

## SAVREMENI PRISTUP PLANIRANJU PROJEKATA

Lukić Slobodan<sup>1</sup>

**Rezime:** U procesu upravljanja projektom prvi korak koji se preduzima je projektovanje odgovarajuće organizacije koja će biti zadužena za upravljanje projektom. Znači, početna faza u procesu upravljanja projektom je projektovanje jedne organizacione strukture sa svim potrebnim menadžerima i izvršiocima, čiji će zadatak biti da efikasno upravljaju projektom. U tu svrhu se koriste sve poznate organizacione metode i tehnike da bi se formirala odgovarajuća organizacija za upravljanje projektom, odnosno, koriste se prije svega poznate metode projektovanja organizacione strukture. S obzirom na izuzetan značaj koji za organizaciju za upravljanje projektom ima menadžer projekta, definisanje njegovog mjesta i uloge u tome zahtijeva korištenje suptilnih organizacionih metoda i tehnika. Isto se odnosi i na definisanje i funkcionisanje projektnog tima, koji zajedno sa menadžerom projekta permanentno radi na efikasnom vođenju projekta.

Startni zadatak angažovanog menadžerskog tima čini priprema plana projekta, u čemu u praksi ima velikih lutanja koja obaraju ukupnu efikasnost projekta. U tom smislu posljednjih godina u svijetu se razvija za sada manje poznat, ali veoma efikasan sistem planiranja projekta zasnovan na tročlanim mrežno povezanim strukturama, i to na: WBS strukturi, OBS strukturi i PBS strukturi. U radu se prikazuje takav način planiranja projekta na primjeru gradnje Hotela "Srebrenica" u Srebrenici, sa ciljem da se on prikaže naročito investitorima i manje iskusnim projektnim menadžerima.

**Ključne riječi:** upravljanje projektom, projektni tim, mrežno planiranje.

**JEL klasifikacija:** A12, C3

---

1 Docent, doktor ekonomskih nauka, Udruženje za upravljanje projektima u Bosni i Hercegovini, Zmaja od Bosne, broj 4, Sarajevo, slobodan.lukic@uup.ba

## UVOD

Teorija upravljanja projektima ukazuje da prvu i nezaobilaznu fazu u realizaciji projekta čini njegovo planiranje koje treba da vodi anagažovani menadžerski tim, od čije efikasnosti bitno zavisi uspjeh cjeline projekta. Faze planiranja projekta su se do sada izvodile korišćenjem mnoštva tradicionalnih pristupa sa različitim efikasnošću. Međutim, poslednjih godina, pod dejstvom informatizacije, u svijetu se razvija novi sistem planiranja realizacije projekta koji čini upotreba tri komplementarno mrežno zasnovane strukture: WBS struktura (Work Breakdown Structure) kojom se planiraju projektne aktivnosti, zatim OBS struktura (Organization Breakdown Structure) gdje se planira organizaciona struktura projekta, kao i PBS struktura (Product Breakdown Structure) unutar koje se planiraju resursi projekta.

Novi pristup planiranju projekta je veoma efikasan i njegov prikaz predstavlja predmet ovog rada, s tim što će se njegova primjena ilustrovati kroz primjer upravljanja projektom izgradnje Hotela "Srebrenica" u Srebrenici, kao originalnog doprinosa autora.

Shodno tome cilj ovog rada je da se naša naučna i stručna javnost upozna sa suštinom i primjenom ovog novog pristupa planiranju projekta, čime se teži doprinosu unapređivanja projektne prakse u BiH i šire naročito u tekućim kriznim uslovima privređivanja.

## MENADŽERSKI TIM PROJEKTA

Po logici stvari, nakon izvršenih preliminarnih projektnih aktivnosti (sačinjavanja projektnog zadatka, izrade investicionog projekta i dr.) investitor projekta se nalazi u poziciji da prvo angažuje kompetentan menadžerski tim koji će upravljati planiranjem, materijalizovanjem i primjenom projekta. U tom smislu on naročitu pažnju treba da posveti izboru menadžera projekta i članova projektnog tima. „Efikasan tim mora imati pojedinačnu i zajedničku odgovornost za cilj tima, specifične ciljeve tima i zajednički pristup. Članovi tima ne treba da zanemare pojedinačnu i da se koncentrišu samo na zajedničku odgovornost, jer će tada rezultat tima biti umanjen.“ [Petar Jovanović i Lukić M. Slobodan, 2010:71]. Kada je riječ o menadžeru projekta, investitor bi trebalo da na tu funkciju postavi lice koje je adekvatno edukovano i koje ima potrebno iskustvo u vođenju projekata. Slično važi i za izbor projektnog tima, pri čemu njegovi članovi treba da imaju komplementarnu kompetentnost u odnosu na karakter i stručne zahtjeve konkretnog projekta. Ovo otuda što efikasnost ne samo planiranja projekta, već i

