

**UTICAJ UPRAVLJANJA INTERESNIM STRANAMA NA USPEH KINESKIH
MEĐUNARODNIH PROJEKATA U SRBIJI: STUDIJA SLUČAJA DEONICE VRBAS NA
PROJEKTU „BRZA PRUGA BEOGRAD – BUDIMPEŠTA” U OKVIRU INICIJATIVE
„POJAS I PUT”**

**THE IMPACT OF STAKEHOLDER MANAGEMENT ON THE SUCCESS OF CHINESE
INTERNATIONAL PROJECTS IN SERBIA: “BELGRADE – BUDAPEST HIGH-SPEED
RAILWAY” PROJECT UNDER THE BELT AND ROAD INITIATIVE**

Ksenija Selenić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Cilj ovog rada je istraživanje kritičnih faktora uspeha za upravljanje interesnim stranama u kineskim građevinskim projektima u Srbiji, sa fokusom na celokupni projekat brze pruge od Beograda do Budimpešte, pri čemu deonica Vrbas služi kao studija slučaja. Postavljena su četiri cilja: (1) identifikovati najznačajnije kritične faktore uspeha za upravljanje interesnim stranama u okviru celokupnog železničkog projekta, (2) utvrditi način na koji ovi faktori utiču na uspeh projekta, (3) istražiti uloge kulturnih faktora u upravljanju interesnim stranama u ovom međunarodnom kontekstu, i (4) pružiti preporuke za poboljšanje praksi upravljanja interesnim stranama u budućim projektima inicijative „Pojas i put”.

Gljučne reči: inicijativa „Pojas i put”, uspeh projekta, upravljanje interesnim stranama, kritični faktori uspeha, kulturne razlike

Abstract – The aim of this study is to explore the critical success factors (CSFs) for stakeholder management in Chinese construction projects in Serbia, focusing on the entire Belgrade-Budapest High-Speed Railway Project, with the Vrbas section serving as a case study. The study sets four main objectives: (1) to identify the most significant CSFs for stakeholder management across the entire railway project, (2) to understand how these CSFs influence project success, (3) to investigate the role of cultural factors in stakeholder management in this international context, and (4) to provide recommendations for improving stakeholder management practices in future Belt and Road Initiative projects.

Keywords: BRI, project success, stakeholder management, critical success factors, cultural differences

1. UVOD

Inicijativa „Pojas i put” (Belt and Road Initiative - BRI), koju je uvela kineska vlada 2013. godine, ima za cilj da ojača trgovinske, investicione i ekonomske veze između Kine i ostatka sveta, obuhvatajući Aziju, Evropu i Afriku [1].

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio prof. dr Nikola Zivlak

Gljučni deo ove inicijative je razvoj važnih infrastrukturnih projekata, uključujući železnice, autoputeve i luke. Jedan od takvih projekata je „brza pruga Beograd–Budimpešta”. U kontekstu međunarodnih građevinskih projekata, efikasno upravljanje interesnim stranama postalo je jedan od ključnih faktora uspeha projekta [2]. Ovime se naglašava važnost uključivanja interesnih strana tokom celog životnog ciklusa projekta kako bi se usaglasila očekivanja i ishodi. Deonica brze pruge u Vrbasu prikazuje dobar primer jedinstvenih izazova tokom izvođenja projekta zbog uključivanja više lokalnih i međunarodnih interesnih strana, kao i kulturnih razlika između kineskih izvođača i lokalnih entiteta. Ovi izazovi ističu važnost identifikacije i razumevanja kritičnih faktora uspeha za efikasno upravljanje interesnim stranama u ovom kontekstu.

