

Uloga i zadaci naručioca u upravljanju projektom javne nabavke

RADOMIR V. JOKOVIĆ, Univerzitet u Beogradu - Rektorat, Beograd

Pregledni rad
UDC: 658.71

Javnim nabavkama se poklanja izuzetan značaj u svim razvijenim zemljama. Predmet ovog rada je prezentacija primene osnovnih koncepata upravljanja projektom sa stanovišta upravljanja javnim nabavkama u visokom obrazovanju. Izvršenim istraživanjima, uvidom u literaturu domaćih i stranih autora, kao i analizom izvođenja projekata, definisan je model upravljanja javnom nabavkom, čijom se primenom može unaprediti ukupan proces izvođenja projekta i doprineti ekonomičnijem i efikasnijem sprovođenju predviđenih aktivnosti i dostizanju postavljenih ciljeva. Jedan od ciljeva primene modela upravljanja projektom javne nabavke je identifikacija i utvrđivanje vrsta i količina, dobara, usluga, radova, istraživanja uslova koji utiču na njihovu nabavku, kao i pronalaženje načina u obezbeđivanju da dobra, usluge, radovi budu dostupni na projektu u predviđenom vremenu. U radu je dat jedan primer upravljanja projektom javnom nabavkom koji se odnosi na nabavku računara i računarske opreme u visokoškolskoj organizaciji.

Ključne reči: upravljanje projektom, javna nabavka, naručilac, ponuđač, dobra, usluge

1. UVOD

Javna nabavka predstavlja skup radnji i aktivnosti koje preduzima naručilac u cilju nabavke dobara, izvršenja usluga ili izvođenja radova uz racionalno i ekonomično korišćenje obezbeđenih sredstava. Naručilac je obveznik koji u smislu Zakona o javnim nabavkama sprovodi postupak javnih nabavki i za tu namenu izdvaja sredstva. [6]

Cilj rada je da se postojeći sistem javnih nabavki u Srbiji unapredi. Javne nabavke su omiljena tema stručnjaka iz raznih oblasti i predmet diskusija i polemika na različitim nivoima. Lako je uočiti da se kritičari, ali i pobornici postojećeg sistema javnih nabavki (JN) bave više formom, a manje suštinom. [16]

Predmet ovog rada predstavlja upravljanje javnim nabavkama na što efikasniji način od strane naručioca na primeru visokoškolske ustanove, imajući na umu postavljene ciljeve i ograničavajuće faktore prisutne unutar razmatranog procesa i nametnute iz okruženja. Poseban cilj istraživanja predstavlja identifikacija mogućih načina realizacija postupka javne nabavke uz definisanje neophodnih procedura. U skladu sa tim opisuje se način kako treba pristupiti realizaciji projekta, počevši od identifikacije potreba za određenim

dobrima, uslugama ili radovima kao predmetom nabavke, preko nabavke i rukovanja materijalima, do isporuke, vremenski i količinski determinisane.

U radu se obrađuju oni zadaci sistema javnih nabavki koji su najznačajniji za postizanje zadatih ciljeva kao što su: organizacija sistema javne nabavke, politika javnih nabavki, istraživanje tržišta javnih nabavki, planiranje javnih nabavki, analiza nabavnog sistema i evidencija i kontrola sistema javnih nabavki. [6]

Formiranje modela upravljanja projektom javnih nabavki bazirano je na primeni osnovnog koncepta upravljanja projektom, na teoriji i praksi realizacije projekata, kao i u skladu sa zakonskim i podzakonskim aktima i stečenim iskustvima i znanju nastalom pri ovim istraživanjima. [6, 15, 16]

Oblast javnih nabavki treba tretirati na poseban način koji treba da ima u skladu sa svojim značajem. Potrebno je definisati internim aktom sistem procedura koje opisuju koncept odgovornosti u radu, u tom smislu da su naručilac, služba za nabavku i pojedinci koji rade za naručioca odgovorni za svoje postupke. Potrebno je odrediti mesto i status posebne organizacione jedinice za poslove javnih nabavki i uređivanje odnosa ove jedinice sa ostalim organizacionim jedinicama unutar naručioca (sa krajnjim korisnicima, ostalim funkcionalno povezanim organizacionim jedinicama, rukovodstvom). Izgradnja posebne organizacione strukture doprinosi efikasnom upravljanju javnim nabavkama.

