispitanika, odnosno njih 11 odgovorilo je da su sredstva iz EU fondova pozitivno utjecala na izradu Operativnog plana poduzeća koji obuhvaća: uvođenje nove tehnologije, smanjenje nezaposlenosti, povećanje proizvodnih kapaciteta, povećanje konkurentnosti, smanjenje negativnog utjecaja proizvodnje na okoliš te povećanje energetske učinkovitosti i korištenje obnovljivih izvora energije.

Na otvoreno pitanje o ispitivanju mišljenja o EU fondovima sedam ispitanika odgovorilo je da imaju pozitivno mišljenje o EU fondovima, tri ispitanika odgovorila su da je njihovo mišljenje o EU fondovima dobro, dok je jedan ispitanik odgovorio da je trenutno premalo natječaja za mala poduzeća.

### **3.3. Ograničenja istraživanja**

Ograničenja istraživanja proizlaze iz činjenice da formalno ne postoje objedinjeni podaci o poduzećima s područja Međimurske županije koja su u programskom razdoblju 2014. – 2020., a tako ni u trenutnom programskom razdoblju, 2021. – 2027., korisnici financijskih sredstava EU fondova.

## ZAKLJUČAK

Malo i srednje poduzetništvo ima vrlo pozitivan učinak na gospodarstvo Europske unije. EU fondovi jedan su od ključnih izvora za razvoj gospodarstva jer potiču razvoj poduzeća te samim time i jačanje gospodarske aktivnosti pojedine županije i zemlje.

Iskorištavanje sredstava iz EU fondova danas se uvuklo u sve sfere poslovanja. Europska unija nastoji smanjiti razlike među regijama i državama članicama te sve više malih i srednjih poduzeća vidi priliku u EU fondovima kao pokretačima proizvodnih aktivnosti i ostvarivanju ciljeva i napretka. Povlačenjem sredstava iz EU fondova omogućava se poduzećima da kroz operativno planiranje i ostale vrste planiranja uvode nove tehnologije, jačaju konkurentnost na tržištu, smanjuju negativan proizvodni učinak na okoliš, koriste obnovljive izvore energije te ulažu u učinkovite ljudske potencijale.

Visina bruto domaćeg proizvoda u Međimurskoj županiji u 2020. godini po stanovniku iznosila je 82.880 kuna. (Hrvatski zavod za statistiku, 2023). U razdoblju od 2016. godine BDP se povećao za 10,5 %, što predstavlja pozitivne pokazatelje te se može zaključiti kako gospodarstvo Međimurske županije raste znatno brže od prosjeka Republike Hrvatske. (Plan razvoja Međimurske županije do 2027. godine, 2022). Iz navedenih podataka može se zaključiti kako je pristup europskim fondovima rezultirao dobrim poslovnim rezultatima u poduzećima, a što je pak rezultiralo sveukupnim povećanjem BDP-a.

Nadalje, zatvaranjem programskog razdoblja od 2014. do 2020. otvorila se mogućnost financiranja projekta iz EU fondova u novom financijskom razdoblju 2021. – 2027. koje još više potiče razvoj i konkurentnost malog i srednjeg poduzetništva u vidu smanjenja nezaposlenosti, digitalizacije, inovativnih tehnologija i zelene tranzicije.