2. INICIJATIVA „POJAS I PUT”

Inicijativa „Pojas i put” (kineski: 一带一路, pinyin: yīdài yīlù; engleski: Belt and Road Initiative - BRI) predstavlja globalni infrastrukturni projekat koji je pokrenut od strane Kine sa ciljem jačanja ekonomske povezanosti između Azije, Evrope i Afrike. Ova inicijativa ima za cilj izgradnju puteva, železnica, luka, aerodroma i energetske projekata kako bi se poboljšala regionalna i međunarodna povezanost, unapredila trgovina i podstakao ekonomski razvoj. BRI se sastoji iz dva glavna projekta: Ekonomskog pojasa puta svile i Pomorskog puta svile. [3]

Srbija je bila među prvim zemljama koje su se saglasile da pristupe Mehanizmu saradnje pod nazivom 16+1. Kasnije, 2013. godine, Srbija je postala i član inicijative „Pojas i put”. Srbija je važna za Kinu jer se nalazi na raskršću južne Evrope. Njena lokacija pomaže Kini da ostvari dobru komunikaciju između istoka i zapada, kao i severa i juga, a blizina Evropskoj uniji je od velikog značaja za Kinu. [4]

3. USPEH PROJEKTA

Koncept Gvođenog trougla (Iron Triangle) predstavlja osnovu za razumevanje uspeha u projektima. Gvođeni trougao predstavlja najosnovnije kriterijume prema kojima se meri uspeh projekta; naime, da li je projekat završen do predviđenog datuma, unutar budžeta i u skladu

sa utvrđenim nivoom kvaliteta, performansi ili obima. Gvozdeni trougao postao je primarni način definisanja uspeha projekta. [5]

Koncept uspeha projekta značajno je evoluirao tokom godina. Istraživanja su brojna pitanja, metode i prakse, uključujući razvoj i kritiku šireg opsega kritičnih faktora uspeha. Što se tiče građevinske industrije, Toor i Ogunlana [6] ističu da uspeh projekta u građevinskoj industriji mora da nadmaši ispunjavanje ciljeva u vezi sa vremenom, troškovima i kvalitetom, i da su drugi pokazatelji, kao što su bezbednost, efikasna upotreba resursa, efektivnost, zadovoljstvo interesnih strana i smanjenje sukoba i sporova, sve važniji za merenje uspeha projekta.

4. UPRAVLJANJE INTERESNIM STRANAMA

Efikasno upravljanje interesnim stranama je ključno za smanjenje njihovih negativnih uticaja i osiguranje da ne ometaju postizanje ciljeva projekta. Za uspešan ishod projekta, menadžeri projekata moraju biti vešti u upravljanju interesima različitih interesnih strana tokom celog procesa upravljanja projektom [7].

Zadovoljstvo interesnih strana je suštinska mera uspeha projekta, a učenje kako efikasno upravljati zainteresovanim stranama može značajno uticati na ishod. Identifikovane interesne strane uključene u građevinske projekte uključuju klijente, izvođače, dobavljače, regulatorne organe i lokalnu zajednicu. Svaka od ovih interesnih strana će uticati na tok projekta u nekoj fazi. Ako su različite interesne strane prisutne u građevinskim projektima, onda građevinska industrija treba da bude u stanju da upravlja svojim interesnim stranama.

Nedavne studije, poput one Yang-a i Zou-a [8], ističu da podsticanje poverenja i dugoročnih odnosa sa lokalnim interesnim stranama može značajno smanjiti kašnjenja i konflikte tokom projekata, što vodi do poboljšanih rezultata. Efikasno upravljanje interesnim stranama posebno je relevantno za projekte u okviru inicijative „Pojas i put“, gde su razumevanje i integracija lokalnih praksi ključni za uspeh.

5. KRITIČNI FAKTORI USPEHA

Terminologija kritičnih faktora uspeha za upravljanje projektima prvi put je upotrebljena od strane Rockarta [9]. On je definisao kritične faktore uspeha kao oblasti u kojima, ako su rezultati zadovoljavajući, obezbeđuju uspešno konkurentno delovanje organizacije. U kontekstu građevinskih projekata, posebno onih koji su velikih razmera i međunarodni, upravljanje interesnim stranama se pokazalo kao ključna komponenta za obezbeđivanje uspeha projekta. Efikasno upravljanje interesnim stranama je presudno za rešavanje interesa, očekivanja i uticaja koje različite interesne strane imaju na rezultate projekta.