njegove materijalizacije i implementacije u osnovi zavisi od projektne kompetentnosti angažovanog menadžerskog tima, budući da on odlučujuće utiče na sve procesne i krajnje rezultate projekta [Majstorović, Vlado, 2010:66-71]

Nakon izbora menadžerskog tima, po nalogu investitora, taj tim se nalazi u obavezi da dio sačinjenog investicionog programa koji se odnosi na njegovu materijalizaciju (najčešće izgradnju ili adaptaciju građevinskog objekta i njihovo opremanje), u formi posebnog projekta, prvo planira i zatim vodi njegovu realizaciju.

Samo planiranje projekta od strane angažovanog menadžerskog tima, prilikom upotrebe posmatranog savremenog tročlanog planiranja, obuhvata izradu konkretnog plana projekta čije dijelove čini elaboriranje: opštih podataka o planu, plana projektnih aktivnosti, plana organizacije projekta i plana resursa projekta [Omažić Ante i Baljkas Stipe, 2010:106-120].

## STRUKTURA PLANA PROJEKTA

### Opšti podaci o planu

Ovaj uvodni dio plana projekta služi za isticanje bitnih faktora cjeline projekta i kasnije elaboriranog plana projekta. Njegovu strukturu čini navođenje sledećih podataka:

- Matični podaci (naziv investitora projekta, naziv projekta, kratak opis projekta, vrijeme realizacije projekta i dr.);
- Podaci o učesnicima u projektu (u ovom dijelu navodi se: naziv i adresa investitora, podaci o odgovornoj osobi projekta, podaci o izvršnim projektantima, podaci o nadzornom organu projekta, podaci o izvođačima na projektu, kao i podaci ostalih učesnika u projektu);
- Podaci o menadžeru projekta (Izbor projekt menadžera predstavlja ključni potez u upravljanju projektom. Zapravo to je izbor ličnosti koja komunicira sa svim učesnicima na projektu i vodi računa da se projekat završi na najbolji način. On neposredno rukovodi članovima projektnog tima. Njegova pozicija u projektu mu obezbeđuje sve najznačajnije informacije. Menadžer projekta donosi veliki broj odluka koje se odnose na sve aspekte realizacije projekta: obezbeđenje i trošenje resursa, trošenje finansijskih sredstava, povezivanje investitora i izvođača, sačinjavanje i distribuciju potrebnih izvještaja i dr. Što se tiče profila projekt menadžera najvažnija je njegova kompetentnost, što se podrazumijeva da ima znanje, iskustvo, vještine u odgovarajućoj oblasti,

lični stavovi i pristupi, itd. Međutim pri izboru projekt menadžera treba imati realan pristup i to konkurentski i izabrati kandidata koji ima najviše uslova);

- Podaci o projektnom timu (Projektni tim je ona grupa ljudi koji posjeduju komplementarne vještine, koji imaju zajedničku svrhu djelovanja i zajedničke ciljeve za čije dostizanje imaju zajedničku odgovornost. Broj članova projektnog tima se formira prema veličini projekta i zahtjevima za specijalistima određenih struka, a da se pri tome ne pretjera u glomaznosti tima i takav tim preraste u neefikasan tim, ili tim koji otežano funkcioniše. Projektni tim se veoma rijetko stvara spontano i to se najčešće obavlja po određenoj proceduri i uz poštovanje određenih uticajnih faktora. Praksa je pokazala da je odabiranje načina i formiranje projektnog tima u ingerenciji projekt menadžera kao rukovodioca tima, koji prije početka realizacije ima zadatak da formira tim, koji će taj projekat da realizuje);
- Program menadžerskog tima (Izradom programa rada otpočinje proces formiranja projektnog tima, što je ključni zadatak rukovodioca tima. Program sadrži uglavnom najvažnije poslove i radne zadatke: definisanje i podjela pojedinačnih zadataka članovima tima, definisanje metoda rada, definisanje kruga ovlašćenja u projektu, koordinacija članova projektnog tima, edukacija članova projektnog tima, sistem komuniciranja, motivacija članova projektnog tima, praćenje i ocjenjivanje izvršenih zadataka itd. Na kraju treba odrediti koji će ljudi da izvršavaju pojedine zadatke. U toku realizacije posla mogu se uključivati novi članovi i djelimično mijenjati tim).