Adresa autora: Radomir Joković, Univerzitet u Beogradu, Rektorat, Beograd, Strudentski trg 1

Rad primljen: 02.04.2015.

Rad prihvaćen: 23.04.2015.

Zakonom o javnim nabavkama [6] je definisano da je obaveza naručioca, i u obrazovnim ustanovama, da imaju posebno zaposlene službenike za javne nabavke, zbog delimičnog odvajanja aktivnosti vezanih za nabavku od ostalih zaposlenih kod naručioca. Ova pojava je dovela do toga da u praksi sve aktivnosti vezane za javne nabavke i druge nabavke obavljaju službenici za javne nabavke, dok su ostali zaposleni u naručiocu najčešće pasivni i samo formalno učestvuju.

Poznato je da je oblast javnih nabavki element poslovnog sistema naručica. Da bi taj element doprineo efikasnosti i efektivnosti sistema javnih nabavki on mora biti kompatibilan sa poslovnim sistemom. U praksi je to dosta kompleksan problem. Postavlja se pitanje kako to rešiti. Da li javnu nabavku možemo tretirati kao projekat?

2. JAVNE NABAVKE KAO PROJEKAT

Za koncept upravljanja projektom od suštinskog značaja je da se identifikuje inicijative koje mogu da se uobliče u projekte kako bi na odgovarajući način njima moglo da se upravlja. Uočljivo je da postoji sličnost između neuobičajenih svakodnevnih zadataka i malih projekata. Normalno je da inicijative koje su u stvari projekti, izgledaju kao mala promena u odnosu na već poznato. Ukoliko je to slučaj, ljudi ponekad sami shvataju da je projektom trebalo upravljati pre nego što je skliznulo u haos.

Onog trenutka kada je prepoznata potreba, projekat treba da bude definisan. Definisanje uključuje objašnjavanje ciljeva i onog što podrazumeva da se oni postignu. To obuhvata dobro dokumentovani opis zadataka krajnjih korisnika i stvaranje kompletnog projektnog plana koji uključuje resurse, rokove i troškove.

Projekti spadaju u grupu najtežih poslovnih poduhvata po svom sadržaju, broju aktivnosti, učesnicima, vremenu trajanja, potrebnim resursima i ukupnim finansijskim ulaganjima. Zbog ogromnog značaja koji imaju po državu i investitora njihovom izvođenju se mora pristupiti na poseban i odgovoran način. [15, 19]

Odluka o tome da li treba nastaviti sa projektom može da se donese tek na kraju faze definisanja. Da bi se takva odluka donela na osnovu svih relevantnih činjenica projektni plan trebalo bi da sadrži i upravljanje rizikom. Na kraju ove faze postoji velika verovatnoća da će razne relevantne informacije da se nađu u različitim formama i dokumentima. Sve te informacije treba da se sumiraju u standardizovanim formatima. Taj dokument se zove dokument o započinjanju projekta (DZP).

Na osnovu informacija iznetih u DZP-u menadžment naručioca donosi odluku o realizaciji projekta. Prihvatanje projekta koji je definisan u DZP-u podrazumeva se da je obezbeđen i stavljen na raspolaganje

novac i precizirani resursi. Naručioc treba da ima standardni obrazac koji treba da odgovara DZP-u, a faza definisanja redovno počinje pismom o angažovanju ili drugim dokumentom, obično direktora naručioca, koji određuje početne zadatke. U ovoj fazi se mogu uočiti sledeći rezultati:

- kompletiran dokument kojim se započinje projekat (DZP) gde je obrađen detaljan projektni plan koji daje verovatnoću vremenskih proračuna i troškova realizacije projekta,
- ocena rizika i plan upravljanja,
- zahtevi korisnika (obavezivanje da se zahtevi neće menjati van predviđene procedure),
- obrazloženje koje pokazuje zašto je projekat opravdan na osnovu poboljšanih prihoda, smanjenih troškova, ili poboljšanog upravljanja poslovnim rizicima.

