

Vloga projektne pisarne (PMO) pri obvladovanju finančnih kriz v projektih podjetij

Marjana Skubic

e-pošta: marjana1.skubic@gmail.com

Povzetek

Prispevek raziskuje in poudarja ključno vlogo projektne pisarne (PMO) pri obvladovanju finančnih kriz v projektno usmerjenih podjetjih (projektne podjetja). PMO omogoča pravočasno prepoznavanje finančnih tveganj in usklajevanje strateškega in projektne managementa, kar krepi odpornost ter stabilnost podjetij. Model strateške PMO je najučinkovitejši pri spremljanju finančnih kazalnikov in prilagajanju strategij, pri čemer med drugim uporablja napredna digitalna orodja z umetno inteligenco za načrtovanje virov in prepoznavanje tveganj. Empirična raziskava, ki vključuje spletno anketiranje strokovnjakov in intervju s svetovno prizanim strokovnjakom za PMO, potrjuje pozitiven vpliv PMO na obvladovanje finančne krize skozi vse njene faze. PMO pomembno prispeva k nadzoru stroškov, managementu denarnega toka in odzivnosti podjetij v kriznih razmerah. Poudarjeno je sodelovanje med strateškim in projektne managementom ter uporaba naprednih orodij, ki omogočajo pravočasno in sorazmerno ukrepanje. V zaključku ugotavljamo, da PMO presega podporne funkcije in deluje kot strateški finančni vratar, ki z ustreznimi procesi in kriznimi protokoli zagotavlja dolgoročno finančno stabilnost in konkurenčnost podjetij v spremenljivem poslovnem okolju.

Ključne besede: projektne pisarna (PMO), finančna kriza, krizni management, projektne usmerjena podjetja, strateški management

1 Uvod

V dinamičnem poslovnem okolju se projektne usmerjena podjetja (projektne podjetja) pogosto srečujejo s finančnimi krizami, ki ogrožajo njihovo stabilnost in konkurenčnost. Projektne pisarna (PMO) igra ključno vlogo pri pravočasnem prepoznavanju finančnih tveganj in usklajevanju strateškega ter projektne managementa. S spremljanjem ključnih kazalnikov uspešnosti in analizami PMO omogoča hitro prilagajanje strategij ter učinkovito ravnanje z viri, kar krepi odpornost podjetij. Raziskave PMI (2021–2025) potrjujejo, da PMO postaja strateški partner za digitalno transformacijo in izboljšanje poslovnih rezultatov.

Kljub pomembni vlogi PMO v procesih obvladovanja finančnih kriz ni sistematičnih modelov, ki bi to področje obravnavali v projektne podjetjih. V literaturi so sicer prisotne obravnave projektne, finančnega in kriznega managementa kot ločenih disciplin (Dubrovski, 2022; Nieto-Rodriguez, 2021; Rozman in Kovač, 2017), vendar primanjkuje integ-

riranega pristopa, ki bi jasno opredelil sinergijo med strateškim, projektne, finančnim in kriznim managementom v projektne podjetjih. Prav tako so redki empirično preverjeni modeli (Čelesnik, Mumel in Vrečko, 2019; Stare, 2020), ki bi vlogo PMO umestili kot proaktivni mehanizem za preprečevanje, zgodnje prepoznavanje ter sistematični management finančnih kriz na ravni projektne portfelja.

Pri tej raziskavi se osredotočamo na sistematično preučevanje vpliva PMO na finančni krizni management v projektne podjetjih skozi jasno opredeljene cilje in raziskovalna vprašanja. Analiziramo prispevek PMO k strateškemu usklajevanju podjetja, njegovo vlogo pri zgodnjem prepoznavanju finančnih kriz ter ključne mehanizme, ki vplivajo na učinkovitost odzivanja v kriznih razmerah. Posebej nas zanima povezava med delovanjem PMO in finančnimi rezultati podjetja v času krize ter identifikacija orodij in pristopov, ki omogočajo hitrejše in bolj strukturirano reševanje finančnih težav.

Namen tega prispevka je analizirati vlogo PMO pri zgodnjem odkrivanju in obvladovanju finanč-

nih kriz ter preučiti, kako lahko preko celovitega spremljanja kazalnikov in uporabe digitalnih orodij poveča finančno stabilnost podjetij. Empirični del vključuje anketo s 100 respondenti in intervju s strokovnjakom za PMO dr. Tonyjem Prenso. Rezultati bodo pomagali razviti okvir, ki povezuje projektni management s kriznim finančnim managementom za izboljšanje odpornosti in uspešnosti podjetij.

Naš cilj je oblikovati teoretično-praktični okvir, ki bo opredelil ključne mehanizme delovanja PMO pri strateškem usklajevanju, zgodnjem prepoznavanju finančnih težav ter učinkovitem odzivanju na krizne situacije. S preverjanjem zastavljenih ciljev in raziskovalnih vprašanj želimo ugotoviti, v kolikšni meri delovanje PMO vpliva na hitrost reševanja kriz, izboljšanje finančnih rezultatov ter povezovanje strategije podjetja z operativnim izvajanjem projektov. Dodatno želimo razviti uporabna orodja za določanje stopnje krize in prilagoditev odziva nanjo, ki bodo podjetjem omogočala bolj strukturirano in pravočasno ukrepanje.

2 Teoretični okvir

Projektna podjetja so tista, ki večino svojih prihodkov (npr. 80–100 odstotkov) ustvarijo s projekti (Beljev, 2021). Ustvarjanje denarnih tokov v takšnih podjetjih vključuje denarne toke iz poslovanja, investiranja in financiranja, ki so neposredno povezani z izvedbo projektov in managementom projektnega portfelja. Tak način strukturiranja je značilen za gradbena podjetja, svetovanje, inženiring, IT programske hiše idr., v katerih so projekti za zunanje naročnike glavni način izvajanja poslovnih dejavnosti (Turner, 2014). Sem štejemo tudi podjetja z mešanimi modeli prihodkov, kjer so poleg prihodkov iz projektov vključeni tudi prihodki na podlagi vzdrževalnih pogodb in licenc, kot posledica projektov uvedbe izdelka oz. storitve. Zaradi tega je na izvedbenem nivoju kritično, da se projekti izvajajo učinkovito in uspešno. Biti uspešen pomeni delati prave stvari, biti učinkovit pa pomeni delati stvari prav (Dubrovski, 2022). Projektna pisarna (PMO) igra ključno vlogo predvsem pri učinkovitem managementu portfelja projektov (Beljev, 2021), medtem ko vodstvo v podjetju vpliva na uspešnost.

Projektna pisarna (angl. Project Management Office, PMO) je organizacijska enota, ki opravlja naloge glede na potrebe podjetja (Beljev, 2021). Po Staretu (2020, str. 309) je PMO podporni oddelek v službi vodstva podjetja in projektnih managerjev. Oblika, naloge, zaposleni in njeno organizacijsko

mesto se razlikujejo glede na velikost podjetja, število in vrste projektov ter organizacijsko kulturo. PMO podjetju prinaša strateško prednost, saj mu omogoča boljši nadzor nad dobičkonosnostjo projektov, standardizira projektni management, izboljšuje ravnanje z viri in zmanjšuje tveganja na projektih. Zagotavlja usklajenost projektov s poslovnimi (strateškimi) cilji, omogoča zgodnje zaznavanje finančnih kriznih znakov ter deluje kot center znanja in učenja iz preteklih izkušenj. Stare (2020, str. 72) poudarja pomembnost povezanosti strateškega managementa in projektov, kako se strategije pretvarjajo v projekte in kako z nadzorom projektov, kar je funkcija PMO, dejansko kontroliramo udejanjenje strategij. Vse našeto prispeva k večji učinkovitosti, preglednosti in profesionalnosti, kar podjetju omogoča stabilnejše in bolj dobičkonosno projektno poslovanje.

Trend razvoja podjetij kaže, da postajajo vse bolj **projektno usmerjena** (Duggal, 2018, str. 3; Nieto-Rodriguez, 2021, str. 21) – skoraj vsaka pomembna poslovna aktivnost je opredeljena kot projekt. Projekti danes niso več le orodje za izvedbo sprememb, temveč podjetjem predstavljajo ključni mehanizem za doseganje rezultatov, optimizacijo sredstev in ustvarjanje vrednosti v gospodarstvu. Kot ugotavlja Nieto-Rodriguez (2021, str. 4), se približno 40 % prihodkov in drugih aktivnosti v nemških podjetjih izvaja prek projektov, pri čemer so podobni odstotki prisotni tudi v večini zahodnih gospodarstev. V državah, kot so Kitajska, Tajvan in Južna Koreja, pa je ta delež še višji. Poleg tega Nieto-Rodriguez (2021, str. 5) napoveduje, da se bo projektno usmerjena gospodarska dejavnost po vsem svetu povečala s 12 bilijonov dolarjev v letu 2013 na 20 bilijonov dolarjev do leta 2027, kar pomeni, da postaja velik del globalnega gospodarstva vse bolj projektno usmerjen. Podjetja se tako premikajo od tradicionalnega operativnega dela k bolj dinamičnemu in fleksibilnemu projektno usmerjenemu načinu dela, kjer se zaposleni vključujejo v različne projektne pobude, namesto da bi opravljali ponavljajoče se naloge v stabilnih okoljih.