## LITERATURA

1. **Buble, M.** (2003). Management maloga poduzeća. Split: Ekonomski fakultet
2. **Buble, M.** (2000). Management: Planiranje. Sveučilište u Splitu. Split: Ekonomski fakultet
3. **Buble, M.** (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija
4. **Cohesion open data platform.** <https://cohesiondata.ec.europa.eu/overview/14-20> (14.5.2023.)
5. **Europa.eu.** [https://commission.europa.eu/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-small-businesses\\_hr](https://commission.europa.eu/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-small-businesses_hr) (13.5.2023.)
6. **Europa.eu.** [https://european-union.europa.eu/easy-read\\_hr](https://european-union.europa.eu/easy-read_hr) (13.5.2023.)
7. **Europa.eu.** Vijeće Europske unije. [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/council-european-union\\_hr](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/council-european-union_hr) (13.5.2023.)
8. **Europa.eu.** EU i ja. Što je Europska unija? [https://op.europa.eu/webpub/com/eu-and-me/hr/WHAT\\_IS\\_THE\\_EUROPEAN\\_UNION.html](https://op.europa.eu/webpub/com/eu-and-me/hr/WHAT_IS_THE_EUROPEAN_UNION.html) (13.5.2023.)
9. **Europska komisija.** Europska unija – Što je i što čini. Bruxelles: Izdavačka služba i ciljane mjere informiranja; 2022. Dostupno na: <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/c47b2296-b71a-11ed-8912-01aa75ed71a1/language-hr> (13.5.2023.)
10. **Europska komisija.** Ustrojstvo Komisije. [https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/how-commission-organised\\_hr](https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/how-commission-organised_hr) (13.5.2023.)
11. **Europska komisija.** Agriculture and rural development. [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development/country\\_hr](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development/country_hr) (5.6.2023.)
12. **Europski parlament.** O Parlamentu. [https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/how-commission-organised\\_hr](https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/how-commission-organised_hr) (13.5.2023.)
13. **Europski parlament.** (2021) Vijesti: Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu i potpora održivosti na moru. <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20210701STO07545/>

- europski-fond-za-pomorstvo-ribarstvo-i-akvakulturu-i-potpore-odrzivosti-na-moru (4.6.2023.)
14. **Europski strukturni i investicijski fondovi.** <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/> (4.6.2023.)
  15. **Firmoteka** (2019). Top 50 firmi u Međimurskoj županiji s najvećim prosječnim plaćama. [https://blog.firmoteka.hr/post/top\\_50\\_place\\_medimurska](https://blog.firmoteka.hr/post/top_50_place_medimurska) (12.5.2023.)
  16. **HAMAG BICRO** (2017). EU fondovi. <https://hamagbicro.hr/bespovratne-potpore/eu-fondovi/> (13.5.2023.)
  17. **Hrvatski zavod za statistiku** (2023). Bruto domaći proizvod za Republiku Hrvatsku. <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58251> (9.6.2023.)
  18. **Horvatin, T.** (2013). Operativno planiranje. Ekonomski portal. <https://ekonomskiportal.com/operativno-planiranje/> (8.6.2023.)
  19. **Horvat, D. M.** (2020). Utjecaj dostupnosti sredstava iz EU fondova na razvoj malog i srednjeg poduzetništva te smanjenje nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj. Završni rad. Varaždin: Sveučilište Sjever.
  20. **Huška, D.** (2019). Analiza i valorizacija aktivnosti programa sufinanciranja provedbe EU projekata na regionalnoj razini u Hrvatskoj 2015. – 2019.. Opatija: Ekonomska politika Hrvatske.
  21. **Kesner Škreb, M.** (2007). Institucije Europske unije. Zagreb: Institut za javne financije.
  22. **Marušić, N.** (2018). Iskorištenost europskih i strukturnih fondova u sektoru turizma u Republici Hrvatskoj. Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
  23. **Mateljak, Ž.** (2012). Utjecaj razvijenosti operativnog planiranja na efektivnost proizvodnog procesa. Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik XXII.
  24. **Međimurska županija** (2022). Plan razvoja Međimurske županije do 2027. godine. Međimurska županija.
  25. **Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije** (2022). Izvješće o korištenju europskih i investicijskih fondova i pretprijetnih programa pomoći Europske unije za razdoblje od 1. srpnja do 31. prosinca 2021. [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-09/165901/IZVJ\\_EU\\_FONDOVI\\_1\\_7-31\\_12-2021.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-06-09/165901/IZVJ_EU_FONDOVI_1_7-31_12-2021.pdf) (14.5.2023.)