Direktor naručioca, posle davanja podrške fazi definisanja projekta, uz vođenje računa da predloženi projekat pruža najbolju ravnotežu poslovnih koristi u odnosu na uloženi novac i resurse, potpisuje kompletiran DZP i prosleđuje ga upravnom odboru (UO) na usvajanje. UO ocenjuje DZP i upoređuje projekat s drugim predloženim načinom korišćenja resursa, daje saglasnost za realizaciju projekta, odlaže ga ili odbija. Odluka UO da usvoji DZP podrazumeva realizaciju projekta kao i odobrenje za upotrebu resursa i finansijskih sredstava koji su specificirani u ovom dokumentu.

Dakle, sasvim je jasno da napred navedene zajedničke osobine projekata kao i smernice i kriterijumi za njihovo definisanje ukazuju da javne nabavke, u ovom slučaju, nabavka računara i računarske opreme, se svakako mogu smatrati projektom.

3. UPRAVLJANJE PROJEKTOM JAVNE NABAVKE RAČUNARA I RAČUNARSKE OPREME

Primer primene koncepta upravljanja projektom prikazan je kroz četiri osnovne faze koje čine prikaz praktičnog načina upravljanja projektom javne nabavke računara i računarske opreme. Koncept se bazira na teorijskim osnovama i praktičnim iskustvima primene projektnog menadžmenta koji je prilagođen za primenu upravljanja projektom javnih nabavki računara i računarske opreme. [15, 16, 20]

Predmet nabavke su računari i računarska oprema. Vrsta postupka – otvoreni. Procenjena vrednost javne nabavke računara i računarske opreme, koji je uzet kao primer, je 4. 000. 000, 00 dinara.

Postoje četiri osnovne karakteristike na osnovu kojih se može odrediti da li se posmatrani zadatak ili poduhvat može tretirati kao projekat. To su:

- delokrug (obuhvat) poduhvata,
- neponovljivost,
- kompleksnost i
- podrška poduhvatu.

Da bi se jedan poduhvat tretirao kao projekat on treba da uključuje veliki obuhvat (obim) aktivnosti i zadataka i generalno da bude veći i značajniji poduhvat nego slični ranije, odnosno podrazumeva promenu u odnosu na ranije izvršene zadatke. [19, 20]

Projekat se sastoji od skupa aktivnosti koje se ne ponavljaju, te sadrži elemente neobičnosti, odnosno nepoznavanja. Projekat je obično veoma složen poduhvat čija se složenost ogleda u organizacionim vezama i elementima, velikom korišćenju resursa i troška, velikom broju ljudi, itd. Zbog svog značaja za organizaciju projekat zahteva posebnu pažnju za realizaciju. Ipak sve projekte karakterišu sledeće osobine: [15]

- Cilj – svi projekti su ustanovljeni da bi ispunili neki zahtev ili potrebu rukovodstva naručioca. Svaki projekat, pa i projekat javne nabavke računara i računarske opreme, mora da ostvari neki cilj koji mu je postavljen.
- Rokovi – svi projekti, pa i projekat javne nabavke računara i računarske opreme imaju definisani cilj koji se mora ostvariti u okviru određenog vremena.
- Kompleksnost – projekat je povezan sa tehnologijom rada kojom se ostvaruju ciljevi projekta u zadatim rokovima. Ako tehnologija ne postoji ili nije raspoloživa moraju se naći alternativna rešenja ili produžiti rokovi da bi se razvila i ostvarila tehnologija.
- Obim i priroda zadatka – svaki projekat može ostvariti svoje ciljeve u okviru utvrđenih rokova i troškova jedino ako se napravi odgovarajući plan realizacije, koji u stvari predstavlja strategiju projekta.
- Resursi – svaki projekat koristi neke resurse (ljudi, opremu, materijal, finansijska sredstva itd.) za izvršenje postavljenih zadataka, obzirom da su resursi ograničeni, cilj može biti da se blagovremeno obezbede resursi i da se oni racionalno koriste.
- Organizaciona struktura – za realizaciju projekta javnih nabavki računara i računarske opreme neophodno je obezbediti odgovarajuću organizacionu strukturu i projektnog menadžera koji će imati odgovarajuća ovlašćenja i biti odgovoran za projekat. On mora da obezbedi da se ostvare ciljevi projekta u okviru postavljenih ograničenja, pri tome je veoma važno da li je za realizaciju projekta moguće koristiti uobičajene kanale informisanja i donošenja odluka u postojećoj organizaciji.