Analiza poročil Utrip stroke 2021–2025 (PMI, 2021–2025) je pokazala, da se projektni management razvija v smeri strateškega partnerstva, pri katerem so ključne veščine poslovna razgledanost, mehke veščine in prilagodljivost. PMO postaja osrednji člen za uresničevanje strategije, digitalno transformacijo in ustvarjanje vrednosti v podjetjih.

V sodobnem poslovnem okolju so najpogostejše vrste (modeli) PMO: podporna, kontrolna in strateška PMO ter center odličnosti (PMI, 2023). **Podporna PMO** zagotavlja posvetovalno pomoč projektom, omogoča dostop do znanja in izkušenj iz drugih pro-

jektov ter podpira projekte z administrativno podporo in usposabljanjem. **Kontrolna PMO** nadzira skladnost projektov z določenimi standardi in predpisi ter določa predloge in orodja za management portfelja projektov. **Center odličnosti** se osredotoča na razvoj in uveljavljanje projektne metodologije, usposabljanje in svetovanje, vzdrževanje baze znanja ter prispeva k razvoju projektne usmerjenosti v podjetjih.

Dinamično poslovno okolje vse bolj sili na model **strateške PMO**. Strateška PMO omogoča podjetjem, da se lotevajo pravih stvari (strategije) na pravi način (projekti), kar je ključno za uspešnost v konkurenčnem okolju (Stare, 2020, str. 70). Z analizo primernosti vrste PMO za prepoznavanje in obvladovanje finančne krize smo ugotovili, da je strateška PMO najučinkovitejša pri spremljanju finančnega dela projektov in najhitreje odkriva finančne krize, saj omogoča celovit nadzor, sistematično analizo in hitro prilagajanje strategij podjetja. Kontrolna PMO je prav tako učinkovita pri spremljanju finančnih parametrov, vendar ne vsebuje strateške dimenzije. Podporna PMO in center odličnosti nista primerno opremljena za hitro odkrivanje finančnih kriz (PMI, 2023).

V finančnih krizah lahko PMO igra ključno vlogo kot strateško orodje, vendar je ključno, da PMO deluje proaktivno. To pomeni, da PMO ne samo spremlja finančne krizne simptome in znake, temveč tudi aktivno sodeluje pri odločitvah o začetku, izvajanju in končanju projektov glede na njihovo strateško pomembnost.

V finančnih krizah, ki lahko izvirajo znotraj ali zunaj podjetja, je še kako pomembno, da PMO zagotavlja zgodnje zaznavanje finančnih tveganj in hitre odzive (Avsec, 2015). To podjetjem omogoča prilagajanje spremenljivim okoljskim pogojem in ohranjanje konkurenčne prednosti. PMO tako premosti vrzel med finančnim spremljanjem in strateškim managementom projektov, kar je ključno za preživetje in uspeh podjetja v zahtevnih kriznih časih. V naslednjih dveh odstavkih predstavljamo stabilno finančno poslovanje in finančne težave.

Stabilno finančno poslovanje pomeni dolgoročno sposobnost podjetja, da izpolnjuje svoje finančne obveznosti, ustvarja dobiček, ohranja likvidnost in zagotavlja finančno varnost v različnih gospodarskih okoliščinah. Stabilnost temelji na uravnoteženem razmerju med prihodki in odhodki, ustrezni kapitalski strukturi, nizki (a ne previsoki) zadolženosti ter na sposobnosti prilagajanja zunanjim šokom, kot je bila pandemija covid-19 (Zemljič, 2024; Tramšek, 2024). V praksi se stabilnost pogosto preverja z bonitetno oceno in analizo ključnih finančnih kazalnikov (Visočnik, 2021).

Finančne težave se pogosto začnejo z likvidnostnimi problemi, ko podjetje ne more več pravočasno poravnati svojih obveznosti. Simptomi finančnih težav so najprej vidni v denarnem toku – podjetje ima težave s pokrivanjem tekočih stroškov, povečuje se zadolženost, likvidnostni kazalniki upadajo, obveznosti do dobaviteljev in bank se kopičijo. Pogosto se pojavijo zamude pri plačilih, zmanjšuje se kreditna sposobnost, bonitetna ocena podjetja pade, banke in dobavitelji zaostrejuje pogoje poslovanja. Vzporedno lahko upada tudi morala zaposlenih, poveča se kadrovska fluktuacija, zmanjšuje se produktivnost, podjetje pa izgublja ugled na trgu. Pomembno je, da podjetje te znake prepozna pravočasno in ukrepa, saj se sicer težave lahko hitro poglobijo in vodijo v insolventnost ali celo stečaj.

Po Valentanu (2014) je ključen dejavnik za uspešno ravnanje z likvidnostnim tveganjem nadzor nad denarnimi tokovi. V latentni fazi krize je še prostor za sanacijo, vendar zahteva sistemske spremembe v finančnem in strateškem managementu. Neukrepanje bi v 1–2 letih lahko privedlo do akutne krize z negativnimi posledicami za zaposlene in poslovne partnerje.

V naslednjem poglavju izpostavljamo pomen finančne krize v projektih podjetij in njene posledice.

3 Finančne krize v projektih podjetij: pomen in posledice

Cilj podjetja je ustvarjanje dobička (Rozman, Kovač, 2017, str. 24) ter ohranjanje gospodarske moči, ki mu omogoča trajen obstoj in razvoj. To vključuje zagotavljanje stalne likvidnosti in zadovoljive periodične uspešnosti (operativni cilji), doseganje ter ohranjanje sedanjih in prihodnjih strateških položajev (strateški cilji) ter krepitev sposobnosti za dolgoročno delovanje in rast (normativni cilji). Podjetje se med svojim razvojem nenehno srečuje s krizami, ki lahko ogrozijo uresničevanje teh ciljev (Púmpin, Prange, 1995).

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, ki neposredno ogroža njegov nadaljnji obstoj in razvoj (Dubrovski, 2011, str. 6). Kriza lahko nastane zaradi prepletene in hkratnega delovanja tako zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, za katere smo lahko odgovorni sami ali pa gre za višjo silo (Dubrovski, 2011, str. 6). Ločimo poslovne krize od finančnih, ki so pogosto del poslovne krize. **Poslovna kriza** (poleg finančnih) vključuje tudi druge vidike, kot so operativni, strateški ali organizacijski, ki lahko vplivajo na celotno delovanje podjetja. **Finančna kriza** podjetja je poslovna kriza,

ki lahko preraste v strateško, če se ne reši pravočasno. Finančna kriza se osredotoča na finančne težave, kot so upad prihodkov, (pre)visoka zadolženost ali nestabilnost denarnega toka (likvidnostne težave).

Po modelu Kropfbergerja (1999, str. 86) lahko krizo v podjetju natančneje opredelimo glede na stopnjo njene resnosti, in sicer na naslednje faze:

1. **Možna (potencialna) kriza.** To je navidezno običajno poslovno stanje (angl. »business as usual«). V tej fazi se podjetje še ne zaveda simptomov krize. Če bi morebitne nevarnosti prepoznalo dovolj zgodaj, bi krizo lahko preprečilo ali celo izkoristilo kot priložnost.
2. **Prikrita (latentna) kriza.** Simptomi krize so prisotni, a deloma zakriti. Ogrožen je potencial uspešnosti podjetja – pogosto se kaže kot izguba konkurenčnih prednosti ali upad tržne privlačnosti. Ta faza je nevarna, ker jo lahko zakrijejo še vedno dobri kratkoročni rezultati, ki temeljijo na preteklih uspehih, ne pa na vlaganju v prihodnost.
3. **Akutna, še obvladljiva kriza.** Krizno stanje je že jasno izraženo – podjetje beleži prve izgube. Čeprav je stanje resno, je kriza še vedno obvladljiva z ustreznimi intervencijskimi ukrepi. Hitro in učinkovito ukrepanje je v tej fazi ključno za preživetje.
4. **Akutna, neobvladljiva kriza.** Kriza doseže svojo najhujšo obliko – postane očitna vsem deležnikom. Gre za fazo izgube sposobnosti poslovanja in likvidnosti. V tej fazi pogosto pride do insolventnosti in v najslabšem primeru do likvidacije podjetja. Čeprav se je kriza razvijala dolgo časa, jo številni prepoznajo šele zdaj. Podjetje lahko ostane več let v **latentni fazi**, če znaki niso dovolj močno izraženi ali pa jih vodstvo ignorira.

Prehod iz latentne v akutno fazo je pogosto hiter in lahko traja le nekaj mesecev, zlasti če pride do nenadnega padca prihodkov, izgube ključnih strank ali težav z dostopom do likvidnosti (Pearson, Clair, 1998). Če niso sprejeti takojšnji sanacijski ukrepi, lahko akutna, še obvladljiva kriza zelo hitro preide v neobvladljivo fazo, včasih že v tednih ali mesecih (Boin, van Eeten, 2013). Podjetje mora z opozorilnim sistemom stalno spremljati motnje in jih razreševati.

