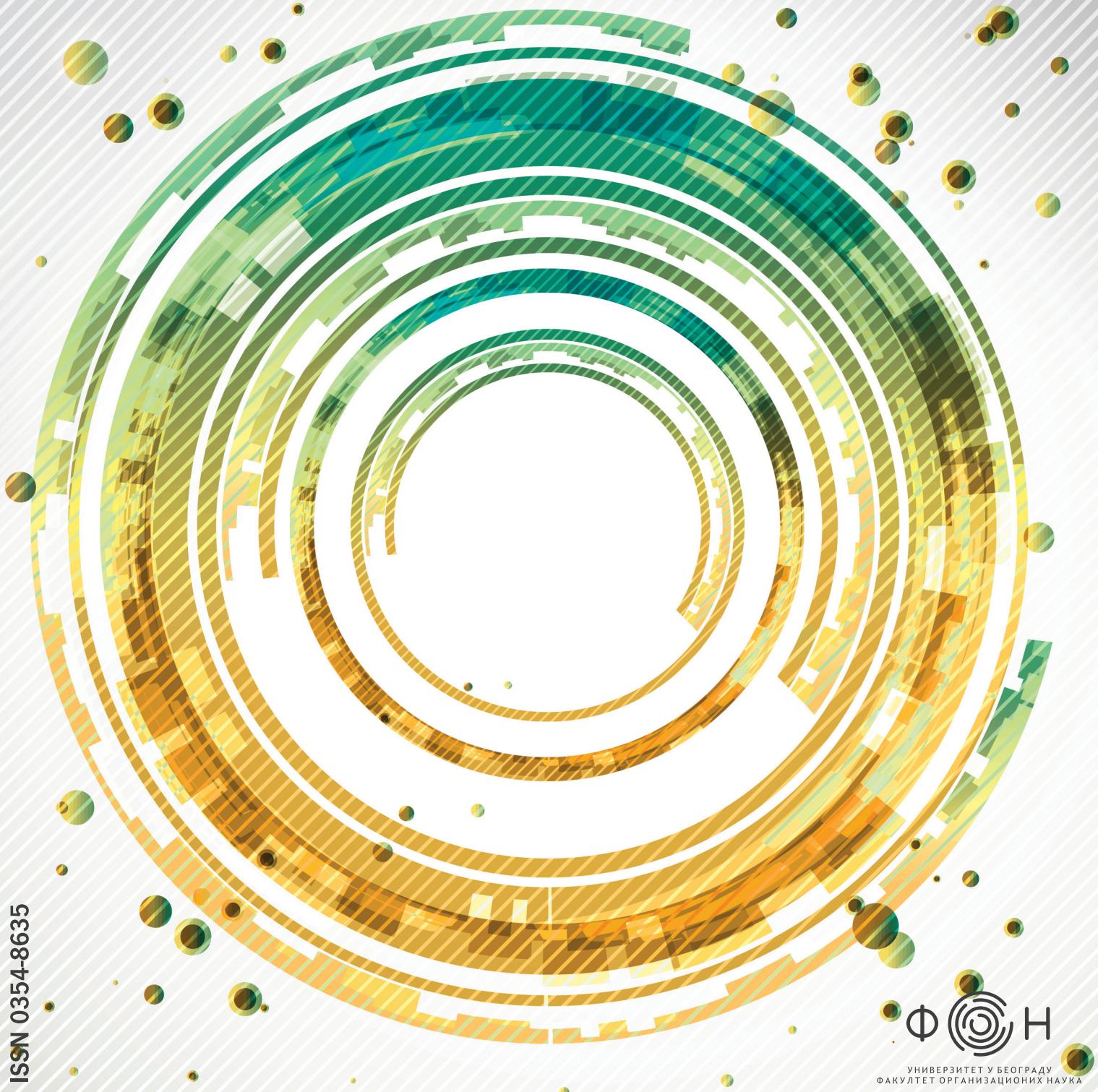


2012/64

# Management



ISSN 0354-8635

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА



**Petar Jovanović, Vladeta Čolić, Vojislav Đorđević, Ana Mitić**  
Visoka škola strukovnih studija za projektni menadžment, Beograd

