

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ  
Департман за последипломске студије  
Данијелова 32, Београд

4-5/126  
15.01.2026.

## ВЕЋУ ДЕПАРТМАНА ЗА ПОСЛЕДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ

Одлуком Већа Департмана за последипломске студије број 4 – 131/2025 од 04.09.2025. године, одређени смо за чланове Комисије за оцену и одбрану докторске дисертације кандидата Миљана Радуновића под називом **Increasing the Efficiency of Chinese Infrastructure Investments by Applying Modern Project Management Methods**, о чему подносимо следећи

### ИЗВЕШТАЈ

#### 1. Основни подаци о кандидату и докторској дисертацији

Миљан Радуновић је рођен 26. октобра 1983. године у Београду, где је завршио основну школу, Девету Београдску гимназију, дипломирао на смеру индустријско инжењерство Машинског Факултета Универзитета и докторске студије на Универзитету Сингидунум уписао у школској 2012/13 години, на департману за Инжењерске Системе у Менаџменту. Са савременим методама управљања пројектима се сусрео као члан, а касније и руководиоца међународне организације AEGEE-Europe. Том приликом је учествовао у реализацији, а касније и припреми пројеката који су финансирани од стране Европске Комисије кроз програм YOUTH (у периоду 2000 – 2007) и Youth in Action (у периоду 2007 – 2014), а који су касније интегрисани у садашњи ERASMUS+ програм. По завршетку студија је почео да ради као сарадник на припреми пројектне документације за IPA пројекте прекограничне сарадње, при Факултету за примењену екологију – ФУТУРА, Универзитета Сингидунум. Потом је у оквиру TÜV SÜD Serbia Academy био одговоран за организацију обука интерних и екстерних проверавача (аудитора) за интегрисане системе менаџмента са фокусом на ISO 9001 и стандарде који се тичу безбедности хране. Паралелно томе, у оквиру TÜV SÜD Serbia је предводио тим који је руководио подпројектом у оквиру Bor Regional Development Project (Project ID P092999) који је финансирала Светска Банка.

Миљан Радуновић је стекао богато искуство у капиталним инфраструктурним пројектима у оквиру Иницијативе „Појас и Пут“ на позицији Пројект Менаџера у компанији Енергетски Систем Интегратор из Београда. Био је директно укључен у припреме регионалних капиталних инфраструктурних пројеката из домена енергетике и инфраструктуре где су извођачи и кофинансијери биле велике државне фирме из НР Кине чланице SINOMACH и SINOSURE, а истом приликом је директно сарађивао и са представницима Кинеске извозно увозне банке (China EXIM Bank) и Кинеске Развојне Банке (China Development Bank – CDB). Од Септембра 2016. године је члан Радне Групе за преговарачко поглавље 15 (Енергетика) и 27 (Животна Средина) при Националном Конвенту за ЕУ где је пружа стручну и саветодавну подршку процесу приступања Србије Европској Унији у наведеним областима. Од 2019. године је ангажован као независни консултант за испитивање тржишта и развој инвестиција од стране приватног фонда из Хонг Конга који се бави инвестирањем у производе напредних технологија који би се извозили на тржиште централне Азије, а такође је у том периоду био ангажован као економски саветник за инвестиције и трговину у Индијској Амбасади у Београду. У периоду 2020 – 2021 је био хонорарни аналитичар у вези са кинеским инвестицијама у Европи и на Западном Балкану, за потребе China Observers in Central and Eastern Europe (CHOICE) из Прага, као и Asia Power Watch (APW) из Париза. У периоду 2020 – 2024 био је део пројекта China In Europe Research Network (CHERN) који је био финансиран од стране Европске Комисије кроз програм COST (регистарски број пројекта COST Action 18215). У периоду 2020 – 2022 учествовао је у подршци одрживости програма European Research and Innovation Centre of Excellence in China (ENRICH China) који је финансиран кроз HORIZON 2020 пројекат Европске комисије (Grant agreement ID: 733554). У периоду 2021 – 2022 био је руководиоца пројекта EU-India Innovation Center који је такође финансиран кроз HORIZON 2020 пројекат (Grant agreement ID: 101004815). Од 2022. године је регистрован као екстерни консултант Европске Банке за Обнову и Развој у Србији, за област енергетике са акцентом на декарбонизацију и обновљиве изворе енергије. Од 2023. године ради у Siemens Energy Serbia, на пројектима индустријске декарбонизације кроз примену електрификације, аутоматизације и дигитализације. Пројекти на којима је ангажован се налазе углавном на територији Блиског Истока и Африке, а у претходном периоду је кроз њих успоставио и сарадњу са водећим кинеским корпорацијама из домена електро енергетике и машинства. Ожењен је и отац троје деце.