Finančna kriza ima lahko za **projektna podjetja** še posebej izrazite in dolgotrajne posledice, saj njihovo poslovanje temelji na kontinuiranem izvajanju projektov, učinkovitem ravnanju z viri in stalnem financiranju. Ko pride do zmanjšanja razpoložljivih finančnih sredstev, se pogosto najprej skrči obseg projektov, kar neposredno vodi v izgu-

bo strank, zmanjšanje prihodkov in posledično do upada portfelja prihodnjih projektov. Otežen dostop do virov financiranja in višji stroški kapitala lahko zavirajo razvoj novih projektov, poslabšajo konkurenčni položaj podjetja ter povečajo tveganje za odpoved že začelih projektov. V praksi to pomeni, da podjetje težje pridobiva nove posle, obstoječe projekte pa mora pogosto izvajati z nižjimi maržami in pod večjim pritiskom na stroške, kar vodi v dodatno izčrpanje virov in zmanjšanje inovativnosti.

V projektnih podjetjih je še posebej pomembno, da v času krize podjetja ohranijo jasno vizijo in strateško usmerjenost. Kriza pogosto zamaje zaupanje v dosedanje usmeritve in poslovne modele, zato je naloga višjega vodstva, da oblikuje novo ali prilagojeno vizijo, ki ji sledi večina zaposlenih in partnerjev, ter jo s premišljenimi ukrepi implementira v prakso (Rozman, Kovač, 2017, str. 32).

Hitrost in odločnost odziva sta ključni: podjetja, ki se na krizo odzovejo proaktivno, z zgodnjim prepoznavanjem finančnih tveganj, prilagoditvijo portfelja projektov, okrepitevijo nadzora nad financami in viri ter tesnejšim sodelovanjem s ključnimi strankami, imajo bistveno večje možnosti, da ohranijo stabilnost in dolgoročno konkurenčnost.

V naslednjem poglavju si bomo pogledali funkcije in procese PMO v okviru kriznega managementa.

4 Funkcije in procesi PMO v okviru kriznega managementa

Temeljne funkcije PMO za podporo projektom in zmanjševanje finančnih tveganj so: zagotavljanje skladnosti projektov s strateškimi cilji podjetja in management portfelja projektov, zagotavljanje transparentnosti in kakovosti izvajanja projektov, zmanjševanje tveganj, stroškov izvajanja in izravnavanje obremenitve zaposlenih, izvajanje, usklajevanje, podpora in nadzor projektnih aktivnosti v podjetjih, vzpostavljanje in standardizacija projektnih metodologij ter uporaba digitalnih orodij za management projektnega portfelja (PPM), formalizacija procesov za obvladovanje sprememb in reševanje težav na projektih, spremljanje in poročanje o napredku projektov, vključno s finančnimi kazalniki in tveganji, zaključevanje projektov s poglobljeno analizo rezultatov (angl. post-mortem) in sistematičnim prenosom pridobljenih izkušenj in znanja (angl. lessons learned) v podjetju, spodbujanje nenehnega izobraževanja in razvoja kompetenc na področju projektnega managementa, kriznega managementa idr.

Ključni pripomoček za podporo funkcijam PMO je **uporaba orodja PPM**, ki omogoča centraliziran pregled nad projekti, optimizacijo virov, analiziranje podatkov, simulacijo različnih scenarijev ter podporo pri strateškem odločanju in zmanjševanju tveganj. Vizualizacija z orodjem PPM je ključna za učinkovito komuniciranje in s tem boljše povezovanje poslovne strategije s projektnim izvajanjem, saj omogoča jasen in pregleden vpogled v kompleksne procese ter hitro prepoznavanje odstopanj ali finančnih tveganj. V nadaljevanju si pogledimo nekaj ekranskih slik orodja PPM Tempus Resource by ProSymmetry (Tempus Resource) z opisom funkcionalnosti.

Osnovno delovanje orodja PPM je planiranje zmogljivosti in napovedovanje virov (Slika 1). V zgornjem delu slike vidimo seznam programov in projektov, skupaj z Ganttovim diagramom (desno). V spodnjem delu slike vidimo seznam zaposlenih in njihovo obremenitev. Z drsnikom v Ganttovem diagramu lahko zamikamo časovnico projekta, istočasno pa opazujemo na zemljevidu, kako se spreminja obremenjenost zaposlenih. Tu gre za simulacijo scenarija ob dodajanju novega projekta v portfelj, ki nazorno prikazuje, ali obstajajo zadostne kapacitete za njegovo izvajanje (analiza »what-if«). Namen prikaza je učinkovito in uravnoteženo razporejanje človeških in finančnih virov s pomočjo planiranja datuma začetka projekta z upoštevanjem strateške teme, prioritet idr.

V portfelju projektov potrebujemo finančni povzetek. Finančne kategorije (KPI-ji), ki jih želimo opazovati, so v Tempus Resource prosto nastavljive. Prikažemo lahko na primer stroške, ki niso povezani s človeškimi viri, ki so pozitivni in negativni, prime-

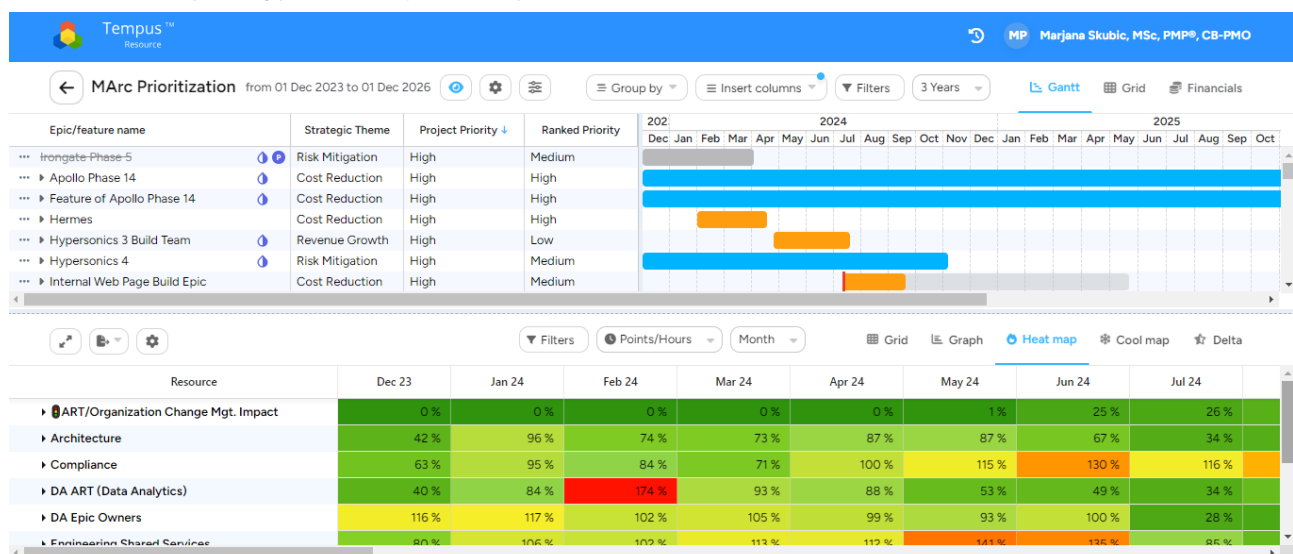
ri stroškov pa so: zaračunljivi strošek, proračunski strošek, CapEX, prihodek, OpEx idr. Potem so tu še stroški dela, potovanj ipd. V finančnem povzetku vidimo tudi hitro informacijo o napredku portfelja projektov, kot so status proračuna, prihodek, ROI, začetek in konec financiranja ter strateška tema.

Slika 2 prikazuje karto priložnosti projekta. Tempus Resource nam s pomočjo uporabe napredne umetne inteligence predlaga najboljši začetek novega projekta in druge možnosti začetka, ki jih imamo, glede na portfelj projektov in razpoložljive vire. V kolikor nam datum ne ustreza, lahko projekt časovno raztegnemo (ali skrajšamo z več viri) ali pa zamaknemo na bolj ustrezen datum. Ponovno gre za simulacijo scenarija, ki nazorno prikazuje, ali obstajajo kapacitete za njegovo izvajanje (analiza »what-if«). Ganttov diagram se istočasno s spremembami teh nastavitve obarva glede na zasedenost virov (od rdeče do zelene barve). Poudarimo, da so te informacije bolj **zanesljive** od pavšalno določenih parametrov ali obljub, ki jih v resnici ne moremo izpolniti.