# Primena projektnog menadžmenta u upravljanju organizacionim projektima

UDK: 005.8 ; 005.7

DOI: 10.7595/management.fon.2012.0017 (english version)

U ovom radu prikazane su mogućnosti primene projektnog menadžmenta u upravljanju organizacionim projektima. Korišćena je specifična metodologija za upravljanje biznis projektima koja se može koristiti i za druge vrste projekata, kao što su informatički, konsultantski, marketinški i sl. Na primeru projekta reorganizacije industrijske firme prikazane su mogućnosti primene metodologije za upravljanje biznis projektima u praktičnim situacijama.

**Ključne reči:** projekat, menadžment, organizacija, primena

## 1. Uvod

Razvoj projektnog menadžmenta i stvaranje novih upravljačkih disciplina i koncepata, baziran je pre svega na dobrim mogućnostima primene ove discipline u svim oblastima ljudskog života i rada. Projektni menadžment se primenjuje veoma dobro, kako u realizaciji krupnih investicionih i vojnih projekata, tako i na organizacione, informatičke, proizvodne, konsultantske i druge projekte.

Radi utvrđivanja specifičnih karakteristika pojedinih vrsta projekata, u cilju bolje primene projektnog menadžmenta, obavljena su detaljna istraživanja i analize i na osnovu toga definisane određene klasifikacije projekata koje se mogu naći u odgovarajućoj literaturi [4, 5, 7].

Jedna od jednostavnijih klasifikacija poznaje tri osnovne grupe projekata:

- Investicione projekte
- Biznis projekte
- Društvene projekte [1].

Svaka od navedenih grupa projekata ima određene specifične karakteristike koje opredeljuju formiranje odgovarajuće metodologije za upravljanje realizacijom ove grupe projekata.

Analize su pokazale glavne karakteristike navedenih grupa projekata koje su relevantne za formiranje odgovarajuće procedure ili metodologije. Glavne karakteristike npr. investicionih projekata su: projekti su dugotrajni, složeni, učestvuje veliki broj organizacija i pojedinaca, troše se velike količine različitih resursa, veliki su troškovi realizacije i priprema za realizaciju je znatno kraća od realizacije. Na osnovu izloženih karakteristika formirana je YUPMA metodologija za upravljanje investicionim projektima koja se već dugo godina koristi u našoj zemlji za upravljanje krupnim investicionim projektima.

U svetu i kod nas postoji više različitih metodologija za primenu projektnog menadžmenta koje se koriste za različite vrste projekata sa različitim karakteristikama. Među njima su najpoznatije: PMI metodologija, IPMA Competence Baseline, APM metodologija, Project Cycle Management Evropske komisije, PRINCE 2, i td. [2, 5]. U našoj zemlji se, pored navedenih inostranih metodologija, za upravljanje investicionim projektima koristi navedena YUPMA metodologija, a takođe su razrađene i koriste se posebne metodologije za upravljanje biznis i društvenim projektima [1, 2].

## 2. Metodologija upravljanja investicionim projektima

Analiza investicionih projekata pokazuje da su to složeni i dugotrajni projekti koji zahtevaju da se njihovom realizacijom upravljanja da bi se efikasno odvijali. Zato se koncept projektnog menadžmenta veoma dobro primjenjuje kod upravljanja realizacijom investicionih projekata gde su efekti primene ovog koncepta veoma jasno izraženi i značajno veliki. U tom smislu koristi se YUPMA metodologija upravljanja investicionim projektima koja se bazira na osnovnim principima menadžmenta i projektnog menadžmenta, a takođe uzima u obzir i glavne karakteristike investicionih projekata vezane za dugotrajnost, složenost, korišćenje resursa, itd.

YUPMA metodologija se, uz postavljanje odgovarajuće organizacije za upravljanje projektom i neophodnu računarsku podršku, definiše i prikazuje kroz razmatranje osnovnih faza opšteg procesa upravljanja, a to su: planiranje realizacije, praćenje realizacije i kontrola realizacije [1].