Brojne studije su identifikovale kritične faktore uspeha koji doprinose uspešnom upravljanju interesnim stranama, naglašavajući značaj razumevanja ovih faktora kako bi se upravljalo različitim izazovima prisutnim u građevinskim projektima.

U svojoj studiji, Yang i saradnici [10] su se pozvali na kritične faktore uspeha kao na aktivnosti i prakse koje treba razmotriti kako bi se obezbedilo efikasno upravljanje interesnim stranama. Nakon detaljnog istraživanja, identifikovali su i kvantitativno prioritzovali 15 faktora povezanih sa upravljanjem interesnim stranama:

1. Upravljanje interesnim stranama sa socijalnim odgovornostima (ekonomske, pravne, ekološke i etičke);
2. Istraživanje potreba interesnih strana i njihovih ograničenja za projekte;
3. Pravilna i česta komunikacija i angažovanje sa interesnim stranama;
4. Razumevanje oblasti interesa interesnih strana;
5. Pravilna identifikacija interesnih strana;
6. Održavanje i promovisanje dobrih odnosa;
7. Analiza sukoba i koalicija među interesnim stranama;
8. Precizno predviđanje uticaja interesnih strana;
9. Formulisanje odgovarajućih strategija za upravljanje interesnim stranama;
10. Procena atributa (moć, hitnost i bliskost) interesnih strana;
11. Efikasno rešavanje sukoba među interesnim stranama;
12. Formulisanje jasne izjave o misijama projekta;
13. Predviđanje reakcija interesnih strana prilikom implementacije strategija;
14. Analiza promena u uticaju i odnosima interesnih strana tokom procesa projekta;
15. Procena ponašanja interesnih strana.

6. KULTURNE RAZLIKE

Kulturne razlike igraju značajnu ulogu u upravljanju međunarodnim projektima, često dovodeći do različitih nivoa sukoba koji zahtevaju pažljivo razmatranje. Nedavna istraživanja naglašavaju važnost razumevanja ovih kulturnih dimenzija u međunarodnim projektima. Na primer, rad Müller-a i Turner-a [11] ističe kako kulturna svest može poboljšati performanse projekta usklađujući prakse upravljanja projektima sa kulturnim očekivanjima interesnih strana. Pokazuje se da je razmatranje kulturnih razlika kroz efikasnu komunikaciju i inkluzivne prakse upravljanja projektima od suštinskog značaja za uspeh takvih projekata.

7. ISTRAŽIVANJE

Ovo istraživanje usvaja kombinovani model istraživanja, spajajući kvantitativne i kvalitativne pristupe kako bi se stekli sveobuhvatni uvidi u prakse upravljanja interesnim stranama. Kvantitativna anketa se sprovodi kako bi se prikupili podaci o rangiranju kritičnih faktora uspeha prema percepciji kineskih izvođača radova, dok kvalitativni intervjui pružaju dublje razumevanje kulturnih razlika i faktora uspeha projekta u kontekstu inicijative „Pojas i put“.

Podaci su prikupljeni kroz dve glavne metode: ankete i intervjue.

1. Ankete: Strukturirana anketa je podeljena kineskim izvođačima radova koji rade na projektu brze pruge od Beograda do Budimpešte, konkretno na srpskom delu pruge od Beograda do granice sa Mađarskom. Upitnik se sastoji od dva glavna dela: (1) Informacije o ispitaniku:

ovj deo prikuplja demografske podatke, uključujući njihovu poziciju na projektu, akademske kvalifikacije i godine iskustva u građevinskoj industriji; za ovaj deo korišćen je Pobjev upitnik [12] koji je korišćen za istraživanje kritičnih faktora uspeha za upravljanje interesnim stranama u građevinskim projektima. (2) Rangiranje kritičnih faktora uspeha: učesnicima su predstavljeni 15 kritičnih faktora uspeha koje su identifikovali Yang i saradnici [10]. Od njih je traženo da rangiraju ove faktore na skali od 1 do 7, označavajući važnost njihove uloge u efikasnom upravljanju interesnim stranama.