Кандидат има објављен рад, Measuring the Effects of Automatic Replenishment on Product Availability in Retail Stores, Sustainability, (G. Avlijaš, V. Vukanović Dumanović, M. Radunović), Sustainability, ISSN: 2071-1050, Vol. 13, No. 3, pp. 1391 (1 - 14), 2021. и рад је категорије **M22** (Импакт фактор за 2021. годину износи 3.251). Рад је доступан на следећем линку: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1391>.

### ***Остали објављени радови:***

- [1] Radunović, M., & Avlijaš, G. (2020). Achieving continuous project value in small hydropower plant projects by implementing Logical Framework Approach. *Industrija*, 48(1), 61-79. [M51]
- [2] Avlijaš, G., & Radunović, M. (2019). Application of event chain methodology in schedule risk analysis. *European Project Management Journal*, 9(2), 26-34 [M53]
- [3] Radunović, M (2018). Achieving One Belt One Road Initiative sustainability by using modern project management tools (2018; Conference on Ethics, Responsible Business & Sustainable Development: Challenges and Opportunities for Transformation and Growth, Institute of International Business and Governance, Open University of Hong Kong, China) [M33]
- [4] Radunović, M (2014). Implementing QFD in state owned Serbian companies facing transition problems and benefits for QFD future evolution (2014; 20th International Symposium on QFD; Istanbul, Turkey) [M33]
- [5] Radunović, M. & Borocki, T. (2011). Benefits of introducing Quality Function Deployment in markets of southeast European countries (2011; 17th International QFD Symposium – ISQFD'11; Stuttgart, Germany) [M33]
- [6] Radunović, M (2007). Quality management systems' process analysis (2007; TQSD 2007 – Technology and Quality for Sustained Development; Bucharest, Romania) [M33]

Докторска дисертација кандидата Миљана Радуновића је урађена на укупно 146 страна, од чега 7 страна чини списак литературе. Списак литературе обухвата 92 референце које чине научни радови, књиге, зборници радова и електронски извори. Уз основни текст дисертација садржи и 19 илустрација и 6 табела. Докторска дисертација кандидата Миљана Радуновића је била подвргнута провери софтвером за установљавање преклапања/плагијаризма (iThenticate Plagiarism Detection Software). *Укупан процентуални износ запажених преклапања износи око 5% дисертације.*

## **2. Предмет и циљ истраживања**

Предмет дисертације представља теоријска и практична анализа учинка мегапројеката у области инфраструктуре, са посебним фокусом на пројекте реализоване у оквиру Иницијативе „Појас и пут“ (BRI) у Европи и поређењу са функционално сличним пројектима финансираним и управљаним у оквиру оквира међународних финансијских институција (IFI). Истраживање је усмерено на испитивање начина на који различити модели управљања животним циклусом пројекта, институционални оквири и методологије планирања и евалуације утичу на мерљиве перформансе мегапројеката, пре свега у погледу ефикасности, ефективности и дугорочних развојних ефеката.

Посебан предмет анализе представља примена управљања пројектним циклусом (Project Cycle Management – PCM) и приступа логичког оквира (Logical Framework Approach – LFA) као инструмената управљања, планирања и евалуације мегапројеката. Дисертација разматра

у којој мери ови оквири доприносе бољој контроли трошкова и рокова, јаснијем дефинисању циљева и резултата, као и ефикаснијем превођењу реализованих излаза у планиране исходе. Посебна пажња посвећена је улози институционалног капацитета земље домаћина и квалитета припреме пројеката у обликовању коначних исхода.

Циљ истраживања је да се на основу компаративне анализе мегапројеката реализованих у различитим институционалним и управљачким оквирима, утврди да ли је учинак мегапројеката пре свега условљен квалитетом управљања животним циклусом пројекта, а не националношћу инвеститора, финансијера или извођача. Крајњи циљ је формулисање аналитички утемељених закључака и препорука релевантних за доносиоце јавних политика, институције земаља домаћина и инвеститоре, са намером да се унапреди ефикасност и одрживост будућих мегапројеката кроз систематичну примену PCM и LFA приступа.