## Plan projektnih aktivnosti (WBS)

Ovaj plan u cjelini plana projekta ima vodeću ulogu. U tom smislu, njegova izrada prema WBS metodi se zasniva na: hijerarhijski orijentisanom organizaciono – tehnološkom strukturiranju projekata. Ovo strukturiranje treba razvijati do onog nivoa na kojem se može odrediti (dodijeliti) odgovornost za realizaciju projekta [Petar Jovanović i Lukić M. Slobodan, 2010:108]. WBS metoda obezbjeđuje jedan zajednički okvir za upravljanje realizacijom projekta, odnosno za planiranje i kontrolu rada.

U savremenim uslovima, strukturiranje projekta WBS metodom ima nekoliko osnovnih funkcija:

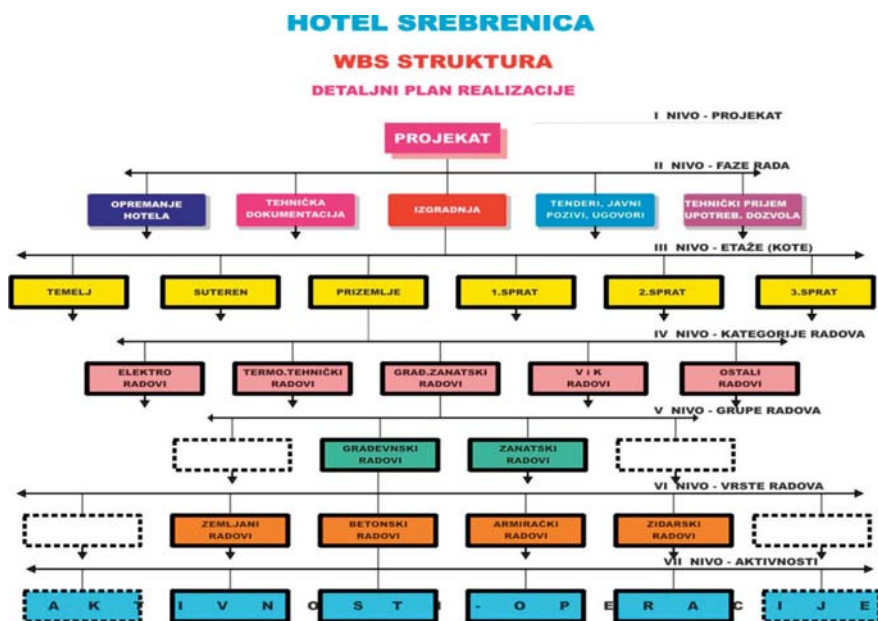
- da projekat razloži na njegove tehnološke cjeline po nivoima (po dubini strukture) sve do nivoa aktivnosti;
- da definiše broj nivoa, zavisno prije svega od veličine i složenosti projekta i od zahtjeva za detaljizacijom mrežnog plana;

- da u tehnološkom strukturiranju definiše broj aktivnosti mrežnog plana, a time i veličinu baze podataka; i
- omogućava savremeniji, efikasniji i kvalitetniji pristup izradi mrežnog plana kao osnovnog nosioca svih aktivnosti na projektu.

Savremeni programski paketi za podršku mrežnoj tehnici tako su konceptijski urađeni da se mogu koristiti i za upravljanje bazama podataka (relacionim bazama) pa je u tom smislu predviđeno kodiranje (šifriranje) svih struktura u određenom projektu po dubini, od aktivnosti do vrha strukture za svaki element strukture.

WBS metoda je primjenjena u planiranju izgradnje Hotela “Srebrenica”, gdje su aktivnosti artikulirane na 7 nivoa unutar kojih su determinisane adekvatne tehnološke aktivnosti (Slika 1).