Nakon toga se posebno izdvajaju osnovni elementi realizacije svakog investicionog projekta, koje treba planirati, pratiti i kontrolisati, a to su: vreme, resursi i troškovi, i razmatraju i definišu detaljno mogućnosti i načini planiranja, praćenja i kontrole vremena realizacije projekta, utrošenih resursa na projektu i troškova realizacije projekta.

Na taj način ovaj koncept upravljanja investicionim projektom sadrži tri osnovna modula - upravljanje vremenom, upravljanje resursima i upravljanje troškovima realizacije projekta. Planiranjem, praćenjem i kontrolom vremena, resursa i troškova realizacije projekta ostvaruju se osnovni ciljevi upravljanja realizacijom investicionog projekta, a to je dostizanje planiranih rokova završetka projekta sa planiranim troškovima [1].

YUPMA metodologija je razvijena na osnovu opštih principa projektnog menadžmenta i praktične primene nekih softverskih paketa za upravljanje projekta u upravljanju realizacijom složenih investicionih projekata. Najčešće korišćeni softverski paketi, Primavera i Microsoft Project, omogućavaju posebno tretiranje vremena, resursa i troškova projekta, odnosno omogućavaju striktno i direktno planiranje i praćenje vremena realizacije projekta, zatim planiranje, nivelišanje i praćenje utrošenih resursa, a takođe planiranje, praćenje i aktualizaciju troškova realizacije investicionog projekta. Ova tri navedena elementa: vreme, resursi i troškovi su ključni za efikasno upravljanje realizacijom investicionih projekata.

YUPMA metodologija za upravljanje investicionim projektima može se prikazati kroz razradu globalnih faza projektnog ciklusa koji su dati u narednom tekstu 2.

1. Definisanje projekta
  - 1.1. Predlog i obuhvat projekta,
  - 1.2. Određivanje ciljeva,
  - 1.3. Definisanje organizacije za upravljanje projektom,
  - 1.4. Strukturiranje projekta
2. Planiranje projekta
  - 2.1. Definisanje sistema planiranja i kontrole projekta
  - 2.2. Planiranje vremena realizacije projekta
  - 2.3. Planiranje i nivelišanje resursa
  - 2.4. Planiranje troškova realizacije projekta
  - 2.5. Definisanje sistema operativnog planiranja i praćenja realizacije projekta
3. Praćenje i kontrola realizacije projekta
  - 3.1. Praćenje i kontrola vremena realizacije projekta
  - 3.2. Praćenje i kontrola utrošenih resursa
  - 3.3. Praćenje i kontrola troškova realizacije projekta
  - 3.4. Izveštavanje o toku realizacije projekta
  - 3.5. Izveštavanje o zastojima i definisanje korektivnih akcija
  - 3.6. Aktualizacija planova
4. Zatvaranje projekta
  - 4.1. Sumiranje rezultata projekta
  - 4.2. Zatvaranje projekta
  - 4.3. Naučene lekcije 2.



Prikazanu metodologiju je potrebno u praksi prilagoditi svakom pojedinačnom projektu uzimajući u obzir i korišćeni softverski paket. Ovo se posebno odnosi na sistem operativnog planiranja i praćenja realizacije projekata i sistem izveštavanja o realizaciji projekata.

### 3. Metodologija upravljanja biznis projektima

Na osnovu detaljne analize osnovnih karakteristika investicionih i biznis projekata mogu se uočiti značajne razlike između ove dve vrste projekata. Ove razlike zahtevaju da se formira posebna metodologija primene projektnog menadžmenta za biznis projekte, koja će se razlikovati od metodologije za upravljanje realizacijom investicionih projekata.

Jasno je da postoje i različite vrste biznis projekata, kako su prethodno definisani, sa različitim karakteristikama, tako da je moguće definisati samo osnovnu proceduru upravljanja biznis projektima, koja bi se dalje razradivala u zavisnosti od specifičnih karakteristika posmatranog projekta.