26. **Mintas Hodak, Lj.** (2010). Europska unija. Zagreb: Mate d.o.o.
27. **Hrvatska gospodarska komora.** Županije – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali. (2022). <https://www.hgk.hr/zupanije-razvojna-raznolikost-i-gospodarski-potencijali-20202022> (8.6.2023.)
28. **Očko, J.** (2007). Operativno planiranje prodaje. Časopis: Računovodstvo, revizija i financije.
29. **Osmanagić Bedenik, N.** (2002). Operativno planiranje. Zagreb: Školska knjiga.
30. **Pilipović, J.** (2021). Utjecaj fondova Europske unije na gospodarstvo Hrvatske. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
31. **Savić, Z.** (2020). Integralni nacionalni institucionalni sustav upravljanja fondovima kohezijske (regionalne) politike Europske unije u funkciji maksimiziranja iskorištavanja alociranih sredstava. Doktorska disertacija. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
32. **Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.** (2004). Menadžment : teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia
33. **Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.** (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
34. **Vijeće Europske unije.** Što radi Vijeće EU-a? <https://www.consilium.europa.eu/hr/council-eu/> (13.5.2023.)

**POPIS ILUSTRACIJA**

Grafikon 1. Prikaz broja zaposlenika .....	21
Grafikon 2. Prikaz praćenja služene internet stranice o EU fondovima.....	21
Grafikon 3. Poznavanje EU fondova .....	22
Grafikon 4. Prikaz EU fondova iz kojih su poduzeća koristila financijska sredstva.....	23
Slika 1. Članice EU-a .....	4
Slika 2. Logo Europske komisije.....	6
Slika 3. Logo Europskog parlamenta .....	7
Slika 4. Logo Vijeća Europske unije .....	7
Slika 5. Prikaz planiranih, ugovorenih i utrošenih sredstava u RH iz ESI fondova na dan 14.5.2023. ....	14
Slika 6. Hijerarhijski prikaz vrsta planiranja u poduzeću.....	16

## **PRILOG**

### **Anketni upitnik**

Poštovani/a,

studentica sam Međimurskog veleučilišta Čakovec.

Ljubazno Vas molim da izdvojite nekoliko minuta svojeg vremena u svrhu ispunjavanja ovog anketnog upitnika. Podaci prikupljeni anketnim upitnikom upotrijebit će se za završni rad na temu „Utjecaj EU fondova na operativni plan poduzeća“. Ispunjavanje je upitnika anonimno.

Unaprijed zahvaljujem na sudjelovanju i utrošenom vremenu.

Srdačan pozdrav!

Bosiljka Oletić

1. Kako biste opisali svoje poduzeće?
  - a) Samostalno profitno poduzeće koje donosi neovisne financijske odluke
  - b) Dio profitnog poduzeća (npr. Ovisno društvo ili podružnica)
  - c) Neprofitno poduzeće (udruga, zaklada, institut...)
  - d) Ne znam / nije primjenjivo
  
2. Koliko ljudi trenutno zapošljava Vaše poduzeće?
  - a) 0 zaposlenih

- b) Od 1 do 4 zaposlena
  - c) Od 5 do 49 zaposlenih
  - d) Od 50 do 149 zaposlenih
  - e) Od 150 do 249 zaposlenih
  - f) 250 i više zaposlenih
  - g) Ne znam / nije primjenjivo
3. Tko su pretežiti vlasnici poduzeća?
- a) Fizička osoba, samo jedan vlasnik
  - b) Više od jednog vlasnika, pretežito fizičke osobe
  - c) Druga poduzeća (pravne osobe)
  - d) Dioničari
  - e) Ostalo
  - f) Ne znam / nije primjenjivo
4. Jeste li upoznati s mogućnošću dobivanja bespovratnih sredstava iz EU fondova?
- a) Da
  - b) Ne
  - c) Ne znam / nije primjenjivo
5. Pratite li službenu stranicu EU fondova [www.strukturfondovi.hr](http://www.strukturfondovi.hr)?
- a) Da
  - b) Ne
  - c) Ponekad
  - d) Ne znam / nije primjenjivo