- Informacije i kontrolni sistem – uobičajeni informacioni kontrolni sistemi koji se koriste u visokoškolskoj ustanovi, najčešće bazirani na funkcionalnim linijama ograničenja, nisu dovoljni za efikasno praćenje realizacije projekta javnih nabavki u visokoškolskoj ustanovi. Ovo se posebno odnosi na evidentiranje i praćenje troškova projekta. Uz neophodno korišćenje računarskih programa, najčešće je potrebno da se, uz učešće rukovodioca i projektnog tima definiše poseban sistem prikupljanja informacija, praćenja i izrade potrebnih finansijskih izveštaja baziran na računaru. [4, 5]

Pored navedenih osobina zajedničkih za sve projekte, naručilac može da odredi interne smernice i kriterijume koji se zasnivaju na troškovima ili broju angažovanih ljudi/dana za realizaciju poduhvata. Na primer, kod jednog naručioca svaki posao koji podrazumeva angažman više od pet jedinica ljudi/dan smatra se projektom, dok je kod drugog to prag troškova ustanovljen na 1.000.000 dinara.

Iz svega napred navedenog proizilazi da se projekti mogu definisati kao složeni i neponovljivi poslovni poduhvati koji su usmereni konačnim ciljevima u budućnosti, a izvode se sa ograničenim ljudskim i materijalnim resursima u ograničenom vremenu. [15, 20, 9]

Početak školske godine doneo je nove probleme za škole i fakultete. Iako je izmenjeni Zakon o javnim nabavkama počeo da se primenjuje prvog aprila, tek sada zadaje glavobolje zaposlenima u školama i na fakultetima. Izmene koje se odnose na "širenje" kruga sredstava za koja se mora raspisati javna nabavka nailaze na kritike.

Najviše problema imaju fakulteti koji za obuku studenata na vežbama koriste mnogo potrošnog materijala. U Upravi za javne nabavke tvrde da nema novina koje bi fakultetima pravile probleme. [6]

3.1. Definisane ciljeve projekta

Upravljanje projektom javne nabavke računara i računarske opreme u visokoškolskoj ustanovi treba da obezbedi da se projekat javne nabavke realizuje u predviđenom roku, sa predviđenim troškovima, angažovanim ljudskim resursima i u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama. [6]

Prilikom ostvarivanja ovog cilja moraju biti ispoštovani osnovni principi:

- Ekonomičnost i efikasnost upravljanja javnim sredstvima;
- Transparentnost upravljanja javnim sredstvima;
- Konkurentnost među ponuđačima;
- Jednakost među ponuđačima.

3.2. Ključni događaji u upravljanju projektom javnih nabavki u visokoškolskoj ustanovi

Ključni događaji su:

- Početak rada na projektu javne nabavke – računara i računarske opreme;
- Završetak izrade konkursne dokumentacije za javnu nabavku;
- Objavljivanje javnog oglasa za javnu nabavku
- Izbor najpovoljnijeg ponuđača za javnu nabavku;
- Zaključivanje ugovora sa najprihvatljivijim ponuđačem za javnu nabavku;
- Izveštaj rukovodioca projekta o završetku projekta javne nabavke.