2. Intervjui: Da bi se dodatno obogatio skup podataka, sprovedeni su intervjui sa odabranom grupom od tri kineska menadžera koji su zaduženi za sekciju u Vrbasu projekta brze pruge od Beograda do Budimpešte. Ovi intervjui su se fokusirali na razumevanje njihovih perspektiva o faktorima uspeha projekta, kulturnim izazovima i odnosima sa interesnim stranama.

8. ANALIZA REZULTATA

Upitnik je distribuiran na 100 ispitanika – Kinezi koji su učestvovali na projektu brze pruge od Beograda do Subotice, a za analizu je vraćeno 87 odgovora. Demografski podaci pokazuju da većina ispitanika ima titulu šefa departmana (55.17%), 19.54% njih su pomoćni inženjeri, 14.94% ispitanika su odgovorni inženjeri, a najmanje ima menadžera projekta i to 10.34%. Što se tiče akademske kvalifikacije, većina ispitanika ima završene osnovne studije, čak 64.37%, dok je njih troje završilo i doktorat. Od ukupnog broja ispitanika, njih 20.69% je imalo visoku stručnu spremu, a 11.49% njih master studije. Treći deo demografskih podataka odnosio se na godine iskustva, a rezultati pokazuju da je 34.48% njih imala 1-5 godina iskustva, 19.54% ispitanika imalo je 6-10 godina iskustva, a skoro isti broj njih 11-15 godina iskustva (18.39%). Preko 20 godina iskustva imalo je njih 17.24%, a njih 10.34% imalo je 16-20 godina iskustva.

U drugom delu ispitanici su rangirali 15 faktora na skali od 1 do 7. Analizom dobijenih rezultata, uzimajući u obzir srednje vrednosti, ključni faktor koji je ocenjen kao najvažniji jeste *Održavanje i unapređivanje dobrih odnosa*. Ovo ukazuje da ispitanici prepoznaju značaj kontinuiranog održavanja pozitivnih odnosa sa interesnim stranama za uspešnu realizaciju projekta. Na drugom mestu nalazi se *Upravljanje interesnim stranama sa društvenom odgovornošću (ekonomskom, pravnom, ekološkom i etičkom)*, što ukazuje na potrebu da se obezbedi odgovornost u pristupu svim aspektima projekta. Treći najvažniji faktor je *Pravilna identifikacija interesnih strana*, što znači da je tačna identifikacija ključnih aktera osnova za efikasno upravljanje.

Intervjui su obavljeni sa tri projektna menadžera koja su zadužena za deonicu Vrbas na projektu brze pruge od Beograda do Budimpešte. Cilj ovih razgovora bio je da se stekne dublje razumevanje načina upravljanja projektom u multikulturalnom okruženju, kao i da se identifikuju ključni faktori koji su najviše uticali na uspeh projekta.

Na temelju analize intervjua sa projektnim menadžerima koji su bili odgovorni za deonicu Vrbas na projektu brze

pruge Beograd-Budimpešta, može se izvući nekoliko zaključaka. Prvo, jasno je da su specifični faktori upravljanja interesnim stranama, kao što su jasna misija projekta, dobra komunikacija i fleksibilnost u rešavanju problema, od presudne važnosti za uspeh projekta. Ispitanici su se složili da su najvažniji kriterijumi za uspeh – vreme, budžet i kvalitet – ispunjeni, te da je projekat uspešno završen u predviđenom roku, uz poštovanje budžeta i visok kvalitet izvedenih radova. Ovo ukazuje na dobro planiranje, kao i na efikasnu koordinaciju između svih strana, što je ključ za uspešan završetak projekta.