### 3. Хипотетички оквир истраживања

Свеобухватна анализа постојеће литературе и истраживања довела је до следећих истраживачких питања: У којој мери је учинак мегапројеката одређен квалитетом управљања животним циклусом пројекта? Да ли мегапројекти реализовани у оквиру управљачких оквира заснованих на PCM принципима показују већу ефикасност, мерену кроз мања одступања у трошковима и роковима, у поређењу са пројектима реализованим ван таквих оквира? У којој мери примена приступа логичког оквира (LFA), кроз јасно дефинисане циљеве, објективно проверљиве индикаторе и средства верификације, доприноси већој ефективности мегапројеката у превођењу реализованих излаза у планиране исходе? Како институционални капацитет земље домаћина и квалитет припреме пројекта посредују у утицају различитих модела финансирања и начина реализације на коначне перформансе мегапројеката??

Водећи се истраживачким питањима, дефинисане се следеће хипотезе:

H1: Учинак мегапројеката је пре свега одређен квалитетом оквира управљања животним циклусом пројекта — посебно применом управљања пројектним циклусом (Project Cycle Management – PCM) и приступа логичког оквира (Logical Framework Approach – LFA) — а не националношћу инвеститора, финансијера или извођача.

Главна хипотеза одражава централни аргумент дисертације да систематско управљање животним циклусом, дизајн заснован на резултатима и институционални надзор имају снажнији утицај на ефикасност, ефективност и дугорочни утицај пројеката него географско порекло капитала или компанија које их реализују. Како би се главна хипотеза операционализовала и омогућило њено емпиријско тестирање, формулисане су три помоћне хипотезе.

X1.1 (Хипотеза ефикасности): Мегапројекти реализовани у оквиру управљачких оквира усклађених са принципима РСМ-а показују мања просечна одступања у роковима и трошковима, као и мању дисперзију исхода ефикасности, у поређењу са мегапројектима реализованим ван таквих оквира, без обзира на порекло финансирања.

Ова хипотеза је усмерена на ефикасност имплементације и испитује се кроз дескриптивну компаративну анализу одступања у роковима и трошковима код мегапројеката повезаних са Иницијативом „Појас и пут“ (BRI) и мегапројеката повезаних са међународним финансијским институцијама (IFI).

X1.2 (Хипотеза ефективности): Мегапројекти који изричито примењују приступ логичког оквира, укључујући дефинисање циљева, објективно проверљивих индикатора (Objectively Verifiable Indicators – OVI) и средстава верификације (Means of Verification – MOV), показују већу ефективност у превођењу реализованих излаза у планиране исходе у односу на пројекте који немају дизајн заснован на резултатима.

Ова хипотеза се односи на однос између квалитета пројектног дизајна и остваривања исхода и процењује се кроз аналитичко испитивање пројектне логике, структура праћења и усклађености исхода.

H1.3 (Хипотеза институционалне медијације): Институционални капацитет земље домаћина и квалитет припреме пројекта у већој мери посредују у исходима учинка мегапројеката него модел финансирања или националност извођача.

Ова хипотеза обухвата контекстуалну димензију реализације мегапројеката и представља основу за компаративно тумачење резултата у различитим институционалним окружењима, наглашавајући улогу домаћих система управљања у обликовању исхода пројеката.

#### **4. Методологија истраживања**

Истраживање је засновано на компаративној методологији која комбинује квалитативне и квантитативне аналитичке приступе ради систематичне евалуације учинка мегапројеката у различитим институционалним и управљачким оквирима. Основни аналитички оквир чине управљање пројектним циклусом (Project Cycle Management – PCM) и приступ логичког оквира (Logical Framework Approach – LFA), који се користе не само као нормативни стандарди, већ као аналитички инструменти за процену квалитета припреме пројеката, структуре управљања и усклађености између пројектних циљева, излаза и исхода.

Истраживање обухвата упоредну анализу мегапројеката реализованих у Европи у оквиру Иницијативе „Појас и пут“ (BRI) и мегапројеката финансираних од стране међународних финансијских институција (IFI), при чему је избор случајева заснован на унапред дефинисаним критеријумима који обезбеђују функционалну упоредивост пројеката по

обиму, сектору и техничкој сложености, уз истовремено варирање институционалних окружења земаља домаћина.

Емпиријска анализа заснива се на комбинацији дескриптивне и инференцијалне статистике, уз коришћење структурираног скупа података о перформансама изабраних мегапројеката. Квантитативни део истраживања фокусиран је на мерење ефикасности пројеката кроз индикаторе одступања трошкова и рокова, при чему се примењују непараметарске статистичке методе (Mann–Whitney и Levene тест) ради поређења перформанси између BRI и IFI групе пројеката, имајући у виду ограничену величину узорка и не-нормалну дистрибуцију података.