3.3. Izbor projektnog menadžera

U prvoj fazi upravni odbor (UO) naručioca bira projektnog menadžera javnih nabavki – na osnovu sledećih kriterijuma:

Projektni menadžer treba da bude:

- Ekspert za upravljanje projektima,
- Visoka stručna sprema.

Potrebna znanja projektnog menadžera:

- Upravljanje projektima;
- Organizacija,
- Menadžment.

Potrebne osobine projektnog menadžera:

- Ambicioznost,
- Energičnost,
- Inteligencija,
- Vrednoća,

- Jaka i stabilna ličnost.

Potrebne sposobnosti projektnog menadžera:

- Upravljačke,
- Organizatorske,
- Komuniciranja,
- Inicijative,
- Retoričke sposobnosti, itd. [15]

S obzirom na veliki značaj mesta i uloge projektnog menadžera u upravljanju projektom i na veliki broj i složenost zadataka koje on mora, sa projektnim timom ili samostalno, da obavi, neophodno je detaljnije razmotriti ovo menadžersko mesto, a posebno način izbora, treninga i sertifikacije projektnog menadžera.

Projektni menadžer ima osnovni zadatak da dovede projekat do završetka, pri čemu rukovodi projektnim timom, ekipom ljudi koja radi na upravljanju projektom. Da bi sve to efikasno obavilo projektni menadžer treba da poseduje niz specifičnih osobina, sposobnosti i znanja. [15]

Uopšteno gledano on treba da poseduje šira znanja iz svih oblasti projekta i iz upravljanja projektom. On mora da poseduje tehnička i finansijska znanja, zatim šira upravljačka znanja, znanja iz oblasti organizacije, planiranja, informatike i drugih bliskih specijalističkih disciplina. Ali on, što se tiče posedovanja znanja, ne treba da bude specijalista, već generalista. Znači on ne treba da bude specijalista i ekspert za jednu disciplinu, ma koliko je ona značajna, već da poseduje određena znanja iz svih potrebnih specijalističkih disciplina.

Pored određenih znanja, projektni menadžer treba da poseduje određene osobine i sposobnosti da bi valjano upravljao projektnim timom i projektom u celini. [15]

Prvo, on mora da poseduje dobre organizatorske sposobnosti da bi mogao da valjano organizuje izvršenje svih projektnih aktivnosti. Zatim on mora da ima dobre rukovodilačke sposobnosti da bi na efikasan način upravljao projektnim timom.

On takođe mora da poseduje dobre ljudske osobine i ljudski i stručni autoritet, kako bi mogao da se nametne članovima projektnog tima i drugim učesnicima u projektu, kao čovek koji može da upravlja projektnim timom i projektom u celini.

Projektni menadžer treba da poseduje dobru sposobnost komuniciranja da bi mogao da bude ubedljiv u predlaganju rešenja, u uspostavljanju veza između učesnika i prenošenju potrebnih informacija. On treba da bude i fleksibilna ličnost koja može da prilagodi svoje ponašanje promenljivim zahtevima svoje složene pozicije i okoline. [15]

On treba da bude čvrsta i stabilna ličnost, koja ima ugled i uliva poverenje okolini, investitoru i izvođačima, a posebno članovima projektnog tima kojima rukovodi. Projektni menadžer treba da bude ambiciozna ličnost, koja poseduje snažnu energiju i inicijativu da prevaziđe sve probleme i teškoće u dovođenju projekta do završetka. Njegov entuzijazam, agresivnost i ambicije treba da budu podsticaj za članove projektnog tima da istraju u prevazilaženju svih prepreka i problema koji neminovno nastaju u procesu realizacije projekta.

Projektni menadžer znači treba da bude snažna i autoritativna ličnost, koja poseduje solidna stručna znanja, dobre upravljačke sposobnosti i kvalitetne ljudske osobine, da bi mogao da upravlja projektnim timom, i zajedno sa projektnim timom, projektom u celini.

Sva navedena znanja, sposobnosti i osobine, predstavljaju, u stvari, zahteve koje treba jedan čovek da ispuni da bi bio izabran za projektnog menadžera. To su kriterijumi za selekciju i izbor projektnog menadžera za upravljanje određenim projektom.