**Slika 1.** Plan projektnih aktivnosti na izgradnji Hotela “Srebrenica”



**Izvor:** Projekcija autora (po projektu izgradnje)

Za kodiranje (šifriranje) organizaciono–tehnološke strukture po nivoima i njenim elementima („čvorovima“) do sada ne postoji definisano pravilo koje bi bilo univerzalno i primjenjivo za svaki mrežni plan. Praktično iskustvo govori da je

sistem kodiranja svakog projekta mala filozofija za sebe i da umnogome zavisi od inventivnosti projektanta mrežnog plana. Kako su sadašnji mrežni dijagrami isključivo podržani računarskom tehnikom i programskim paketima za njihovu obradu, to se kodiranje uglavnom usmjerava prema organizacionim kodovima programskog paketa koje projektant upotrebljava (u konkretnom slučaju kod plana izgradnje Hotela „Srebrenica“ korišćen je program Primavera). Iako je rečeno da definisanog pravila nema, na osnovu praktičnog iskustva, mogu se dati neki savjeti: kako je kod većine projekata šifra aktivnosti sastavljena od šifre pojedinačnih elemenata (čvorova) određenog stabla, posmatrajući od vrha strukture do aktivnosti, radi lakšeg prepoznavanja, kodiranje treba izvršiti kombinovano (alfa znaci – numerički znaci – alfa znaci – numerički znaci).

Imajući sve to u vidu, pri planiranju izgradnje Hotela „Srebrenica“, na navedeni način je izvršeno kodiranje: faza radova, kategorija radova, grupa radova, kota radova i vrsta radova.

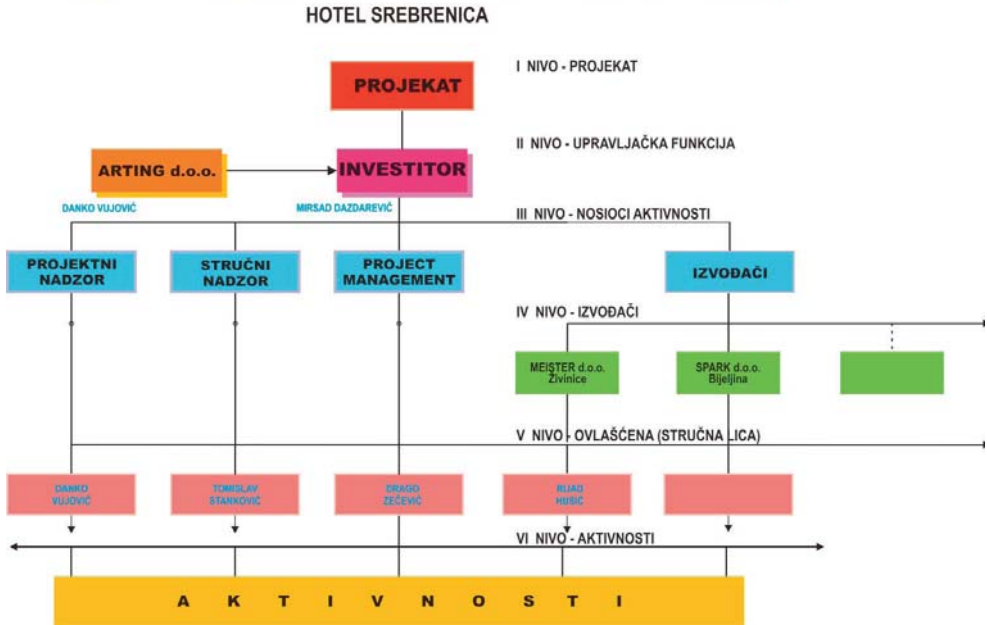
### **Plan organizacije projekta (OBS)**

Plan organizacije projekta u praksi se popularno naziva planom strukture učesnika. Međutim, u vezi toga se može postaviti pitanje gdje su tu izvođači radova, jer su i oni učesnici u realizaciji projekta. Zato je potrebno da se posebno odvoji struktura nosioca posla kao upravljačka struktura. Po svojim nivoima ova struktura je mješavina organizaciono – prostorne strukture i predstavlja kičmu u organizaciji upravljanja realizacijom projekta.

„OBS dijagram je hijerarhijski orijentisan i pokazuje formalne odnose u jednoj organizaciji, odnosno pokazuje odgovornosti pojedinaca iz jedne organizacije u realizaciji određenog projekta [Petar Jovanović i Lukić M. Slobodan, 2010:106-279]. Takođe, ona predstavlja osnov za kreiranje informacionog podsistema i kretanja informacija kako po količini, tako i po kvalitetu. Na osnovu ove strukture formiraju se matrice distribucije izvještaja i matrice odgovornosti, kao osnova koja omogućava utvrđivanje nivoa horizontalne komunikacije između organizacija i pojedinaca.