Jedan od bitnih zaključaka u vezi sa uticajem kulturnih razlika na projekat je da su, uprkos prepoznatim razlikama u radnim navikama i organizaciji, ove razlike bile prevaziđene zahvaljujući spremnosti obe strane na prilagođavanje. Timovi su uspeli da se usklade u pogledu radnih procedura, naročito kroz stalnu komunikaciju i zajedničke napore u rešavanju izazova na terenu.

Može se zaključiti da ključ za uspeh međunarodnih projekata kao što je ovaj leži u balansiranju kulturnih razlika, uz istovremeno upravljanje osnovnim kriterijumima uspeha, kao što su vreme, budžet i kvalitet. Uvidi u intervjue sa menadžerima koji su vodili projekat u Vrbasu mogu poslužiti kao vodič za buduće projekte u okviru inicijative „Pojas i put“, naglašavajući važnost otvorene komunikacije, fleksibilnosti i zajedničkog rešavanja problema.

9. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Istraživanje je bilo usmereno na analizu uticaja upravljanja interesnim stranama na uspeh kineskih infrastrukturnih projekata u Srbiji, koristeći kao studiju slučaja projekat brze pruge Beograd-Budimpešta, konkretno deonicu Vrbas. S obzirom na specifičnost i kompleksnost ovakvih projekata, postavljena su četiri cilja istraživanja.

1. Identifikovati najznačajnije kritične faktore uspeha za upravljanje interesnim stranama

Korišćenjem upitnika zasnovanog na 15 kritičnih faktora uspeha identifikovani su ključni faktori za efikasno upravljanje interesnim stranama na projektu deonice Vrbas. Rezultati ukazuju na nekoliko faktora koji su od presudne važnosti: Održavanje i unapređivanje dobrih odnosa, zatim Upravljanje interesnim stranama sa društvenom odgovornošću, i Pravilna identifikacija interesnih strana. Rezultati upitnika su pokazali da su ovi faktori ključni za uspešno usklađivanje ciljeva između kineskih izvođača i lokalnih partnera, što je omogućilo uspešno izvođenje projekta.

Poređenja radi, u svom istraživanju, Yang i saradnici [10] su došli do zaključka da su Upravljanje interesnim stranama sa društvenom odgovornošću (ekonomskom, pravnom, ekološkom i etičkom), Istraživanje potreba i ograničenja interesnih strana u vezi sa projektom i Pravilna i česta komunikacija i angažovanje interesnih strana tri najvažnija faktora koji utiču na uspeh projekta. U oba istraživanja se Upravljanje interesnim stranama sa društvenom odgovornošću našlo među najznačajnijim faktorima, do se ostala dva faktora razlikuju.

2. Proceniti uticaj kritičnih faktora uspeha za upravljanje interesnim stranama na uspeh projekta

Intervjui sa kineskim menadžerima na deonici Vrbas, fokusirali su se na osnovne mere uspeha - završavanje projekta na vreme, pridržavanje budžeta, i ispunjavanje očekivanja vezanih za kvalitet izvođenih radova, ali i na dodatne faktore poput zadovoljstva interesnih strana, upravljanja rizicima, kulturološkim razlikama i sl.

Rezultati intervjuja ukazuju na to da je projekat uspešan sa sva tri aspekta ali i da je upravljanje interesnim stranama imalo uticaja na taj uspeh. Rezultati se poklapaju se sa brojnim autorima koji govore o tome da je efikasno upravljanje interesnim stranama na građevinskim projektima postalo ključ uspeha. Na deonici Vrbas, faktori koji su imali najviše uticaja na uspeh projekta jesu formulisanje i komuniciranje jasne izjave o misiji projekta sa svim učesnicima, adaptacija praksi na lokalne norme, kao i otvorena komunikacija i koordinacija između svih strana uključenih u projekat.

3. Istražiti ulogu kulturnih faktora u upravljanju interesnim stranama

Razgovor sa kineskim menadžerima imao je za cilj i da prikaže kako kulturne razlike mogu olakšati ili otežati angažovanje interesnih strana i napredak projekta. Rezultati pokazuju da iako je saradnja između Kine i Srbije bila izazovna zbog razlika u poslovnim praksama, uspeh projekta je postignut je zahvaljujući spremnosti obe strane na prilagođavanje.