3.4. Formiranje projektnog tima

Projektni tim čini ekipa eksperata, specijalista za određena područja rada na projektu, i specijalista za planiranje, upravljanje i informatiku. To su pojedinci koji su već ranije stekli potrebna znanja i iskustva i koja sa stečenim statusom eksperata, ulaze u projektni tim da bi radili na upravljanju projektom. (15,19,20)

Osnovni zadatak projektnog tima je da, zajedno sa projektnim menadžerom, na najbolji način, dovede projekat do završetka. Da bi se ovaj zadatak efikasno obavio, veoma je bitan, pored pravilnog izbora projektnog menadžera, i valjan izbor projektnog tima.

Izbor članova projektnog tima predstavlja veoma složen zadatak, kao i izbor projektnog menadžera. Ovaj zadatak se obično rešava u dve etape. U prvoj etapi se, na osnovu karakteristika projekta, korišćenog koncepta i definisane organizacije za upravljanje projektom, određuje koji su specijalisti potrebni za formiranje projektnog tima. U drugoj etapi potrebno je pronaći potrebne specijaliste, iz matične organizacije ili sa strane, koji će sačinjavati projektni tim. [15]

Kada se opredelimo za veličinu i sastav projektnog tima, znači za ukupni broj kadrova po pojedinim specijalnostima, pristupa se popunjavanju projektnog tima potrebnim specijalistima.

Projektni tim predstavlja grupu specijalista koji zajednički rade na projektu i na upravljanju projektom. Da bi ova grupa specijalista efikasno radila mora da bude formirana na pravi način uz poštovanje potreba za timskim radom i određenih principa i postupaka formiranja projektnog tima.

Formiranje projektnog tima je proces stvaranja grupe ljudi, od različitih pojedinaca, koja će zajednički efikasno da radi na realizaciji zajedničkog zadatka i dostizanju zajedničkog cilja.

Projektni tim se veoma retko stvara spontano. Formiranje projektnog tima je zadatak projektnog menadžera koji on treba da efikasno obavi, pre početka realizacije projekta. [15]

Postoji mnogo načina i pristupa formiranju projektnog tima. Odabiranje pristupa u formiranju tima zavisi od vrste i veličine projekta, menadžerskog stila projektnog menadžera i specifičnosti projekta i članova projektnog tima.

Projektni tim za upravljanje projektom javne nabavke računara i računarske opreme formira se u sledećim fazama:

- Definisane potrebe za pojedinim specijalistima;
- Pronalaženje članova projektnog tima;
- Dogovori sa članovima projektnog tima i organizovanje tima;
- Definisane načina komunikacije;
- Motivacija i stimulacija članova tima;

- Raspodela zadataka i početak rada na projektu.

Na osnovu toga projektni menadžer formira tim koji će upravljati projektom javne nabavke računara i računarske opreme u visokoškolskoj ustanovi. U ovom slučaju projektni menadžer je, imajući u vidu globalnu strukturu projekta, odabrao i formirao sledeći projektni tim:

Projektni tim se sastoji od pet članova:

- Projektni menadžer – ekspert za upravljanje projektima;
- Pravnik;
- Informatičar za operativne sisteme;
- Sistem inženjer specijalista za hardver;
- Ekonomista.

3.5. Izrada globalnog i detaljnog plana realizacije projekta

U sledećoj fazi projektni menadžer i projektni tim, na osnovu sopstvenog iskustva i prethodnih informacija o projektu javne nabavke, definišu globalni vremenski plan projekta javne nabavke – računara i računarske opreme u visokoškolskoj ustanovi. [16]

Strukturu globalnog plana projekta javnih nabavki – računara i računarske opreme, dobijenu korišćenjem principa WBS tehnike, čine sledeće globalne faze:

- Izrada konkursne dokumentacije za javnu nabavku – računara i računarska oprema u visokoškolskoj ustanovi;
- Javno oglašavanje konkursa za dodelu ugovora o javnoj nabavci u otvorenom postupku za javnu nabavku;
- Izbor najprihvatljivijeg ponuđača za javnu nabavku;
- Praćenje i kontrola realizacije projekta javne nabavke.