Da bismo što lakše definisali metodologiju primene projektnog menadžmenta za upravljanje biznis projektima, krenimo od opštег pristupa upravljanja projektom koji se koristi za upravljanje realizacijom investicionih projekata. Metodologija primene osnovnog koncepta projektnog menadžmenta u upravljanju investicionim projektima bazira se na primeni osnovnih postulata projektnog menadžmenta i odgovarajućeg standardnog softverskog paketa za upravljanje projektom. Ova metodologija je složena, što je potpuno logično s obzirom na složenost i dugotrajnost investicionih projekata. Kako su biznis projekti znatno manje složeni i kraći i metodologija upravljanja ovim projektima može da bude znatno jednostavnija, uz primenu odgovarajućeg softverskog paketa 1, 2.

U okviru ovog razmatranja metodologija za upravljanje biznis projektima biće prikazana dva pristupa, odnosno dve metodologije za upravljanje biznis projektima. Prva metodologija se bazira na korišćenju na odgovarajući način definisanog životnog ciklusa biznis projekta, i kroz faze životnog ciklusa projekta prati i vodi projekat do njegovog završetka 1, 8, 9.

Metodologija za upravljanje biznis projektom može se posmatrati kroz odvijanje osnovnih faza životnog ciklusa projekta, a to su 9,10:

- Izrada predloga projekta,
- Planiranje projekata,
- Primena projekata,
- Zatvaranje projekata.

Metodologija upravljanja biznis projektom se definiše kroz razradu navedenih faza životnog ciklusa projekta, gde se koriste na odgovarajući način definisani obrasci ili liste koje omogućavaju efikasnije delovanje u procesu upravljanja projektom.

U okviru svake faze određuju se, uz pomoć WBS tehničke, aktivnosti koje je potrebno, u okviru posmatrane faze, obaviti da bi se realizovao određeni projekt. Zatim se određuju potrebni resursi – oprema, materijal i kadrovi, neophodni za realizaciju pojedinih faza, odnosno projekta u celini. Takođe se određuju i potrebna finansijska sredstva, odnosno budžet potreban za realizaciju projekta.

Na taj način se dobija jedan strateški plan realizacije projekta, koji se kasnije detaljno razrađuje, pre svega sa stanovišta određivanja odgovornosti za izvršavanje pojedinih aktivnosti, odnosno određivanja lica zaduženih za realizaciju pojedinih aktivnosti, određivanja vremenskog trajanja realizacije aktivnosti i planiranog vremena završetka pojedinih aktivnosti 9,10.

Drugi pristup upravljanju biznis projektima bazira se na metodologiji za upravljanje investicionim projektima koji je za ovu namenu razrađen i posebno prilagođen. Uzimajući u obzir karakteristike biznis projekata i razlike u odnosu na investicione, mogu se npr. iz metodologije za upravljanje investicionim projektima izbaciti sve one faze koje su karakteristične za investicione projekte i tako doći do odgovarajuće metodologije za upravljanje biznis projektima. Takva metodologija može imati sledeće uopštene faze (prema 1, modifikovano):

1. Cilj i opis projekta,
2. Određivanje projektnog menadžera,
3. Formiranje projektnog tima,
4. Planiranje vremena realizacije projekta,
5. Planiranje potrebnih resursa i finansijskih sredstava,
6. Utvrđivanje odgovornosti za realizaciju projektnih aktivnosti,
7. Praćenje realizacije i potrebne intervencije
8. Izveštavanje o realizaciji projekta
9. Zatvaranje projekta i izvučene pouke.

Navedena metodologija predstavlja jedan globalni pristup koji može da se koristi za veći broj biznis projekata, kao što su: uvođenje informacionog sistema, otvaranje novog tržišta, projekat reorganizacije, organizovanje nekog skupa, projekat reklamne kampanje, i dr.

Kada je u pitanju konkretni projekat onda se faze projekta mogu preciznije definisati uzimajući u obzir, kao što je to prethodno naznačeno, najznačajnije poslove koje je u toku realizacije posmatranog projekta potrebno obaviti. To je jedan nešto drugačiji pristup od pristupa preko životnog ciklusa projekta, koji u osnovi ima strukturu samog projekta i odvijanje realizacije projekta prema toj strukturi 1.