Upravo na ovaj način je planirana organizacija izgradnje Hotela „Srebrenica“, u kojoj su u korelaciju dovedene menadžerske i izvršne funkcije (Slika 2).

Slika 2. Plan organizacije projekta izgradnje Hotela "Srebrenica"

**OBS (ORGANIZATION BREAKDOWN STRUCTURE)**

Izvor: Autorska projekcija, prema Projektu izgradnje

**Plan resursa projekta (RBS)**

Struktura resursa je novi pojam u okviru upravljanja projektom sa kojim nismo imali prilike da se sretne kod globalnog planiranja. Ona se kao osnova koristi u proračunu vremena trajanja aktivnosti i kod detaljnog mrežnog planiranja čini nezaobilazan faktor u praćenju realizacije i izradi operativnih planova. "Da bi se izradio operativni plan potrebno je raspolagati detaljnim informacijama o svim aktivnostima u vezi planiranog vremena realizacije aktivnosti, planiranih resursa i troškova potrebnih za realizaciju aktivnosti. [Petar Jovanović i Lukić M. Slobodan, 2010:50]. U samom procesu planiranja resursi imaju takozvano „povratno“ dejstvo na detaljne mrežne planove, upravo zbog toga što se njihovo planiranje (raspoređivanje) izvodi u funkciji vremenskog plana. To povratno dejstvo se ogleda u osobini resursa da mogu biti ograničeni i kritični.

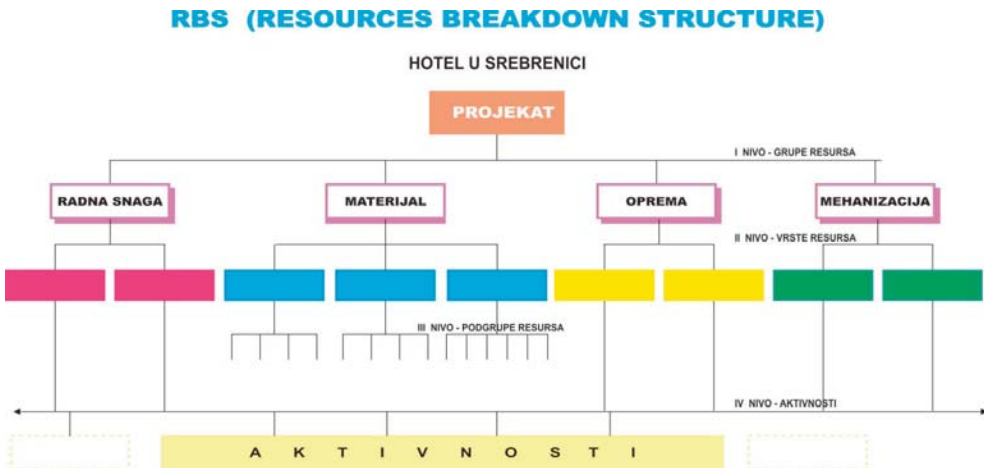
Po ovoj metodi resursi u projektu se grupišu u dve kategorije, i to:

- utrošivi resursi (oprema, materijal, postrojenja itd. - što čini resurse koji se direktno ugrađuju u investicioni objekat);
- obnovljive resurse (radna snaga, mehanizacija, alati i pribor itd. - što čini resurse koji se poslije upotrebe na određenoj aktivnosti koriste za druge aktivnosti).

Ova osnovna podjela je bitna kod planiranja resursa, jer znamo da se resursi, kao što su radna snaga i mehanizacija, mogu angažovati i na izvršenju drugih aktivnosti, pa čak i istovremeno koristiti na više projekata.

S tim u vezi, u konkretnom slučaju, na tim osnovama je sačinjen plan resursa projekta izgradnje Hotela "Srebrenica" (Slika 3) - unutar kojeg je izvršeno kodiranje planova radne snage, materijala, kao i opreme i mehanizacije. Time je omogućeno da se svaki od tih poslova detaljno raščlani na konstitutivne elemente, što je veoma značajno za samu izgradnju posmatranog hotelskog objekta.