3.6. Izrada detaljnog plana realizacije projekta javne nabavke

Iz prethodno definisanog globalnog vremenskog plana realizacije projekta javne nabavke – računara i računarske opreme u visokoškolskoj ustanovi, razrađuje se detaljni vremenski plan realizacije projekta koji se može prikazati pomoću odgovarajućeg gantograma ili mrežnog dijagrama.

Konkursna dokumentacija:

- Analiza i istraživanje tržišta;
- Istraživanje i analiza potreba visokoškolske ustanove za računarima i računarskom opremom;
- Izrada konkursne dokumentacije;
- Kontrola konkursne dokumentacije;
- Izmene u konkursnoj dokumentaciji i usvajanje izmena konkursne dokumentacije.

Javno oglašavanje:

- Objava konkursa – javnog poziva;
 - Komunikacija sa ponuđačima;
 - Dostavljanje konkursne dokumentacije.
- Izbor najprihvatljivijeg ponuđača:
- Prijem ponuda;
 - Zapisnik sa otvaranja ponuda;
 - Zapisnik o izboru najprihvatljivijeg ponuđača;
 - Obaveštenje ponuđačima o dodeli ugovora o javnoj nabavci – računara i računarske opreme;
 - Zaključivanje ugovora sa najprihvatljivijim ponuđačem;
 - Obaveštenje o dodeli ugovora o javnoj nabavci – računara i računarske opreme u Službenom glasniku.
- Praćenje i kontrola realizacije projekta javne nabavke – računara i računarske opreme u visokoškolskoj ustanovi:
- Finansiranje javne nabavke u skladu sa važećim obavezama;
 - Otklanjanje primedbi prilikom primopredaje računara i računarske opreme i važećih reklamacija;
 - Primopredaja i izrada zapisnika o primopredaji računara i računarske opreme u visokoškolskoj ustanovi.

4. IZAKLJUČAK

U Srbiji se na javne nabavke troši 3 (tri) milijarde evra godišnje. Zakonom o javnim nabavkama koji je stupio na snagu 13. jula 2002. godine, po prvi put je u Srbiji na celovit i sveobuhvatan način regulisana ova oblast. [6]

Aktuelni Zakon o javnim nabavkama treba da donese veću odgovornost naručioca pri korišćenju javnih sredstava i izboru postupka javnih nabavki. Izmene u Zakonu treba da ograniče, ali ne i ukinu, pregovarački postupak bez objavljivanja javnog poziva. Ukidanje ovog postupka bilo bi štetno i neracionalno u slučajevima kada na tržištu postoji samo jedan ponuđač (kada se kao kod putnih isprava i dokumenata traži visok stepen zaštite, hitnosti zbog elementarnih nepogoda i dr.). Razlozi za vođene pregovaračkog postupka će se smanjiti izradom kvalitetnog plana. Plan je osnov svakog poslovnog uspeha. Bez dobrog planiranja svaki projekat javnih nabavki je osuđen na stihijsko odvijanje u koliziji je sa Zakonom o javnim nabavkama, jer se krše načela ekonomičnosti i efektivnosti.

Da bi se na efikasan način upravljalo projektom javne nabavke poželjno bi bilo koristiti koncept upravljanja projektima.

Da bi upravljanje projektom javnih nabavki bilo što efikasnije neophodno da naručilac u organizacionoj strukturi implementira model koji će biti praktičan i

racionalan. Jedan od modela koji će omogućiti efikasno upravljanje javnim nabavkama je organizacija samostalne službe nabavke. Upravljanje projektom javnih nabavki na efikasan način moraju da prate stručni i obučeni kadrovi za ovu oblast koji dobro poznaju javne nabavke i koncept upravljanje projektom.