Odgovor na vprašanje: »**Kdaj lahko začnemo nov projekt?**« je zelo pomembna informacija. Pri tem moramo upoštevati dogovorjene roke in se izogibati podaljševanju obstoječih projektov, saj bi v času zamud lahko že začeli z novimi projektnimi nalogami. Ko so projekti razvrščeni glede na strategijo izvajanja in prioritete, lahko vedno izvajamo tiste aktivnosti, ki prinašajo največjo vrednost za podjetje.

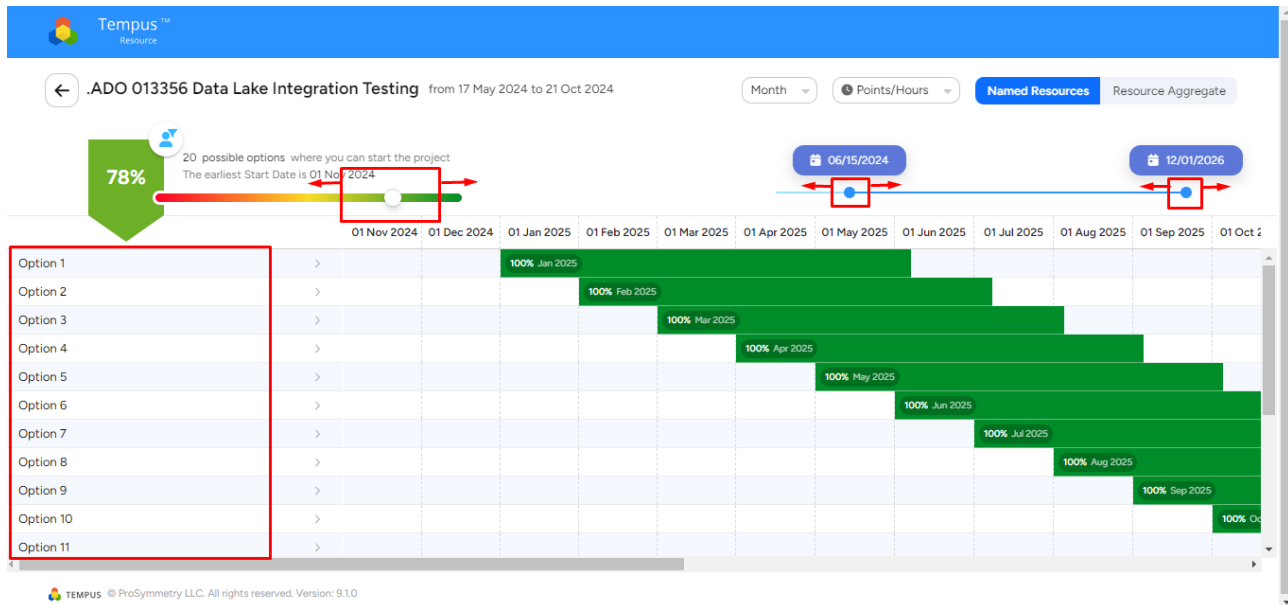
Pri managementu projektnega portfelja je ključno spremljanje **strateških usmeritev podjetja**, saj strateške teme predstavljajo okvir za določanje izvajanja projektov, postavljanje prioritet in načrto-

Slika 1: Planiranje zmogljivosti in napovedovanje virov



Vir: ProSymmetry (2024); Skubic (avg. 2024)

Slika 2: Karta priložnosti projekta



Vir: ProSymmetry (2024); Skubic (avg. 2024)

vanje časovnice izvedbe. Če je na primer strateška usmeritev podjetja povečanje dobička za 20 %, bodo projekti, ki najbolj prispevajo k doseganju tega cilja, prednostno obravnavani pri dodeljevanju virov in načrtovanju izvedbe.

Upoštevanje strateških tem omogoča bolj objektivno, ciljno usmerjen in usklajen management celotnega portfelja projektov. Na podlagi opredeljenih strategij identificiramo tudi potrebne strateške in druge projekte za spoprijemanje s kriznim stanjem oziroma preprečitev nastanka krize za obdobje petih let (Cartl, 2022).

Pristopi in procesi, ki jih izvaja PMO za ukrepanje ob finančni krizi, so: ocenjevanje stopnje krize, izvajanje kriznega opozorilnega sistema, uporaba naprednih nadzornih plošč in vizualizacij, vključevanje ključnih deležnikov v krizno komunikacijo in odločanje, poglobljena analiza poslovnih tokov vrednosti, redna analiza projektnega portfelja, priprava in posodabljanje alternativnih scenarijev financiranja in stroškovnih rezov, dodelitev jasnih odgovornosti in oblikovanje kriznih ekip ter sistematično učenje iz preteklih kriznih situacij.

V okviru teh strategij PMO izvaja projekte za preprečevanje poglobljanja krize, rast in razvoj, pri čemer je odgovornost za izvedbo jasno dodeljena, lastnik pa naj nastopa kot projektni sponzor. Uporaba ustreznih orodij in metod, vključno z vizualizacijo portfelja na več nivojih ter vključevanjem finančnih in poslovnih podatkov, omogoča optimizacijo odziva na krizne situacije ter krepi proaktivno in učinkovito obvladovanje finančnih tveganj.

Na podlagi zastavljenih teoretičnih okvirov in pregleda literature smo oblikovali naslednje cilje in raziskovalna vprašanja.

Cilji (C) so: raziskati, kako PMO prispeva k strateškemu usklajevanju podjetja in omogoča učinkovit management finančnih kriz v projektnih podjetjih (C1); preučiti vpliv PMO na zgodnje prepoznavanje finančnih kriz ter analizirati, kako njene funkcije in orodja prispevajo k odzivanju na krizne situacije (C2); ter ugotoviti ključne mehanizme, ki PMO naredijo učinkovito pri reševanju finančnih kriz, ter primerjati njeno učinkovitost z drugimi metodami kriznega managementa (C3).

Raziskovalna vprašanja (RV) so:

- RV1: Kakšna je povezava med stopnjo projektne usmerjenosti podjetja, prisotnostjo in vrsto PMO ter njeno strateško vlogo pri finančnem kriznem managementu?
- RV2: Kako vpliva delovanje PMO na učinkovitost reševanja finančnih kriz glede na stopnjo krize in raven odločanja v podjetju?
- RV3: Katera orodja in funkcije PMO so ključna za zgodnje prepoznavanje in obvladovanje finančnih kriz?
- RV4: Kako respondenti ocenjujejo učinkovitost PMO pri managementu finančnih kriz in kakšna so pričakovanja glede njegove prihodnje vloge?
- RV5: Kateri finančni in projektni kazalniki so po mnenju respondentov najprimernejši za zgodnje odkrivanje finančnih težav v projektnih podjetjih?

5 Metode in raziskava

Kvantitativni del raziskave je namenjen identifikaciji vzorcev v vlogi PMO pri zgodnjem prepoznavanju finančnih tveganj ter učinkovitem odzivanju na različne stopnje krize. Temelji na strukturirani spletni anketi. V vzorec raziskave, pridobljen s pomočjo spletne ankete, so bili vključeni strokovnjaki iz Slovenije in različnih geografskih območij po svetu. Dosežen je bil cilj zbiranja 100 odgovorov, kar predstavlja približno 5-odstotni odziv glede na bazo, ki je bila temelj za izbor potencialnih respondentov. Za doseglo cilja je bilo zbiranje podaljšano za en mesec. Fokusna skupina so bili generalni direktorji (CEO), vodje projektnih pisarn (PMO), projektni vodje, finančni direktorji (CFO), vodje tveganj, vodje operacij in strateški načrtovalci. Gre za respondente, ki so vključeni v odločanje, imajo pregled nad financami in so vpeti v projekte kot projektni sponzorji ali projektni managerji. Spletna anketa je bila izvedena anonimno.

Kvalitativni del raziskave je namenjen pridobivanju poglobljenih vpogledov v praktične izzive, izkušnje ter uspešne prakse kriznega finančnega managementa in vloge PMO pri obvladovanju finančnih kriz v izbranih podjetjih. Tako dopolnimo kvantitativne podatke in omogočamo celovit pogled. V kvalitativni del je bil vključen polstrukturiran intervju z vodilnim, svetovno priznanim strokovnjakom na področju kriznega managementa in PMO dr. Tonyjem Prenso, ki ima poglobljene vpogleds v praktične izzive in uspešne prakse kriznega managementa in PMO. Intervju je bil sestavljen iz devetih vprašanj, ki so se vsebinsko navezovala na vprašanja iz spletne ankete.

Rezultati raziskave naj bi prispevali k boljši praktični in teoretični umestitvi vloge PMO kot strateškega orodja za učinkovito prepoznavanje in obvladovanje finančnih kriz v podjetjih.

6 Rezultati raziskave

V spletni anketi (Skubic, 2025) je sodelovalo 100 respondentov iz različnih poslovnih funkcij v organizacijah, kar omogoča celosten vpogled v delovanje PMO. Največ je bilo direktorjev PMO (26 %) in generalnih direktorjev (20 %), sledijo projektni managerji (17 %), kar potrjuje zanesljivost rezultatov tudi z vidika operativnega vodenja. Največ respondentov prihaja iz Slovenije (22 %), Indije (13 %) in ZDA (9 %).