6. S kojim ste fondovima EU-a upoznati? (moguće više odgovora)
- a) Kohezijski fond (KF)
  - b) Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)
  - c) Europski socijalni fond (ESF)
  - d) Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR)
  - e) Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR)
  - f) Fond za pravednu tranziciju (FPT)
  - g) Nijednim
  - h) Ne znam / nije primjenjivo
7. Kojim ste se od navedenih izvora koristili za financiranje svojeg poslovanja?
- a) Zadržana dobit ili prodaja imovine poduzeća
  - b) Kredit banke u RH
  - c) Kredit inozemne banke
  - d) Leasing, financijski ili operativni
  - e) Sufinanciranje preko Fondova EU-a
  - f) Ne znam / nije primjenjivo
8. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili pod e) Sufinanciranje preko Fondova EU-a, iz kojih ste Fondova koristili financijska sredstva? (moguće je više odgovora)
- a) Kohezijski fond (KF)
  - b) Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)
  - c) Europski socijalni fond (ESF)
  - d) Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR)

- e) Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR)
- f) Fond za pravednu tranziciju (FPT)

9. Koliko ste projekata financirali sredstvima iz EU fondova od ulaska Republike Hrvatske u EU-u?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5
- f) Više od 5

10. Imate li trenutačno u provedbi natječaj/e iz EU fonda/ova?

- a) Da
- b) Ne

11. Jeste li koristili vlastite ljudske resurse za prijavu na natječaj EU fondova ili ste koristili usluge vanjskih konzultanata?

- a) Vlastite ljudske resurse
- b) Usluge vanjskih konzultanata
- c) Vlastite ljudske resurse i usluge vanjskih konzultanata

12. Koji iznos sredstava kumulativno Vam je dodijeljen Odlukom o dodjeli sredstava zbrojivši sve projekte koje ste proveli na natječajima EU fondova?

\_\_\_\_\_ eur

13. Jeste li imali financijsku korekciju?

- a) Da



b) Ne

c) Ne znam / nije primjenjivo

14. Ako jeste, u kojem postotku/iznosu se radi?

\_\_\_\_\_eur\_\_\_\_\_%

15. Izrađuje li Vaša tvrtka dokument Operativni plan poduzeća?

a) Da

b) Ne

c) Ne znam / nije primjenjivo

16. Jesu li se financijska sredstva iz EU fondova pozitivno ili negativno odrazila na izradu Operativnog plana?

a) Pozitivno

b) Negativno

c) I pozitivno i negativno

17. Jeste li sredstvima iz EU fondova uveli novu tehnologiju u svoje poduzeće?

a) Da

b) Ne

c) Ne znam / nije primjenjivo

18. Jeste li sredstvima iz EU fondova omogućili smanjenje nezaposlenosti?

a) Da

b) Ne

c) Ne znam / nije primjenjivo

19. Jeste li sredstvima iz EU fondova povećali proizvodne kapacitete vašeg poduzeća?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne znam / nije primjenjivo

20. Jeste li sredstvima iz EU fondova povećali konkurentnost?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne znam / nije primjenjivo

21. Jeste li sredstvima iz EU fondova smanjili negativan utjecaj proizvodnje na okoliš?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne znam / nije primjenjivo

22. Jeste li sredstvima iz EU fondova povećali energetska učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije u Vašem poduzeću?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne znam / nije primjenjivo

23. Jeste li morali uložiti i vlastita financijska sredstva za zatvaranje financijske konstrukcije i završetak projekta?

- a) Da
- b) Ne

c) Djelomično

d) Ne znam / nije primjenjivo

24. Jeste li imali problem oko ispunjavanja Zahtjeva za nadoknadu sredstava (ZNS)?

a) Da

b) Ne

c) Ne znam / nije primjenjivo

25. Koje je vaše mišljenje o EU fondovima? Objasnite.

26. Imate li se namjere u sljedećem programskom razdoblju (2023. - 2030.) prijavljivati s projektnim prijedlozima na natječaje EU fondova?

a) Da

b) Ne

c) Možda

d) Ne znam / nije primjenjivo

Došli ste do kraja ankete.

Hvala Vam što ste sudjelovali u istraživanju!