Sa donošenjem Zakona o javnim nabavkama otvorio se prostor za angažman i afirmaciju nove profesije projektnih menadžera. Neophodno je razviti strategiju obuke iz oblasti javnih nabavki na svim nivoima upravljanja, a kao glavni cilj treba postaviti formulisanje dugoročne strategije obuke.

Koncept upravljanja projektima podiže efikasnost sistema javnih nabavki i time podstiče konkurentnost domaćih firmi jer ih primorava da se za poslove bore nižom cenom, kvalitetnijim proizvodima, kraćim rokovima. To se veoma jasno vidi iz prikazanog primera upravljanja projektom javne nabavke računara i računarske opreme u visokoškolskoj organizaciji. Osim toga eliminisana diskriminacija među ponuđačima pruža šansu većem broju domaćih firmi da zauzmu svoje mesto na važnom segmentu tržišta gde se kao kupac javlja država i na taj način postanu atraktivni stranim poslovnim partnerima i ulagačima.

LITERATURA

- [1] Dulanović Ž. Rajkov M., Beograd, Potreba za menadžerima u Srbiji, Univerzitet u Beogradu. 1994.
- [2] Bogetić Z., Menadžment u funkciji inovacija, knjiga I Univerzitet u Beogradu, 1995.
- [3] Bogetić Z., Menadžment u funkciji inovacija, knjiga II Univerzitet u Beogradu, 1996.
- [4] Jovanović P, Dulanović Ž., Leksikon menadžmenta, Fon, Beograd, 2003.
- [5] Žarkić Joksimović N.: Upravljanje finansijama FON, 2005.
- [6] Zakon o javnim nabavkama, Službeni glasnik RS, broj 39/02; 42/03; 55/04; 101/05) Beograd, 2004.
- [7] Statut Fakulteta organizacionih nauka, Beograd, 2002.
- [8] Ivković B, Arizonović, D.: Organizacija i tehnologija građevinskih radova, IP Nauka, Beograd, 1990.
- [9] Ivković B, Popović, Ž.: Upravljanje projektima u građevinarstvu, Jugoimpekt i IP Nauka, Beograd, 1994.
- [10] Jaško O, Dulanović, Ž.; Organizacione strukture i promene, Beograd, 2007.
- [11] Jovanović P.; Strategijski menadžment, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, 2007.

- [12]Jovanović, P.: Menadžment - teorija i praksa, Grafoslog, Beograd, 1996.
- [13]Jovanović, P.: Upravljanje razvojem preduzeća, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1992.
- [14]Jovanović, P.: Upravljanje investicijama, Grafoslog, Beograd, 2000.
- [15]Jovanović, P.: Upravljanje projektom, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, 2007.
- [16]Joković, R: Seminarski rad „Uloga projektnog menadžera u upravljanju projektom javnih nabavki" FON, Beograd 2006.
- [17]Pavlović, Đ., Popović, S, Mitrović, Žitko N.: Javne nabavke praktična primena, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2006.
- [18]Petrić, J.: Mrežno planiranje i upravljanje, Informator, Zagreb, 1983.
- [19]Gareis R.: Happy projects, MANZ, Verlag, 2005.
- [20]A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide-Fourth Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.

SUMMARY

THE ROLE AND DUTIES OF CLIENTIN IN PUBLIC PROCUREMENT MANAGEMENT

Public procurement is given great importance in all developed countries. The subject of this paper is to present the application of basic concepts of project management from the standpoint of public procurement in the higher education institution. Previous research, by examining the literature of domestic and foreign authors, and analysis of project performance management model is defined by the public procurement in the higher education institution whose application can improve overall process performance Irojekta and contribute to economic and efficient implementation of planned activities and time for reaching the goals. One of the objectives of model application of project management procurement at a hia tugher education institution is to identify and determine the type and quantity of goods, uspuga, works, studies of conditions that influence their purchase, as well as finding ways of ensuring that goods, services, papers are available on the project in due time. This paper presents a model of project management public procurement in the higher education institution.

Key words: *project management, procurement, contracting, supplier, goods, services*