Podjetja so po velikosti razporejena na mala (30 %), velika (29 %), srednje velika (27 %) in multinacionalna (14 %), kar kaže na široko uporabnost PMO. V

večjih in kompleksnejših okoljih se PMO pogosteje uporablja na strateški ravni.

Industrijsko prevladuje IT sektor (27 %), sledijo svetovanje (12 %), izobraževanje (9 %) ter zdravstvo in socialno varstvo (8 %). Raznolikost panog potrjuje široko uporabnost PMO, zlasti v projektno usmerjenih dejavnostih.

Večina sodelujočih podjetij je izrazito projektno usmerjenih – kar 71,6 % jih ima visoko stopnjo projektnega managementa (75–100 %) in vzpostavljeno PMO (Graf 1). To potrjuje vlogo PMO pri povezovanju strategije z operativnim izvajanjem projektov.

Povezava med visoko projektno usmerjenostjo in vzpostavljeno PMO kaže, da podjetja PMO prepoznavajo kot ključno orodje za učinkovito izvajanje projektov, zlasti v času finančnih kriz, ko je usklajen management projektov odločilen za hitrejše odzive. Manj projektno usmerjena podjetja brez PMO šele razvijajo to področje, kar odpira prostor za nadaljnjo analizo vpliva PMO na odzivnost v krizah.

Med podjetji z vzpostavljeno PMO prevladuje model PMO (30 %), sledita IT in operativna PMO (po 17 %), kar potrjuje pomen PMO pri podpori strateškim ciljem in managementu procesov. Raznolikost vrst PMO odraža njihovo prilagodljivost, prevlada strateške PMO pa poudarja povezanost strategije z operativnim delovanjem. Kar 35,4 % podjetij ima strateško PMO in visoko projektno usmerjenost, kar potrjuje njen vpliv na učinkovito finančno upravljanje in hitro odzivanje v krizah.

Sodelovanje med strateškim in projektnim managementom je dobro; 97 % podjetij uporablja redno komunikacijo, najpogosteje sestanke (70 %), kar omogoča hitro usklajevanje. Uporaba orodij PPM (38 %) ter skupnih procesov planiranja in ekip (34 %) krepi koordinacijo in spremljanje tveganj.

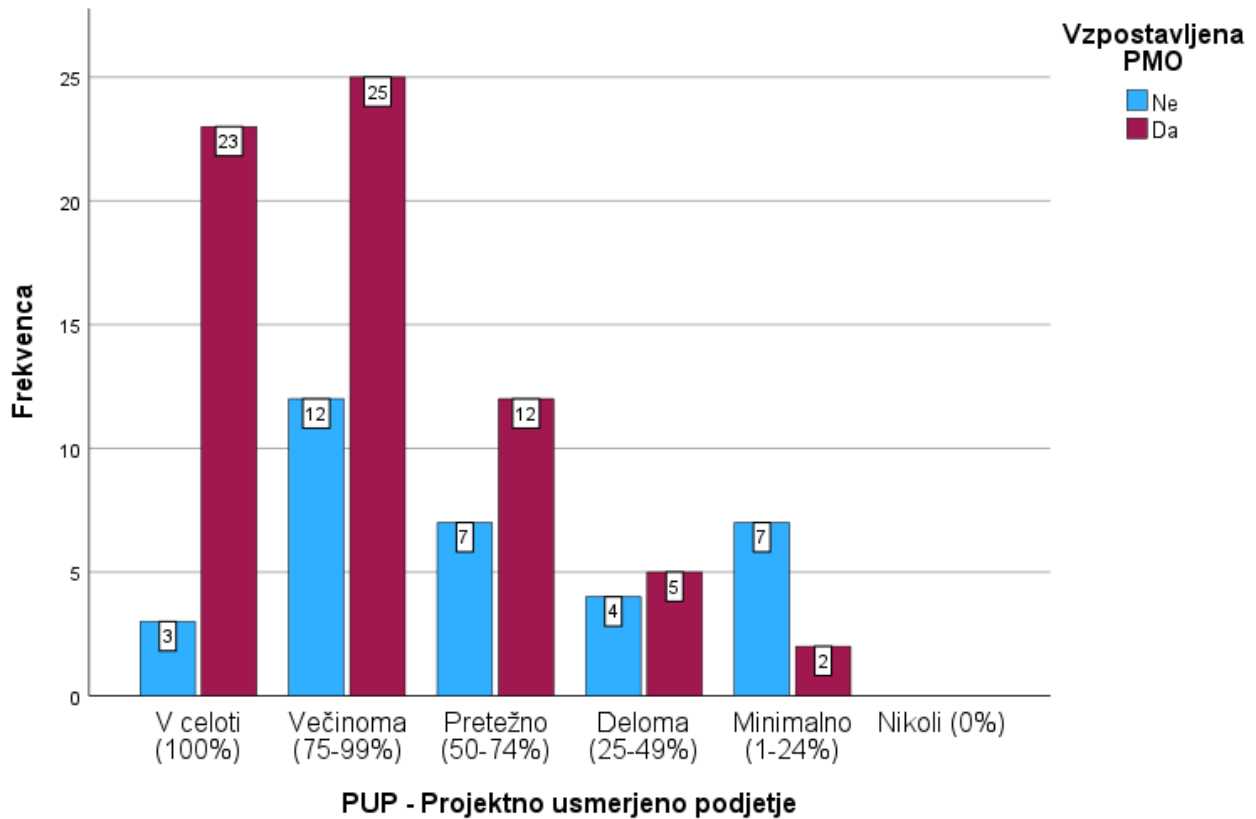
Kot ključne funkcije pri obvladovanju finančnih kriz so respondenti izpostavili vodstvo (80 %), finance (66 %) in projektni management (54 %), kar poudarja povezavo med strateškim odločanjem, finančnim nadzorom in izvajanjem projektov.

PMO ima po ocenah respondentov v vseh fazah finančne krize pretežno pozitiven vpliv. Med latentno krizo ga 38 % ocenjuje kot zelo pozitivnega, pri resni krizi pa kar 39 %, kar potrjuje ključno vlogo PMO pri učinkovitem kriznem upravljanju (Graf 2).

Rezultati potrjujejo pozitivno povezavo med učinkovitim delovanjem PMO, hitrim reševanjem finančnih kriz ter zgodnjim prepoznavanjem težav. PMO pomembno prispeva k finančni stabilnosti in učinkovitosti v vseh fazah kriznega obdobja.

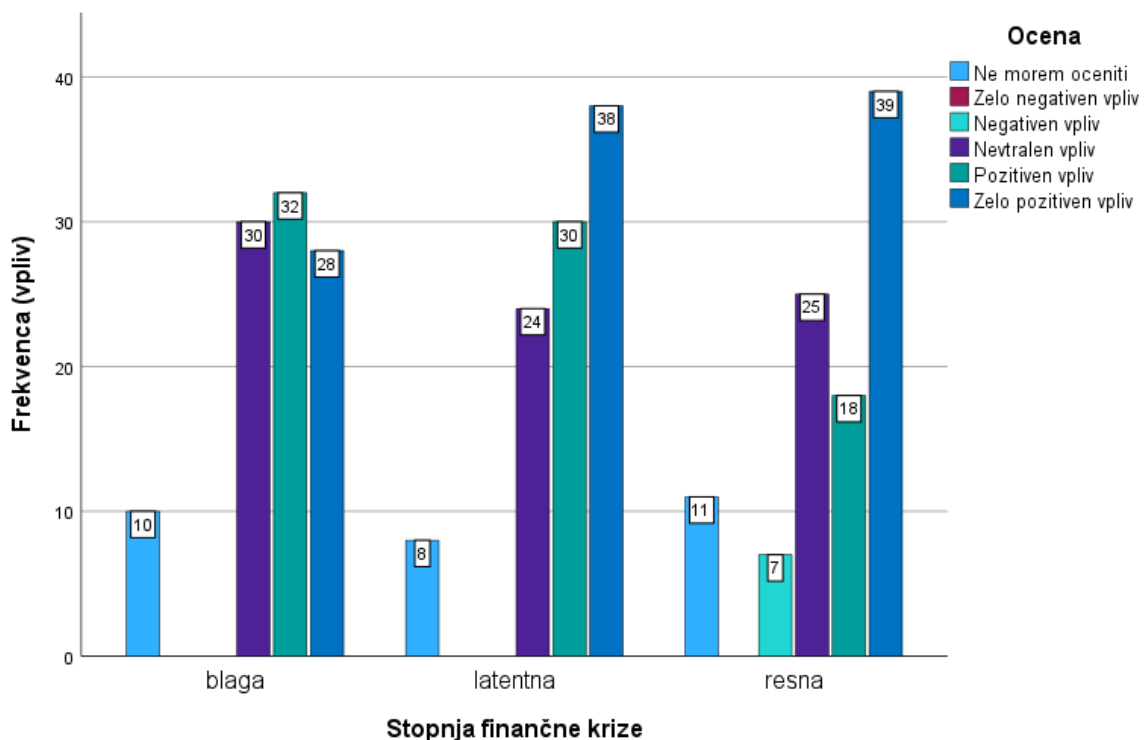
Kot ključna orodja za obvladovanje finančnih kriz so respondenti izpostavili analizo tveganj (66 %)

Graf 1: Frekvenčna porazdelitev projektnih podjetij z ali brez PMO



Vir: lastno delo

Graf 2: Vpliv PMO pri reševanju finančne krize (glede na stopnjo)



Vir: lastno delo

in nadzor stroškov (62 %), sledijo projektno spremljanje (53 %), proračunsko načrtovanje (52 %), management denarnega toka (46 %) ter sprememb (44 %). Napovedovanje in načrtovanje (41 %) sta ključna za strateško pripravljenost in prilagodljivost.