Статистичка анализа допуњена је квалитативним испитивањем пројектне логике, система праћења и институционалних аранжмана, што омогућава тумачење идентификованих разлика у перформансама кроз призму управљања животним циклусом пројекта и институционалног капацитета, а не кроз националност инвеститора или извођача. Оваква интеграција статистичке и институционалне анализе обезбеђује робусну основу за тестирање истраживачких хипотеза и формулисање аналитички утемељених закључака.

## 5. Кратак приказ садржаја докторске дисертације

Докторска дисертација се састоји од осам поглавља. У уводном делу дефинисани су предмет и полазиште истраживања, значај и актуелност проблема, циљеви истраживања, постављене су истраживачке хипотезе и наведена истраживачка методологија.

Друго поглавље **Концептуалне и аналитичке основе** развија теоријске и концептуалне основе истраживања, са фокусом на дефинисање мегапројеката, њихове системске карактеристике и узроке недовољних перформанси. Поглавље разматра кључне доприносе литературе из области управљања мегапројектима, институционалне економије и управљања јавним инвестицијама. Посебан део посвећен је анализи Иницијативе „Појас и пут“ као инвестиционог и пројектног оквира, као и организационим, финансијским и управљачким специфичностима кинеских државних компанија.

Треће поглавље **Управљање животним циклусом пројекта и евалуациони оквири** представља управљање пројектним циклусом (PCM) и приступ логичког оквира (LFA) као централне аналитичке и управљачке оквири дисертације. Детаљно се разматра структура PCM-а, логика и функција логичке матрице, као и улога објективно проверљивих индикатора и средстава верификације у резултатски оријентисаном управљању пројектима. Поглавље показује на који начин PCM и LFA функционишу као инструменти институционалне контроле, транспарентности и одговорности и зашто су посебно релевантни за управљање сложеним и дуготрајним мегапројектима.

Четврто поглавље **Истраживачки дизајн и методологија** описује истраживачки дизајн, методолошки приступ и критеријуме за избор случајева. Представљена је компаративна студија случаја која комбинује квалитативну институционалну анализу са квантитативном анализом перформанси пројеката. Поглавље објашњава избор индикатора ефикасности и ефективности, изворе података, ограничења истраживања, као и примењене статистичке методе, чиме се обезбеђује транспарентност и репродуктивност аналитичког поступка.

Пето поглавље **Емпиријски скуп података и преглед случајева** представља емпиријски скуп података и даје систематски преглед изабраних мегапројеката. Поглавље описује основне карактеристике пројеката, њихов институционални контекст, начин финансирања и модел реализације, уз јасно разграничење између BRI и IFI групе пројеката. Овај преглед поставља основу за накнадну компаративну анализу и омогућава разумевање контекста у којем су остварени посматрани исходи.

Шесто поглавље **Компаративна анализа перформанси мегапројеката** представља централни емпиријски део дисертације и садржи компаративну анализу ефикасности и ефективности мегапројеката. Кроз дескриптивну и непараметарску статистичку анализу испитују се разлике у одступањима трошкова и рокова између BRI и IFI пројеката, као и улога управљачких и институционалних фактора у обликовању тих разлика. Квантитативни налази допуњени су квалитативним тумачењем које повезује перформансе са квалитетом припреме пројеката, применом PCM/LFA и институционалним капацитетом земаља домаћина.

Седмо поглавље **Процена хипотеза и синтеза налаза** интегрише теоријске и емпиријске резултате кроз систематску процену постављених истраживачких хипотеза. Поглавље синтетизује налазе у погледу односа између управљања животним циклусом пројекта, институционалног окружења и перформанси мегапројеката, наглашавајући да су управљачки и институционални фактори значајнији од националности инвеститора или извођача. Такође се разматрају импликације резултата за земље домаћине, кинеске инвеститоре и међународне финансијске институције.

Завршно поглавље сумира кључне резултате истраживања у односу на постављене циљеве и истраживачка питања. Разматрају се ограничења студије и предлажу правци будућих истраживања, као и шире импликације налаза на политику управљања јавним инвестицијама и мегапројектима.

Након закључка у наредним поглављима наведена је коришћена **Литература**. На самом почетку дисертације, а пре уводног дела, дате су **Листе табела и илустрација**.