#### **4. Metodologija upravljanja društvenim projektima**

Uzimajući u obzir analizu različitih klasifikacija projekata javlja se potreba da se definiše posebna metodologija za upravljanje društvenim projektima. Ne ulazeći detaljnije u analizu karakteristika društvenih projekata, i uzimajući u obzir, kao podlogu, prethodno šire prikazanu metodologiju upravljanja biznis projektima, u daljem tekstu daje se kraći prikaz jedne moguće metodologije za upravljanje društvenim projektima. Ova metodologija sadrži sledeće faze (prema 1, modifikovano):

1. Definisanje projekta i cilja projekta,
2. Određivanje projektnog menadžera i projektnog tima,
3. Definisanje faza i aktivnosti projekta,
4. Raspodela aktivnosti – matrica odgovornosti,
5. Definisanje vremena aktivnosti i ukupnog vremena projekta,
6. Određivanje potrebnih resursa i troškova,
7. Realizacija aktivnosti,
8. Praćenje realizacije i korektivne akcije,
9. Zatvaranje projekta – sumiranje rezultata.

Prikazana metodologija za upravljanje društvenim projektima ne razlikuje se mnogo od metodologije za upravljanje biznis projektima, jer i razlike u karakteristikama nisu prevelike. Sa druge strane, opšti pristup primeni projektnog menadžmenta obavezuje da se u svakom konceptu ili metodologiji primene projektnog menadžmenta uključe određene faze ili aktivnosti koje važe za sve vrste projekata i bez kojih nema efikasnog upravljanja projektom. Takođe se koriste uglavnom isti softverski paketi (Primavera i Microsoft Project) koji pružaju odgovarajuću podršku za realizaciju projekta bez obzira na vrstu projekta.

#### **5. Primer upravljanja projektom reorganizacije firme**

Kao ilustraciju mogućnosti primene prethodno prikazane metodologije prikazaćemo jedan jednostavan primer projekta reorganizacije preduzeća ili uvođenja organizacionih promena u jednu manju industrijsku firmu. Ovaj projekat, odnosno njegovu strukturu, dobijenu korišćenjem WBS tehnike, čine sledeće globalne faze:

1. Planiranje organizacionih promena (reorganizacije)
2. Analiza i dijagnoza postojećeg stanja,
3. Projektovanje nove organizacije,
4. Uvođenje nove organizacije,
5. Održavanje nove organizacije 1.



Pod pretpostavkom da smo izabrali projektnog menadžera i formirali projektni tim koji odgovara jednom ovakvom organizacionom projektu, dalji postupak primene metodologije zahteva da se ove globalne faze dalje raščlane na pojedinačne aktivnosti koje treba obaviti da bi se projekat realizovao:

1. Planiranje organizacionih promena
  - 1.1 Analiza okoline i promena u okolini
  - 1.2 Identifikacija promena u okolini
  - 1.3 Analiza potreba za promenama u preduzeću
2. Analiza i dijagnoza postojećeg stanja
  - 2.1 Snimak postojećeg stanja organizacije preduzeća
  - 2.2 Analiza postojećeg stanja organizacije preduzeća
  - 2.3 Ocena postojećeg stanja organizacije preduzeća
  - 2.4 Identifikacija potrebnih promena organizacije preduzeća
3. Projektovanje nove organizacije
  - 3.1 Istraživanje raspoloživih znanja
  - 3.2 Razmatranje postojećih rešenja iz prakse
  - 3.3 Definisanje alternativnih organizacionih rešenja
  - 3.4 Izbor najboljeg organizacionog rešenja
4. Uvođenje nove organizacije
  - 4.1 Prezentiranje i objašnjavanje nove organizacije preduzeća
  - 4.2 Usvajanje nove organizacije preduzeća
  - 4.3 Izrada potrebnih organizacionih dokumenata
  - 4.4 Kadrovska popuna nove organizacije
5. Održavanje nove organizacije 1, 2.