Večina respondentov (54 %) prihaja iz podjetij, ki so že reševala finančno krizo – 28 % jih je imelo krizni protokol, 26 % pa ne. Med podjetji brez izkušenj s krizo jih je 26 % protokol vseeno vzpostavilo.

Finančne krize se večinoma rešujejo na najvišjih ravneh odločanja: izvršna raven (49 %), upravni odbor (35 %) in srednje vodstvo (18 %), kar potrjuje ključno vlogo vodstva pri usmerjanju odzivov na finančne izzive (Graf 3).

Vloga PMO in projektnih managerjev pri reševanju finančnih kriz se kaže v proaktivnem obvladovanju tveganj in finančnih virov. Ključne aktivnosti so analiza tveganj (66 %), nadzor stroškov, projektno spremljanje, proračunsko načrtovanje in management denarnega toka, ki zagotavljajo stabilnost likvidnosti in nadzor nad ukrepi.

Večina respondentov ocenjuje PMO kot zelo učinkovito pri prepoznavanju in obvladovanju kriz, kar potrjuje njen ključni pomen pri kriznem managementu. Manjši delež, ki ocene ni mogel podati, nakazuje različne ravni prepoznavnosti in vključenosti PMO v podjetjih.

Srednje do visoke ocene učinkovitosti potrjujejo, da PMO pomembno prispeva k strukturiranemu odzivu in obvladovanju finančnih tveganj ter krepil prilagodljivost podjetij v kriznih razmerah (Graf 4).

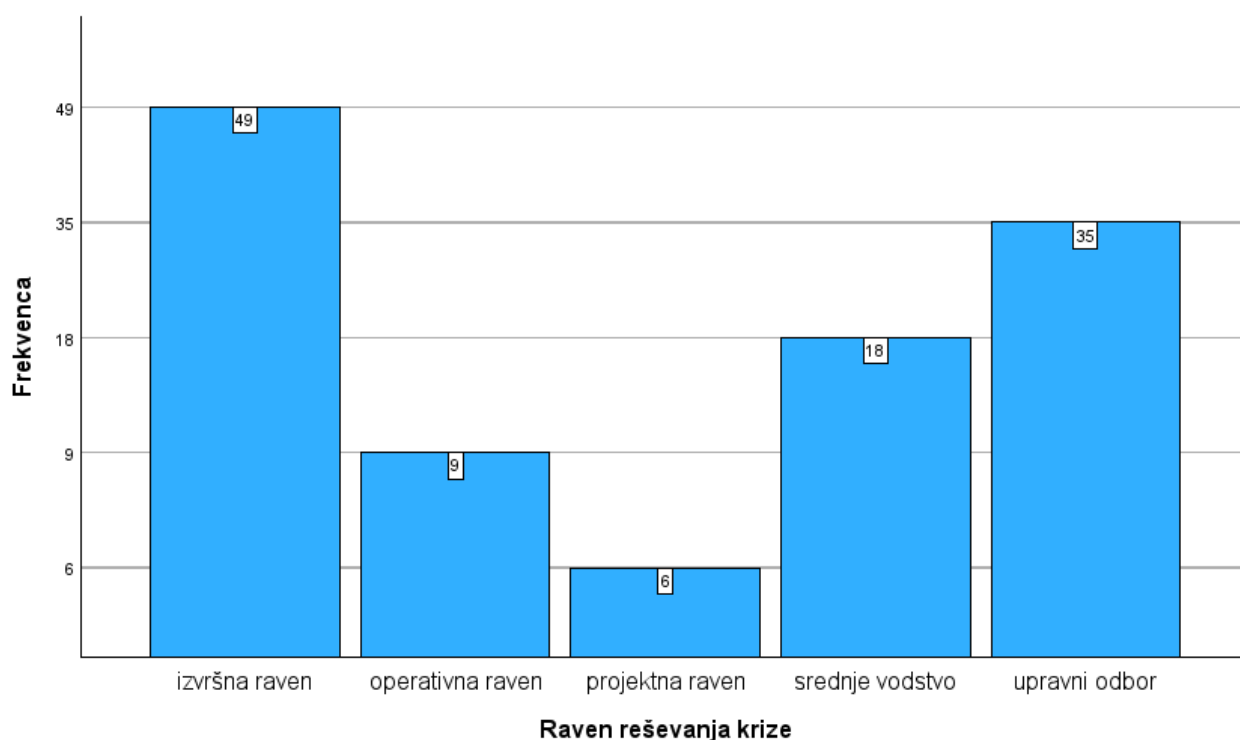
Večina respondentov meni, da bo njihovo podjetje v prihodnje PMO uporabljalo kot ključno orodje za reševanje finančnih kriz, kar kaže na zaupanje v njegovo vlogo pri zagotavljanju finančne stabilnosti. Hkrati se kaže potreba po dodatnem izobraževanju in izboljšavah za še večjo učinkovitost PMO.

PMO se kot najbolj primerno orodje izkazuje pri ravnanju s spremembami ter pri operativnih in tehnoloških krizah, kjer zagotavlja kontinuiteto poslovanja in nadzor. Manjša primernost pri finančnih, regulativnih in reputacijskih krizah kaže na podporno vlogo PMO ob strokovni pomoči drugih oddelkov.

Ključni kazalniki za odkrivanje finančnih težav, ki jih izpostavljajo respondenti, vključujejo likvidnostne količnike (npr. trenutni količnik), donosnost naložb (ROI) in denarni tok iz poslovanja (OCF), ki skupaj omogočajo celovit vpogled v finančno zdravje podjetja. Projektni finančni kazalniki dodatno krepijo nadzor nad stroški in donosnostjo projektov (Tabela 1).

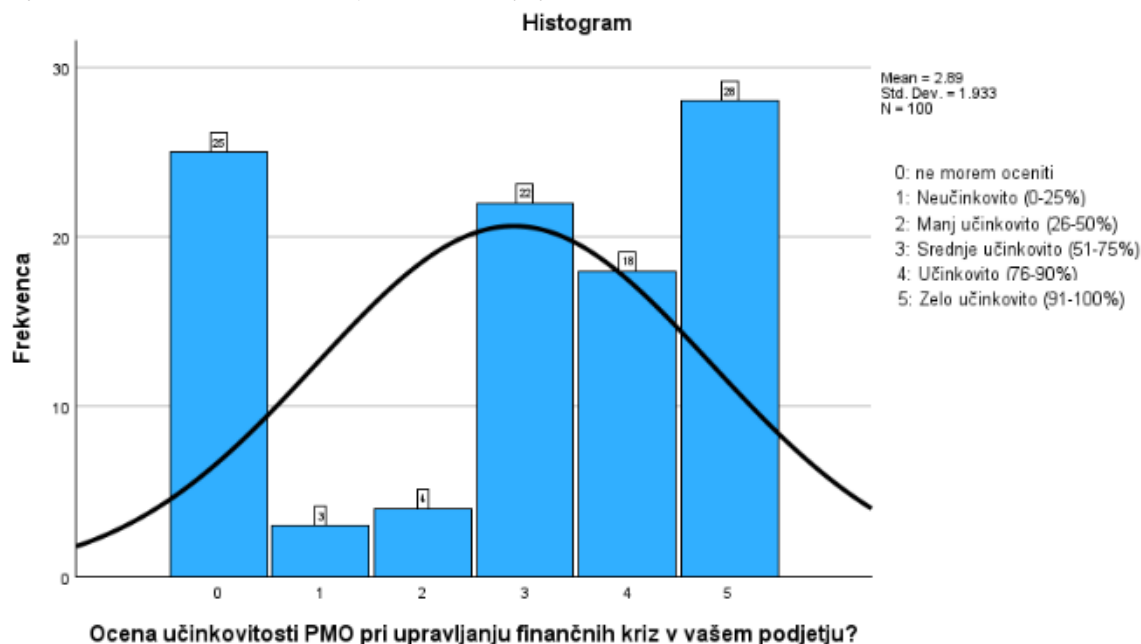
Pet najpomembnejših kazalnikov za odkrivanje finančnih težav, ki jih poudarjajo respondenti, kaže na kombinacijo likvidnostnih meril in kazalnikov