Iako se ispitanici slažu sa tvrdnjom da kulturna svest može poboljšati performanse projekta [11], ipak se ne slažu sa tim da kulturne različitosti u velikoj meri utiču na sam uspeh projekta. Kako jedan od ispitanika kaže: „Smatram da kulturne razlike imaju uticaj na sprovođenje projekta u međunarodnom okruženju, ali je taj uticaj relativno mali i ne može biti odlučujući faktor za uspeh ili neuspeh projekta.” Oni objašnjavaju da svi treba da budu svesni razlika, ali da uprkos njima, projekat može biti vrlo uspešan i to po brojnim kriterijumima, ne samo u odnosu na zahteve budžeta, vremena i kvaliteta.

4. Pružiti preporuke za unapređenje praksi upravljanja interesnim stranama u budućim kineskim međunarodnim građevinskim projektima, posebno onima koji se realizuju u okviru inicijative „Pojas i put”

Na osnovu analize rezultata, mogu se formulirati sledeće preporuke za buduće slične projekte: 1. Unaprediti komunikaciju između svih strana; 2. Povećati fleksibilnost u pristupima i planiranju; 3. Jasno definisati ciljeve i odgovornosti; 4. Razumeti kulturne razlike i njihove integracije u radni proces; 5. Planirati i angažovati adekvatne ljudske resurse.

Iako ovo istraživanje pruža korisne uvide, postoje određena ograničenja koja se odnose na opseg uzorka, jer su podaci prikupljeni samo za deonicu Vrbas. Dalja istraživanja mogla bi proširiti uzorak na druge kineske infrastrukturne projekte u Srbiji i istražiti dodatne faktore kao što su ekonomski i politički aspekti koji utiču na upravljanje interesnim stranama.

U zaključku, efikasno upravljanje interesnim stranama predstavlja ključni faktor za uspeh kineskih infrastrukturnih projekata u Srbiji, a primenjivanje preporučenih praksi može doprineti smanjenju izazova i unapređenju saradnje u nekim budućim projektima, kako u Srbiji, tako i na međunarodnom nivou.

10. LITERATURA

- [1] International Institute for Strategic Studies (IISS). (2023). Belt and Road Initiative: A Decade On. In *Asia-Pacific Regional Security Assessment 2023*.
- [2] Chen, L., Zhang, X., & Xu, Z. (2019). Stakeholder management in international construction projects: A network analysis approach. *International Journal of Project Management*, 37(6), 949-960.
- [3] Bondaz, A., Cohen, D., Godement, F., Kratz, A., & Pantucci, R. (2015). "ONE BELT, ONE ROAD": CHINA'S GREAT LEAP OUTWARD. *European Council on Foreign Relations*.
- [4] Stojanović-Višić, B., Jelisavac Trošić, S., & Simić, M. (2023). Development of the Belt and Road Initiative in Serbia. *Ekonomika preduzeća*, 71, 230-242.
- [5] Pinto, J. (2010). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education.
- [6] Toor, S. and Ogunlana, S. (2010). "Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects".
- [7] Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (Eds.). (2009). *Construction stakeholder management*. John Wiley & Sons.
- [8] Yang, R. J., & Zou, P. X. (2014). Stakeholder-associated risks and their interactions in complex green building projects: A social network model. *Building and Environment*, 73, 208-222.
- [9] Rockart, J.F. (1979). "Chief Executives Define Their Own Information Needs," *Harvard Business Review*.
- [10] Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of civil engineering and management*, 15(4), 337-348.
- [11] Müller, R., & Turner, R. (2017). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 35(4), 314-326.
- [12] Pobi, F. (2021). Exploring the critical success factors for stakeholder management in construction projects (Doctoral dissertation).

Kratka biografija:



Ksenija Selenić rođena je u Šapcu 1999. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta – Projektni menadžment odbranila je 2024.god.

kontakt: selenicksenija@gmail.com