Kao što je napred naznačeno, primena metodologije za efikasnu realizaciju ovog projekta zahteva da se odredi projektni menadžer i projektni tim koji će raditi na realizaciji i upravljanju realizacijom ovog projekta. Pored projektnog menadžera, koji treba da bude stručnjak u oblasti organizacije i projektnog menadžmenta, projektni tim za ovakve projekte najčešće čini 3-5 stručnjaka iz različitih oblasti (organizator, ekonomista, informatičar, i dr.).

Postupak planiranja realizacije projekta zahteva određivanje vremena potrebnog za izvršavanje svake faze i pojedinačne aktivnosti i izradu jednog globalnog i detaljnog vremenskog plana, najčešće putem gantograma. Na slici 1 dat je jedan primer globalnog gantograma za prethodno navedeni projekat reorganizacije preduzeća. Potrebna vremena za realizaciju svake faze data su na osnovu iskustvenih podataka za slične projekte koji su realizovani u praksi 1.

RB	Naziv faze	I ned.	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV
1	Planiranje org. promena														
2	Analiza i dijagnoza postojećeg stanja														
3	Projektovanje nove organizacije														
4	Uvođenje nove organizacije														
5	Održavanje nove organizacije														

Slika 1.

Nakon izrade globalnog plana vrši se detaljna razrada projekta i izrađuje se detaljan plan realizacije po aktivnostima, zatim sleduje raspodela aktivnosti na pojedine članove projektnog tima, odnosno određivanje za koje aktivnosti su zaduženi pojedini članovi tima, putem odgovarajuće karte odgovornosti.

Ako za ovaj projekat reorganizacije preduzeća definišemo projektni tim koji čine projektni menadžer i četiri eksperta iz odgovarajućih oblasti (ekonomista, organizator 1 i 2, informatičar), karta odgovornosti bi mogla da izgleda kao na slici 2.

Nakon toga treba uraditi analizu rizika koja obuhvata utvrđivanje mogućih rizičnih događaja za svaku fazu (aktivnost) projekta i definisanje strategija za postupanje (reakciju) u slučaju ostvarenja rizičnih događaja. Sledi određivanje potrebnih materijalnih resursa i finansijskih sredstava u skladu sa definisanim vremenskim planom što se takođe daje u odgovarajućim dokumentima.

KARTA ODGOVORNOSTI		
<u>RB</u>	<u>Naziv faze (aktivnosti)</u>	<u>Realizator aktivnosti</u>
1.1.	Analiza okoline	Ekonomista
1.2.	Identifikacija promena u okolini	Ekonomista
1.3.	Analiza potreba za promenama u preduzeću	Organizator 1
2.1.	Snimak postojećeg stanja organizacije preduzeća	Organizator 2 Informatičar
2.2.	Analiza postojećeg stanja organizacije preduzeća	Organizator 1 Informatičar
2.3.	Ocena postojećeg stanja organizacije preduzeća	Organizator 1 i 2 Informatičar
2.4.	Identifikacija potrebnih promena organizacije preduzeća	Svi
3.1.	Istraživanje raspoloživih znanja	Svi
3.2.	Razmatranje postojećih rešenja iz prakse	Organizator 1 i 2
3.3.	Definisanje alternativnih organizacionih rešenja	Svi
3.4.	Izbor najboljeg organizacionog rešenja	Svi
4.1.	Prezentiranje i objašnjavanje nove organizacije preduzeća	Svi
4.2.	Usvajanje nove organizacije preduzeća	Organi preduzeća
4.3.	Izrada potrebnih organizacionih dokumenata	Organizator 1 i 2 Organi preduzeća
4.4.	Kadrovska popuna nove organizacije	Organi preduzeća
5.	Održavanje nove organizacije	Svi

Slika 2. Karta odgovornosti

Analiza rizika se radi za svaku fazu ili svaku aktivnost posebno. Ovde su kao primer prikazane dve karakteristične aktivnosti i za njih je urađena jednostavna analiza rizika koja je prikazana putem karte analize rizika (slika 3).