Graf 3: Raven reševanja finančne krize



Vir: lastno delo

Graf 4: Ocena učinkovitosti PMO pri obvladovanju finančnih kriz



Vir: lastno delo

Tabela 1: Ključni kazalniki za odkrivanje finančnih težav

	Povprečje [%]	Std. napaka aritmetične sredine [%]	Std. odklon [%]
Trenutni količnik	43	5,0	49,8
Hitri količnik	15	3,6	35,9
Razmerje med dolgom in kapitalom	29	4,6	45,6
Razmerje med dolgom in sredstvi	20	4,0	40,2
Razmerje med dolgom in EBITDA	39	4,9	49,0
Razmerje med obveznostmi in prihodki	42	5,0	49,6
Donosnost lastniškega kapitala – ROE	29	4,6	45,6
Donosnost sredstev – ROA	27	4,5	44,6
Bruto marža	32	4,7	46,9
Neto marža	36	4,8	48,2
Donosnost naložb – ROI	42	5,0	49,6
Obračanje zalog	12	3,3	32,7
Prosti denarni tok – FCF	27	4,5	44,6
Denarni tok iz poslovanja – OCF	40	4,9	49,2
Likvidnost	29	4,6	45,6
Razmerje med denarnim tokom in dolgom	27	4,5	44,6
Obračanje gotovine – CCC	9	2,9	28,8
Denarni donos na sredstva – CROA	8	2,7	27,3
Neto sedanja vrednost – NPV	34	4,8	47,6
Notranja stopnja donosa – IRR	37	4,9	48,5
Povračilna doba	24	4,3	42,9
Indeks dobičkonosnosti – PI	23	4,2	42,3
Analiza občutljivosti	8	2,7	27,3
Stroški nad načrtom – CV	19	3,9	39,4

Vir: lastno delo

donosnosti, kar potrjuje potrebo po uravnoveženem spremljanju finančnega zdravja podjetja.

Izvedli smo tudi intervju s strokovnjakom. V intervjuju z dr. Tonyjem Prenso smo dodatno potrdili pomembnost PMO: »Visoko učinkovita PMO prinaša nadzor, jasnost in hitrost v proces odločanja. S pomočjo managementa portfelja, postavljanja prioritet in spremljanja koristi zagotavlja, da so viri usmerjeni v to, kar ustvarja vrednost. Po mojih izkušnjah te ključne funkcije omogočajo PMO, da pravočasno zazna neučinkovitosti, ustavi finančne izgube in usmerja podjetje skozi negotovost, še preden pride do krize.« Dr. Tony Prensa v PMO vidi ključno vlogo pri finančnem kriznem upravljanju: »Da, vzorec je jasen. V enem primeru sem svetoval globalnemu podjetju, kjer je PMO pravočasno identificiral neučinkovite pobude in s tem sprostil več kot 15 milijonov dolarjev za strateške reinvesticije. To sem videl večkrat – PMO-ji, ki spremljajo ustvarjanje vrednosti in izvajajo nadzor, postanejo finančni vratarji. Ko so ustrezno pooblašeni, preprečujejo zapravljanje, ščitijo marže in usmerjajo pametnejše naložbe – še posebej pod pritiskom.« Glede uporabe orodij in strategij v PMO za optimizacijo odziva na finančne krizne situacije pa je povedal: »V času finančne nestabilnosti sem opazil, da se najučinkovitejše PMO zanašajo na vitki management portfelja, načrtovanje na podlagi scenarijev in okvirje za spremljanje uresničevanja koristi. V kombinaciji z dinamičnimi orodji, kot so prilagodljivi načrti (angl. adaptive roadmapping) in nadzorne plošče v realnem času, ti pristopi pomagajo PMO hitro odreagirati, modelirati vplive ter sprejemati odločitve, ki temeljijo na vrednosti – tudi pod pritiskom.«

Na podlagi raziskovalnih vprašanj smo tako ugotovili, da obstaja jasna povezava med visoko stopnjo projektne usmerjenosti podjetja, prisotnostjo (strateške) PMO in njeno pomembno vlogo pri finančnem kriznem managementu, saj podjetja z vzpostavljeno PMO pogosteje dosegajo bolj strukturirano in hitrejše odzivanje na krize. Rezultati kažejo, da PMO pozitivno vpliva na učinkovitost reševanja finančnih kriz v vseh fazah, pri čemer ima posebno izrazit pomen v resnih kriznih situacijah, kjer je odločanje skoncentrirano na izvršni in upravni ravni. Ključni mehanizmi učinkovitosti vključujejo analizo tveganj, nadzor stroškov, projektno spremljanje ter proračunsko načrtovanje, podprto z redno komunikacijo med strateškim in projektnim managementom. Respondenti ocenjujejo PMO kot zelo učinkovito pri prepoznavanju in obvladovanju kriz ter izražajo visoko stopnjo zaupanja v njegovo prihodnjo vlogo kot osrednjega orodja za zagotavljanje finančne stabilnosti. Med najpomembnejšimi kazalniki za zgodnje odkrivanje fi-

nančnih težav izstopajo likvidnostni količniki, donosnost naložb (ROI) ter denarni tok iz poslovanja (OCF), kar potrjuje potrebo po uravnoveženem spremljanju likvidnosti in donosnosti pri managementu finančnega zdravja projektno usmerjenih podjetij.

7 Razprava

7.1 Temeljne ugotovitve

V praksi se projektni management pogosto prilagaja specifičnim potrebam podjetij, zato se pojavljajo hibridne oblike PMO, ki odražajo dinamičnost in potrebo po prilagodljivosti (Beljev, 2021; Dubrovski, 2011). Obstoječi modeli kriznega managementa (Kropfberger, 1999; Dubrovski, 2011) niso vedno učinkoviti, medtem ko Vrečkov model 2SPI poudarja pomen povezovanja strategije in projektnega managementa za proaktiven pristop (Vrečko, 2011).

Gospodarstvo se premika k projektno usmerjeni ekonomiji, kjer PMO postaja ključni dejavnik uspeha (Nieto-Rodriguez, 2021). Kljub formalni prisotnosti PMO pa integracija med strateškim in operativnim nivojem pogosto ni popolna (PMOGI, 2023). Uspešnost PMO je močno odvisna od zrelosti, podpore vodstva ter uporabe digitalnih orodij za management portfeljev (Stare, 2020; PM Solutions, 2025). Manjša podjetja še vedno uporabljajo neformalne pristope, kar zmanjšuje učinkovitost in trajnost procesov.

Agilni pristopi dokazano izboljšujejo odzivnost in finančne rezultate (Čelesnik, Mumel, Vrečko, 2019), medtem ko zrele organizacije izvajajo sistematične preglede smotrnosti projektov (Stare, 2020). PMO pomembno prispeva k zgodnjemu prepoznavanju tveganj in povežovanju strategije z izvajanjem (Dubrovski, 2022).

Za nadaljnji razvoj PMO je ključno vlaganje v izobraževanje, razvoj KPI-jev in digitalna orodja, kot je npr. Tempus Resource by ProSymmetry, ki izboljšuje ravnanje z viri, optimizacijo projektnih portfeljev in donosnost. Kombinacija tradicionalnih in agilnih metod krepi organizacijsko prožnost ter konkurenčnost (Panagiotna, 2011; Hamsal, 2019).

Raziskava poudarja strateški pomen razvoja PMO za proaktivno obvladovanje finančnih tveganj in konkurenčnost v negotovem okolju. Ključne prioritete so krepitev zrelosti projektnega in portfeljskega managementa ter nadgradnja strateške vloge PMO z integriranim pristopom BIG (BIG, 2025), ki povezuje strategijo, izvajanje in odločanje. Višja zrelost PMO izboljšuje pravočasno prepoznavanje kriz, odzivnost in sodelovanje s finančnimi službami, kar potrjuje model strateške PMO za celovito obvladovanje finančnih kriz.

7.2 Priporočila za prakso

Za učinkovitejše prepoznavanje in obvladovanje finančnih kriz priporočamo vključitev finančnega strokovnjaka v projektni tim ter dodatno podporo PMO pri izvajanju standardov in obvladovanju finančnih tveganj. PMO mora zagotavljati pravočasne informacije in pospeševati denarni tok, pri čemer imajo strateške PMO večji vpliv na finančne zadeve kot operativne.

Ker PMO pogosto deluje kot izolirana enota, je smiselno njene funkcije razpršiti po organizaciji in okrepiti sodelovanje s finančnim oddelkom za zgodnje zaznavanje tveganj. Ključno je sprotno spremljanje operacij, denarnega toka in pravočasna eskalacija težav.

Predlagani model v (Skubic, 2025) integrira finančni management v PMO kot stalni mehanizem za zgodnje prepoznavanje kriz, spremljanje ključnih kazalnikov in usklajevanje projektnega portfelja s strategijo podjetja. Pomemben del nadgradnje predstavlja tudi uporaba PPM, napredne analitike ter rešitev, podprtih z umetno inteligenco, ki omogočajo spremljanje finančnih odstopanj v resničnem času, napovedovanje tveganj ter simulacijo kriznih scenarijev. Tesno sodelovanje strateškega, finančnega in projektnega managementa omogoča hitro odzivanje in izvajanje sorazmernih ukrepov.