**Slika 3.** Plan resursa projekta izgradnje Hotela "Srebrenica"



**Izvor:** Autorska projekcija

Na ovaj način se stiče mogućnost proračuna detaljnih troškova resursa, koji se zasniva na sačinjenim mrežnim planovima i poznatoj teoriji i praksi klasifikacije troškova na:

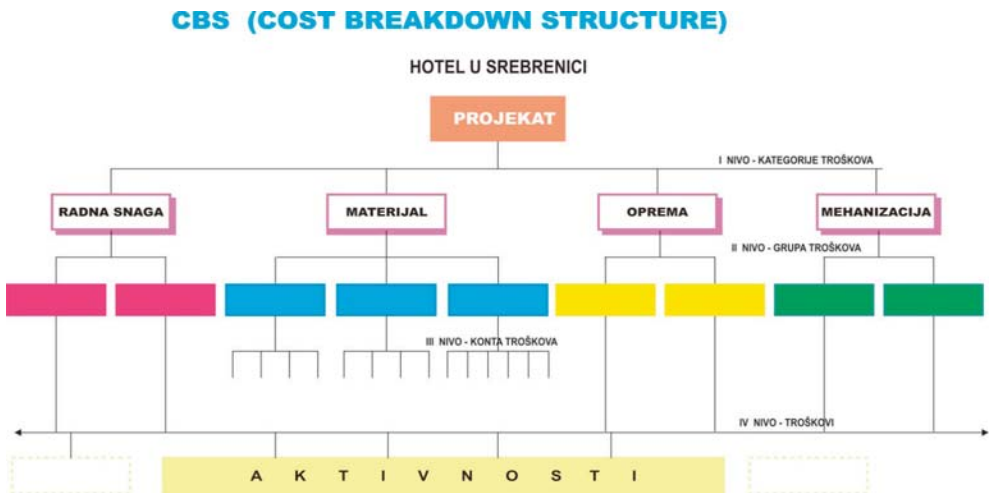


- direktne troškove, tj. troškove koje je moguće direktno ukalkulisati u cijenu koštanja (najneposredniji predstavnici direktnih troškova su troškovi materijala i radne snage);
- indirektno troškove, tj. troškove za koje se u momentu nastanka ne može utvrditi na koje se aktivnosti odnose, zbog čega ih je nemoguće direktno ukalkulisati u cijenu koštanja.

Upravo zbog ove činjenice, pri strukturiranju troškova prvi nivo strukture sastoji se iz kategorije troškova, što po svojim čvorovima podsjeća da su to direktni troškovi. Drugi nivo je grupa troškova koja se definiše kao troškovi u okviru jedne kategorije troškova. Najzad treći nivo su konta troškova i predstavljaju direktno mjesto troškova za određenu grupu, odnosno kategoriju.

Na osnovu toga, u okviru plana resursa projekta, za projekat izgradnje Hotela "Srebrenica" razrađeni su troškovi na četiri nivoa (Slika 4.).

**Slika 4.** Plan troškova projekta izgradnje Hotela "Srebrenica"



**Izvor:** Autorska projekcija

Po svojoj suštini, izrada plana resursa projekta je veoma složena pa se u toj praksi nailazi na određene propuste. Upravo zato će se nadalje ukazati na najčešće probleme u vezi toga i na načine njihovog rješavanja.

Pri izradi plana resursa projekta treba ukazati da jednu od najčešćih grešaka u primjeni tehnike mrežnog planiranja čini neodgovarajući nivo detalja, pa su zato mnogi planovi postali beskorisni, bilo da su imali previše detalja, ili su aktivnosti bile previše ukрупnjene, što je i glavni problem planera.

Ako su projekti struktuirani na nivou gdje ima puno detalja, planovi će biti sa velikim brojem aktivnosti i vrlo složeni, pa će zato zahtijevati dosta vremena da se završe. Često, to znači da neće biti završeni na vrijeme i da zato utiču na rane faze projekta koje zahtijevaju valjano planiranje i nadzor. Vrlo detaljni planovi zahtijevaju poprilično tzv. papirnog posla, čije izučavanje oduzima puno vremena nadzornim organima i izvođačima radova.