R.b.	Mogući rizični događaji	Uticaj (V, S, M)	Verov. nastupanja (V, S, M)	Strategija reagovanja na rizični događaj
1	Nisu identifikovane značajne promene u okolini	V	S	Izvršiti novu analizu okoline
2	Loša dijagnoza postojećeg stanja	V	S	Uključiti eksperte sa strane

Slika 3. Analiza rizika



Ovim se završava proces planiranja projekta i pripreme za realizaciju i prelazi se na izvršenje projekta, odnosno aktivnosti koje su date u detaljnem planu realizacije projekta. Projektni tim zajedno sa projektnim menadžerom radi na realizaciji pojedinih aktivnosti prema vremenskom planu i karti odgovornosti.

Projektni menadžer je zadužen za izvršenje svih naznačenih aktivnosti i on je uključen, zajedno sa odgovornim pojedincima u realizaciju svake pojedinačne aktivnosti. Sistemom unapred utvrđenih sastanaka oni pratе i kontrolisu izvršenje svake pojedine aktivnosti i smanjuju eventualna odstupanja od plana.

Operativno praćenje i kontrola realizacije projekta se vrši permanentno u skladu sa vremenskim planom i kartom odgovornosti. Za praćenje realizacije je zadužen, pre svega, projektni menadžer i sa njim zajedno ceo projektni tim. Praćenje se vrši permanentno i članovi projektnog tima, na sastancima koji se održavaju svakog dana, izveštavaju projektnog menadžera o stanju na projektu, učinjenom progresu i eventualnim problemima i zastojima. Oni zajednički definišu mere i akcije koje treba odmah preduzeti da bi se rešili problemi i eliminisali zastoji. Ovaj proces traje do završetka projekta kada se preduzimaju aktivnosti na zatvaranju projekta.

## Zaključak

U ovom radu je prikazana metodologija za upravljanje biznis projektima koja je pogodna za upravljanje realizacijom organizacionih, informatičkih, marketinških, konsultantskih i drugih sličnih projekata. Metodologija je formirana uz uvažavanje osnovnih principa projektnog menadžmenta i uvažavajući metodologiju za upravljanje investicionim projektima koja je u radu takođe prikazana. Pri formirajući metodologiju za upravljanje biznis projektima obuhvaćeni su osnovni stavovi vezani za upravljačke procese planiranja, praćenja i kontrole vremena, resursa i troškova realizacije biznis projekata, a takođe su uvažene najznačajnije karakteristike biznis projekata u pogledu veličine, složenosti, dužine trajanja, itd.

Metodologija se pokazala uspešnom u praktičnoj primeni i to je prikazano kroz jedan konkretni primer projekta reorganizacije industrijskog preduzeća. U primeru su prikazane osnovne faze metodologije i način njenove primene u konkretnim situacijama. Posebno se ističe, što je takođe vidljivo u primeru, da je primena metodologije za upravljanje organizacionim projektima veoma lagana i uspešna, i zbog toga pogodna za širi krug korisnika.

Kada se analiziraju efekti primene projektnog menadžmenta u upravljanju realizacijom različitih vrsta projekata, može se zaključiti da projektni menadžment donosi uštede u skraćenju vremena realizacije projekta, smanjenju utroška resursa i smanjenju troškova realizacije projekta. Kod organizacionih projekata, na osnovu iskustava u realizaciji sličnih projekata, može se reći da primena metodologije projektnog menadžmenta može doneti skraćenje vremena realizacije posmatranog projekta za oko 15% i smanjenje troškova realizacije projekta od 10% do 15%.