Nadgradnja Crawfordovega modela PMMM (angl. Project Management Maturity Model) (Skubic, 2025) z dodatnim elementom »management finančnih kriz« krepí zrelost in odpornost podjetij ter omogoča proaktivno ohranjanje strateških ciljev tudi v negotovih razmerah.

7.3 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Študija ima omejitve, ki izhajajo iz metodološkega pristopa in vzorca raziskave. Empirični del temelji na omejenem številu analiziranih podjetij ter na vzorcu 100 respondentov, kar lahko vpliva na posplošljivost rezultatov. Prav tako so ugotovitve delno odvisne od subjektivne presoje sodelujočih v anketi in intervjuju. Kljub tem omejitvam raziskava ponuja pomemben prispevek k razumevanju vloge PMO kot povezovalnega elementa med strateškim, projektnim in finančnim kriznim managementom ter predstavlja podlago za nadaljnje raziskave na tem področju.

Za prihodnje raziskave se priporoča **razširitev vzorca** z vključitvijo več podjetij različnih velikosti, panog in geografskih območij, kar bi omogočilo globlji vpogled v vpliv PMO v različnih kontekstih. Vključitev več **primerov uporabe** in longitudinalnih

študij bi pripomogla k boljši oceni dolgoročnega učinka PMO na finančno odpornost podjetij. Prav tako bi bilo smiselno vključiti dodatne metode zbiranja podatkov, kot so poglobljeni intervjuji s širšim naborom strokovnjakov, analiza dokumentacije in opazovanje delovnih procesov, da bi zmanjšali subjektivno pristranskost in povečali zanesljivost ugotovitev.

Nadaljnje raziskovanje bi lahko vključilo tudi analizo vpliva digitalnih orodij, napredne analitike in umetne inteligence na sposobnost PMO za zgodnje prepoznavanje tveganj in simulacijo kriznih scenarijev, kar bi omogočilo razvoj bolj celovitih in praktičnih modelov za finančni krizni management v projektnih podjetjih.

8 Zaključek

Prispevek poudarja pomembno vlogo projektne pisarne (PMO) kot strateškega orodja za prepoznavanje in obvladovanje finančnih kriz v projektnih podjetjih. Izsledki so pokazali, da PMO, kadar je ustrezno vključen v organizacijo ter podprt z jasnimi procesi, orodji in kompetencami, bistveno prispeva k povečanju odpornosti podjetij na finančne izzive. Razvoj konceptualnega okvira, ki združuje strateški, projektni, finančni in krizni management, potrjuje, da PMO presega podporno funkcijo in učinkovito povezuje poslovne cilje z izvajanjem projektov, hkrati pa omogoča proaktivno spremljanje ključnih kazalnikov in uvedbo kriznih protokolov za hitro in sorazmerno odzivanje.

Empirična raziskava je potrdila pomen strateškega usklajevanja, zgodnjega zaznavanja kriz ter ključnih mehanizmov učinkovitosti PMO, kot so standardizirani procesi, krizni protokoli in napredna orodja za management portfelja projektov. Rezultati kažejo, da strateška PMO pozitivno vpliva na finančno stabilnost in hitrost odziva v kriznih situacijah, predvsem z integracijo znanj finančnega kriznega managementa.

Zaključujemo, da je strateški razvoj PMO ključnega pomena za uspešno obvladovanje finančnih tveganj in zagotavljanje konkurenčnosti v spremenljivem poslovnem okolju.

Literatura in viri

- Avsec, S. (2015). Zgodnje prepoznavanje znakov krize in ključni kazalniki tveganja v podjetju: magistrska naloga [[S. Avsec]].
- Beljev, A. (2021). Vpliv projektne pisarne na uspešnost projektov v projektno usmerjenem podjetju : magistrsko delo. Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru.

- Business Integrated Governance. (n.d.). Business Integrated Governance. Pridobljeno 1. 6. 2025, s: <https://big-cic.org.uk/>
- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. Pridobljeno 29. 5. 2025, s: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Cartl, Z. (2022). Strateško obvladovanje kriz v podjetju z uporabo projektnega managementa: magistrsko delo.
- Čelesnik, G., Mumel, D., & Vrečko, I. (2019). Reševanje podjetij v poslovni krizi: krizni agilni projektni management = Resolving companies in crisis. *Agilna organizacija : zbornik referatov*. 16–37.
- Dubrovski, D. (2011). Razvojno spremninjanje in krize. Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi : zbornik referatov. 1–10.
- Dubrovski, D. (2022). Razsežnosti kriznega managementa (2. izd., str. 432). Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Duggal, J. (2018). DNK izvajanja strategije. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Hamsal, M. (2019). Pomen praks PMO pri izvajanju strateške pobude: empirična študija indonezijskih bank. *Revija za družboslovje in humanistiko Pertanika*, 1-1.
- Kendall, G., & Rollins, S. (2003). Napredno obvladovanje projektnega portfelja in PMO: Povečanje donosnosti naložb z izjemno hitrostjo (34465. izd.). J. Ross Publishing.
- Kropfberger, D. (1999). Od reaktivnega kriznega managementa k proaktivnem managementu priložnosti. *MER*, str. 85-91.
- Nieto-Rodriguez, A. (2021). Priročnik za vodenje projektov po Harvard Business Review: Kako začeti, voditi in sponzorirati uspešne projekte (HBR priročniki). Harvard Business Review Press.
- Panagiota, M. (2011). Projektni management v zahtevnih časih: raziskovanje prilagajanja IT projektnega managementa v razmerah gospodarske krize: doktorska disertacija. City University of Seattle.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. Pridobljeno 29. 5. 2025, s: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- PM Solutions. (2025). Raziskovalno poročilo in podatki o stanju PMO 2025. Pridobljeno 1. 6. 2025, s: <https://www.pmsolutions.com/resources/view/the-state-of-the-pmo-2025-research-report-and-data>
- PMO Global Institute. (2023). Vodnik za pisarno za management projektov in standarde (PMO-Guidebook) (1. izd.). PMO Global Institute.
- Project Management Institute. (2021, 2023-2025). Poročilo Utrip stroke = Pulse of the Profession 2021, 2023-2025.
- ProSymmetry (2024). (n. d.). Platforma Tempus Resource. Pridobljeno 13. 8. 2024, s <https://www.prosymmetry.com/platform>
- Púmpin, C., & Prange, J. (1995). Usmerjanje razvoja podjetja. Fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz. 206-207. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R., & Kovač, J. (2017). Management (2. natis). GV založba.
- Skubic, M. (2025). Projektna pisarna kot strateško orodje za prepoznavanje in upravljanje finančnih kriz v projektno usmerjenih podjetjih: magistrsko delo. [M. Skubic].
- Skubic, M. (avg. 2024). Optimizacija upravljanja projektov z orodjem Tempus Resource. *ZPM mrežnik*, 10(2), 10–16. <https://zpm.si/zpm-mreznik>
- Stare, A. (2020). Projektni management: teorija in praksa (3. ponatis, str. XI, 340). Agencija Poti.
- Tramšek, Š. (2024). Vpliv pandemije covid-19 na poslovanje in rast izbranega podjetja: diplomsko delo. Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru.
- Turner, J. R. (2014). Priročnik projektnega managementa: vodenje strateških sprememb v združbah (4. izd., str. XII, 356). McGraw-Hill.
- Valentan, A. (2014). Napovedovanje krize v podjetju s pomočjo finančne analize: magistrsko delo. Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru.
- Visočnik, J. (2021). Bonitetna ocena in finančno zdravje podjetja: magistrsko delo. Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru.
- Vrečko, I. (2011). Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski proces: doktorska disertacija.
- Zemlič, T. (2024). Analiza računovodskih izkazov podjetij Elektro Maribor d. d., Elektro Celje d. d. In Elektro Ljubljana d. d. pred, med in po SARS-CoV-2: diplomsko delo.

Mag. Marjana Skubic, PMP®, je v letu 2025 uspešno zaključila magistrski študij s področja managementa in poslovnega prava ter že predhodno pridobila naziv magistricе znanosti iz računalništva in informatike. S svojo več kot petletno mednarodno prakso na področju projektnega managementa je dosegla odlične rezultate v različnih industrijah. Dokazano izstopa v vodenju medfunkcijskih ekip, optimizaciji procesov in zagotavljanju pravočasne, stroškovno učinkovite izvedbe kompleksnih projektov. Aktivno deluje kot prostovoljka ter članica društva Slovenska akademija za management. Poleg tega je ustanoviteljica mednarodnega spletnega programa pogajanj za projektne managerje, ki omogoča prenos najboljših praks na področje projektnega managementa ter prispeva k njegovi profesionalizaciji. Njena komunikacija je ciljno usmerjena, poudarja transparentnost dela, strateško razmišljanje ter vztrajnost pri reševanju izzivov.