Drugi ekstremni slučaj je ako se aktivnosti planiraju u grubljim detaljima. Tada mrežni plan neće ispuniti svoje funkcije organizovanja, koordinacije i kontrole radova na projektu. Pojedinačni učesnici i organizacije neće znati šta moraju da urade i kako treba da izvrše poslove. Važna veza između aktivnosti će se izgubiti i planiranje radne snage će biti teško. Kontrola će u tom slučaju biti skoro nemoguća, naročito ako se glavna odstupanja u vremenu i trošku pojavljuju u jednoj aktivnosti - što bi pogubno djelovalo na čitav projekat.

Pored toga, pri izradi plana resursa projekta preporučuje se da svakom pojedincu treba prepustiti izbor kako će do podataka doći. Sasvim je drugačije kada je u pitanju format podataka (obraci). Tu sve mora biti jasno, jednoznačno i unaprijed utvrđeno. Zato podaci o aktivnostima predstavljaju osnovni obrazac za konstruisanje mrežnih planova sa sledećim rubrikama: redni broj, šifra, naziv aktivnosti, trajanje aktivnosti, izvršilac, naredna aktivnost, veza (tip-pomak-tip-pomak). S tim u vezi se napominje da se poslije unosa naziva aktivnosti u polju za trajanje aktivnosti unose proračunata vremena trajanja na osnovu više parametara: obima (količine) rada, jediničnog normativa rada, broja izvršilaca, broja smjena, itd.

Kada su u pitanju profili stručnjaka za davanje informacija, treba poći od osnovnog zahtjeva da lice mora biti vrhunski stručnjak u poznavanju tehnologije realizacije (izgradnje, montaže i dr.), a takođe i poznavalac jediničnih radnih normativa u svojoj oblasti. Često projektanti nisu u mogućnosti da imaju širi izbor, pa se moraju prilagoditi realnosti. Takođe treba istaći da kada svi nosioci zadatka završe svoje blok dijagrame, tada treba održati sastanak projektnog tima zajedno sa davaocima informacija, gdje se konačno utvrđuju interakcije između pojedinih blok mrežnih dijagrama. Ovome valja dodati potrebu za još jednom kontrolom kojom se proverava da li je specificiranim aktivnostima obuhvaćen kompletan obim poslova.

Najzad, pri izradi plana resursa projekta uvijek se mora imati u vidu da je specificirana aktivnost osnovni element svakog mrežnog plana. Svaka aktivnost bez obzira na nivo detaljisanja, predstavlja skup zadataka koji su njome obuhvaćeni. Što se tiče kompjuterske tehnike i programskog paketa unos podataka možemo obavljati na dva načina:

- interaktivno, tj. direktno preko određenih maski na ekranu;
- grupno, gdje se podaci kreiraju (upisuju) u posebne tabele koje se čuvaju kao datoteke (zapisi na nivou projekta i zapisi na nivou aktivnosti).

Naravno, stvar je pojedinca, njegovog afiniteta i njegove navike za koji od ova dva načina će se opredijeliti. Kod velikih projekata sa masovnom obradom brža je grupna obrada, ali se pri tome mora voditi računa da imamo prije svega kvalitetnog i iskusnog operatera i iskusnog informatičara, jer je dijagnostika (poruke o greškama) još uvijek nedovoljno precizna, a pronalaženje grešaka sporo.

Kao što se vidi, planiranje resursa projekta sa aspekta informatike čini u informatičkom smislu vrlo važan posao, a sa stanovišta kvaliteta mrežnog plana obavezan postupak. Kako još do današnjeg dana nije urađen softver koji bi mogao da unos podataka, a posebno njegovu kontrolu, uradi automatski, to smo prepušteni mukotrpnom ali oprobanom sistemu manuelne kontrole. Ovdje se obavezno nameće pitanje ko treba da vrši kontrolu podataka u bazi: lice (operater) koje je te podatke unosilo ili pak neko drugi. Iz činjenice da je kvalitet podataka prioritetan i obavezan i da svi drugi izvedeni (proračunati) podaci na osnovu njih posljedično nose određeni kvalitet, dobro je izvršiti dvostruka kontrola unesenih podataka. Prvi krug kontrole treba da vrši lice koje je unosilo podatke, a u drugom krugu podatke unesene u bazu kontroliše lice koje nije imalo nikakvog udjela u unosu tih podataka.