## 6. Постигнути резултати и научни допринос докторске дисертације

Докторска дисертација пружа емпиријски утемељене доказе да су перформансе мегапројеката превасходно условљене квалитетом управљања животним циклусом пројекта, а не националношћу инвеститора, финансијера или извођача. Компаративна анализа мегапројеката реализованих у оквиру Иницијативе „Појас и пут“ и пројеката финансираних од стране међународних финансијских институција показује да пројекти који се спроводе у институционалним окружењима са јасно дефинисаним управљачким оквирима, дисциплинованом припремом и систематичним праћењем остварују значајно боље резултате у погледу контроле трошкова и поштовања рокова, независно од порекла капитала или извођача радова.

Дисертација даје значајан емпиријски допринос кроз конструисање компаративног скупа података који обухвата 84 инфраструктурна мегапројекта у државама чланицама Европске уније и земљама Западног Балкана у процесу приступања. Комбиновањем индикатора ефикасности на нивоу пројекта са квалитативним доказима о ефективности, утицају и институционалном контексту, истраживање обезбеђује структурирану компаративну основу за евалуацију перформанси мегапројеката. Укључивање отказаних пројеката као аналитички релевантних исхода додатно проширује постојеће емпиријске приступе, наглашавајући значај ране селекције и оцењивања пројеката у анализи управљања.

Један од кључних резултата дисертације јесте идентификација директне везе између примене управљања пројектним циклусом (PCM) и приступа логичког оквира (LFA) и побољшане ефикасности и ефективности мегапројеката. Истраживање показује да пројекти са јасно дефинисаном логиком интервенције, објективно проверљивим индикаторима и утврђеним средствима верификације не само да показују мања одступања у трошковима и роковима, већ и већу способност да реализоване излазе преведу у планиране исходе. На тај начин, дисертација емпиријски потврђује релевантност резултатски оријентисаних управљачких оквира у контексту сложених и дуготрајних инфраструктурних улагања.

У практичном смислу, дисертација нуди применљиве увиде за креаторе јавних политика, носиоце пројеката и међународне финансијере. За земље домаћине, она показује да се успех мегапројеката гради унутар националних институција кроз припрему, транспарентне методологије и дисциплиновано управљање животним циклусом. За кинеске инвеститоре и извођаче, истраживање истиче стратешку вредност интегрисања ригорозне припреме, мерљивости перформанси и институционалног учења у реализацији пројеката у иностранству. За међународне финансијске институције и институције, рад наглашава трајну релевантност PCM/LFA, али и потребу за континуираним прилагођавањем управљачких оквира у складу са еволуцијом модела реализације и финансијских аранжмана.

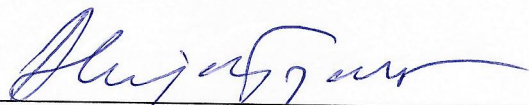
Конечно, дисертација доприноси пракси обезбеђујући преносив аналитички оквир који се може применити на будуће инфраструктурне пројекте независно од извора финансирања. Операционализацијом РСМ и LFA као евалуационих перспектива, а не као алата усаглашености, истраживање пружа практичарима и истраживачима структуриран приступ процени перформанси мегапројеката који наглашава транспарентност, одговорност и дугорочну јавну вредност. На тај начин, рад помера расправу о глобалним инфраструктурним инвестицијама са поларизованих наратива ка разумевању заснованом на управљању, као кључном предуслову за одрживе исходе мегапројеката током времена.

#### 7. Мишљење и предлог Комисије о докторској дисертацији

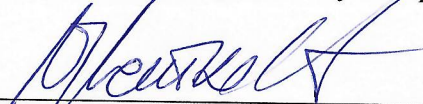
На основу свега изложеног Комисија је мишљења да докторска дисертација кандидат Миљан Радуновић по својој теми, приступу, структури и садржају рада, квалитету и начину излагања, методологији истраживања, начину коришћења литературе, релевантности и квалитету спроведеног истраживања и донетим закључцима задовољава критеријуме захтеване за докторску дисертацију, те се може прихватити као подобна за јавну одбрану.

Сагледавајући укупну оцену докторске дисертације кандидата Миљана Радуновића под називом **Increasing the Efficiency of Chinese Infrastructure Investments by Applying Modern Project Management Methods**, предлажемо Већу департмана за последипломске студије и Сенату УНИВЕРЗИТЕТА СИНГИДУНУМ да прихвати напред наведену докторску дисертацију и одобри њену јавну одбрану.

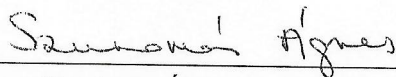
У Београду, 15.01.2026. године



Проф. др Горан Авлијаш  
УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ у Београду



Проф. др Драган Цветковић  
УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ у Београду



Проф. др Ágnes Szunomár  
CORVINUS UNIVERSITY у Будимпешти