## LITERATURA

- [1] Jovanović P.: Upravljanje projektom, VŠPM, Beograd, 2010.
- [2] Jovanović P., Jovanović F.: YUPMA metodologija za upravljanje projektima, XIII Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta - YUPMA 2009, Zlatibor, 2009.
- [3] Jovanović P.: Upravljanje investicijama, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2006.
- [4] Lock D.: Project Management, Gower Publishing Limited, England, 2007.
- [5] A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide – Fourth Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.
- [6] Gareis R.: Handbook of Management by Projects, Manz, Viena, 1990.
- [7] Gareis R.: Happy projects, MANZ, Verlag, 2005.
- [8] ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0, International Project Management Association, Nijkerk, 2006.
- [9] Andre Philip van der Merwe: Business Development: A Project Management Approach, IV Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta: Upravljanje projektima u Jugoslaviji na početku novog milenijuma, YUPMA 2000, Zlatibor, 2000.
- [10] Andre Philip van der Merwe: Project Management Business Development: Integrating Strategy, Structure, Processes and Projects, V Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta: Upravljanje projektima – nove tendencije, YUPMA 2001, Zlatibor, 2001.

- [11] Jovanović P., Mihić M., Petrović D., Social Implications of Managing Project Stakeholders, Social Implications and Challenges of e-Business. (ed. Feng Li). Information Science Reference, Hershey, USA, ISBN 978-759904105-6, 2007.
- [12] Grundy T., Brown L.: Strategic Project Management, Second Edition, The Jossey-Bass, 2002.
- [13] Calamel L., Defelix C., Picq T., Retour D., Inter-organisational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration, International Journal of Project Management, Volume 30, Issue 1, 2012.

*Primljen:* Mart 2012.  
*Prihvaćen:* Septembar 2102.

### O autoru

#### Petar Jovanović

Visoka škola strukovnih studija za projektni menadžment, Beograd  
petarj@fon.bg.ac.rs



Prof. dr Jovanović Petar je diplomirao i magistrirao na Mašinskom fakultetu, a doktorirao na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu. Bio je šef katedre za Menadžment FON i rukovodilac Centra za upravljanje investicijama FON. Bio je osnivač i glavni i odgovorni urednik međunarodnog časopisa Menadžment. Autor je preko 40 knjiga i monografija i preko 180 naučnih radova objavljenih u uglednim svetskim i domaćim časopisima i konferencijama.

#### Ana Mitić

Visoka škola strukovnih studija za projektni menadžment, Beograd  
anamitic@live.com



Mr Ana Mitić je diplomirala i magistrirala na Filozofskom fakultetu u Beogradu u oblasti Sociologije. Za predavača Visoke škole za projektni menadžment izabrana je 2012. godine za oblast Menadžment i Projektni menadžment. Radila je kao saradnik u nastavi na Poljoprivrednom fakultetu u Beogradu. Učestvovala je na više naučnih konferencija i objavila jednu knjigu i nekoliko radova iz oblasti Menadžmenta i Projektnog menadžmenta.

#### Vladeta Čolić

Visoka škola strukovnih studija za projektni menadžment, Beograd  
vcolic@eunet.rs



Prof. dr Vladeta Čolić je diplomirao i magistrirao na Saobraćajnom fakultetu u Beogradu, a doktorirao na Mašinskom fakultetu u Beogradu. Redovni je profesor Beogradskog univerziteta. Bio je dekan Saobraćajnog fakulteta u Beogradu i prorektor Beogradskog univerziteta. Napisao je veliki broj knjiga i monografija iz rečnog brodarstva i vodnog saobraćaja, organizacije lučkih organizacija i projektnog menadžmenta. Objavio je veći broj naučnih i stručnih radova u domaćim i stranim časopisima i naučnim konferencijama.

#### Vojislav Đorđević

Visoka škola strukovnih studija za projektni menadžment, Beograd  
djordje.voya@gmail.com



Prof. dr Vojislav Đorđević je diplomirao, magistrirao i doktorirao na Vojnoj akademiji u oblasti Vojnih nauka, Metodologije i Odlučivanja. Izabran je za vanrednog profesora na Vojnoj akademiji u Beogradu 2005. godine u oblasti Menadžmenta i Odlučivanja. Objavio je nekoliko knjiga i naučnih i stručnih radova iz oblasti Menadžmenta, Odlučivanja i Projektnog menadžmenta. Učestvovao na više naučnih konferencijskih nacionalnih i internacionalnih značaja.