## OSNOVNI ZAKLJUČCI

Prethodno izvršena razmatranja oblasti savremenog pristupa planiranju projekata omogućuju izvođenje sledećih osnovnih zaključaka:

a) Planiranje projekata predstavlja specifičnu obradu dijela investicionog programa, koji se najprije odnosi na obezbeđivanje materijalnog faktora investicije (prvenstveno gradnje i opremanja potrebnih objekata). Upravo zato se obezbeđivanje tog materijalnog faktora s razlogom tretira kao poseban i veoma značajan projekat, koji predstavlja komplementarni segment cjeline investicionog programa. U tom kontekstu valja istaći ključnu ulogu menadžerskog tima kome se povjeravaju poslovi upravljanja planiranjem i izvođenjem projekta.

b) U projektnoj praksi se primjenjuju različiti načini planiranja projekata koji, kao pretežno subjektivni, u prosjeku imaju nižu efikasnost. Međutim, s razvojem kompjuterizacije, u svijetu sve više prodiere savremeni pristup planiranju projekata, koji se zasniva na oblikovanju tri komplementarne mrežne strukture: plana projektnih aktivnosti (WBS), plana organizacije projekta (OBS) i plana resursa projekta (RBS). Ovaj pristup planiranju projekta, u odnosu na tradicionalni, u osnovi je značajno efikasniji. Polazni uslov uspješne primjene ovog pristupa čini tim koji upravlja projektom. Upravo zato je veoma bitno da investitor formira kompetentnu strukturu menadžerskog tima (menadžera projekta i cjelinu projektnog tima).

c) Budući da je navedeni savremeni pristup planiranju projekta manje poznat našim investitorima i projektnim menadžerima, u radu je izložena suština tog pristupa, koja je ilustrovana primjenjenim planom izgradnje Hotela "Srebrenica" u Srebrenici. Pri tome se ističu specifičnosti i komplementarne veze sva tri aspekta planiranja projekta - plana projektnih aktivnosti, plana organizacije projekta i plana resursa projekta. Njih, kao zajednička nit, povezuju projektne aktivnosti koje direktno utiču na procesne, organizacione i resursne aspekte projekta. Pri tome se svi ti planski segmenti zasnivaju na mrežnom planiranju i korišćenju adekvatno kompjuterizovanih projektnih podataka.

d) Shodno tome, cilj ovog rada je da doprinese afirmaciji sada nerazvijenom projektnom menadžmentu u BiH i da kroz to pospiješi osavremenjavanje prakse planiranja investicionih projekata na tom prostoru i šire.

## LITERATURA

1. Jovanović, Petar, Lukić, Slobodan, (2010). *Projektni menadžer*, Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka.
2. Jovanović, Petar, Lukić, Slobodan, (2010). *Kako postati dobar projektni menadžer*, Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka.
3. Jovanović, Petar, (2010). *Upravljanje projektom*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd.
4. Majstorović, Vlado, (2010). *Projektni menadžment*, Sveučilište u Mostaru, Mostar.
5. Omazić, Ante, Baljkas, Stipe, (2005). *Projektni menadžment*, Sinergija, Zagreb.

---

## MODERN APPROACH TO PROJECT PLANNING

Lukić Slobodan<sup>2</sup>

**Summary:** *In the process of project management, the first step is to undertake the design of appropriate organizations, which will be responsible for the management of the project. This means that the initial phase of the project management process is to design an organizational structure with all the required managers and perpetrators, whose task will be to efficiently manage the project. For this purpose, all commonly known methods and organizational techniques are used in order to form an appropriate organization to manage the project, i.e., well known methods of designing organizational structures are primarily used. Given the extraordinary importance that a project manager has in the organization of project management, defining the positions and roles of project managers and their various connections and relationships requires the use of subtle organizational methods and techniques. The same applies to the definition and functioning of the project team, which, together with the project manager, continuously work on the efficient management of the project.*

*The starting task of the engaged management team is the preparation of the project plan, which in practice often strays from its original course decreasing the overall efficiency of the project. In respect, a less familiar but very efficient project management system has developed in recent years, and is based on three-member network related structures, including: the WBS structures, OBS structures and PBS structures. As a result, this paper demonstrates this kind of project planning through the example of the construction of hotel “Srebrenica” in Srebrenica, with the goal of being presented primarily to investors and less experienced project managers.*

**Key Words:** *Project Management, Project Team, Network Planning*

**JEL classification:** *A12, C3*

---

2 Docent, Doctor of Economics, Association for Project Management in Bosnia and Herzegovina, Zmaja od Bosne, 4, slobodan.lukic@uup.ba