

# ПРИМЕНА ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА У ПРОЈЕКТИМА ПОДРЖАНИМ ОД МЕЂУНАРОДНИХ ИНСТИТУЦИЈА – РЕАЛНОСТ И НУЖНОСТ

Слободан Б. Малбашић,<sup>1</sup> Вељко П. Петровић, Бранка Р. Луковић  
Министарство одбране Републике Србије,  
Управа за одбрамбене технологије

Рад презентује примену савременог приступа у процесу управљања пројектом (пројектни и програм менаџмент, организациона структура, пројектне методологије), кроз призму програма CASM (Conventional Ammunition Stockpile Management – Програм развоја капацитета за управљање залихама муниције) који се реализују у Министарству одбране у сарадњи и уз подршку међународних организација.

У раду је приказано и актуелно стање у области пројектног менаџмента у Републици Србији и Министарству одбране, наведени су кључни носиоци, као и тенденције у даљем развоју.

Циљ рада јесте приказ ефеката примене концепта управљања пројектима, са аспекта његовог значаја, успешности и ефикасности, као и анализа предности и недостатака, у ситуацији у којој, са једне стране, имамо међународне организације које поседују потребан ниво пројектне зрелости и развијену методологију пројектног менаџмента, а, са друге стране, Министарство одбране које перманентно унапређује унутрашњу организацију принципима најбоље праксе пројектног менаџмента.

Такође, рад информисаће ширу јавност у вези са начином спровођења пројеката подржаних међународном асистенцијом у Министарству одбране, а дефинише и основне принципе и смернице на којима треба да се заснива примена пројектног менаџмента у МО.

Кључне речи: *пројекат, програм, пројектни менаџмент, програм менаџмент, пројектна методологија, програм CASM*

## Увод

Популаризација пројектног менаџмента у Републици Србији доживљава експанзију у последњих десетак година кроз напоре Републике Србије на усклађивању домаћег законодавства са политикама Европске уније (ЕУ), односно коришћење доступних финансијских механизма за земље кандидате да аплицирају

<sup>1</sup> slobodan.malbasic@mod.gov.rs.

за пројекте који се финансирају средствима ЕУ. Пројекти финансирани средствима ЕУ захтевају знање из пројектног менаџмента. То је утицало да невладине организације, поједини републички органи и органи локалне самоуправе формирају јединице за управљање пројектима, које поседују потребан ниво компетенције потребан за аплицирање за пројекте.

Напред наведено утицало је и да развој пројектног менаџмента буде предвиђен и Нацртом стратегије развоја образовања у Србији до 2020. године.<sup>2</sup>

Међу субјектима који подржавају стручни развој пројект менаџмента у Србији, поред УРМА – Удружење за управљање пројектима Србије, од академских институција издвајају се: Факултет организационих наука и Висока школа за пројектни менаџмент. Основни сегменти њиховог деловања у пројектном менаџменту обухватају: развој методологије за управљање пројектима; сертификацију пројектних менаџера; успостављање основних, специјалистичких и докторских студија из области пројектног менаџмента; учешће у пројектима које су инвештирала Република Србија, међународне институције и др.

Анализа примене принципа, процедура, метода и техника пројектног менаџмента указује на низак ниво примене пројектног менаџмента у РС и постојање доста простора за унапређење. Анализом најчешћих узрока проблема у реализацији пројеката, утврђени су следећи недостаци: неадекватна организациона структура, недостатак подршке вишег менаџмента и његове укључености у пројекте, честе промене на пројектима, недовољно респектовање и спремност за тимски рад, веома оптимистичан приступ проблемима, неприхватање чињенице да пројекти имају проблеме, игнорисање пројектног окружења, недостатак информација и пројектне комуникације, различита очекивања извођача и инвеститора.<sup>3</sup>

## Примена пројектног менаџмента у Министарству одбране и тендеције његовог даљег развоја

У последњих неколико година стручна јавност у области пројектног менаџмента [3,4] све чешће потенцира концепт којим се за потпуну и успешну реализацију пројекта у посматраној организацији предвиђа формирање посебног ентитета у чијој надлежности је управљање пројектима – Project Management Office (PMO). Под овим називом подразумева се стално стручно језгро у организацији, са функцијом да обезбеди ресурсе и експертска знања из области управљања пројектима.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Министарство просвете науке и технолошког развоја, *Стратегија развоја образовања у Србији до 2020. године (нацрт за дискусију)*, [http://www.mprn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/strategija\\_obrazovanja\\_do\\_2020.pdf](http://www.mprn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/strategija_obrazovanja_do_2020.pdf) (преузето 20.02.2016. године).

<sup>3</sup> Дејан Петровић, „Анализа примене пројектног менаџмента у Србији” (Рад представљен на 15. Интернационалном симпозијум из пројектног менаџмента, Златибор, Србија, 10–12. јун 2011).

<sup>4</sup> Врсте и облици јединице за управљање пројектима везани су за ниво пројектне зрелости и компетентности, па можемо разликовати: пројектни ниво, основну јединицу за управљање пројектом – ОЈУП, стандардну јединицу за управљање пројектом – СЈУП, унапређену јединицу за управљање пројектом – УЈУП, Центар за извршност – ЦИ. Нивои пројектне зрелости представљају пут развоја. Сваки ниво зрелости садржи одређени сет кључних процеса. Пројектни ниво (испуњавање пројектних циљева у планираним роковима, времену и обиму),

У складу са наведеним, као и потребом уважавања процедура и стандарда у примени методологије управљања пројектима, на нивоу Министарства одбране (МО) формирана је Дирекција за европске интеграције и управљање пројектима<sup>5</sup> у оквиру Сектора за политику одбране. Задатак Дирекције је реализација пројектних активности предвиђених за финансирање из средстава Европске уније и других међународних финансијских извора помоћи и међународне развојне помоћи, које се не могу финансирати из буџета МО. Ови пројекти знатно доприносе унапређењу рада и функционисања структура у оквиру МО и ВС, што је посебно важно у фази усклађивања процеса рада по стандардима Европске уније.

Формирана организација, као одговор на пројектне изазове, обезбеђује смернице и стандарде за пројекте, обрађује податке о пројектима и процесуира их у систему, води рачуна о усклађености пројекта са мисијом и визијом, стратегијским и доктринарним документима и плановима развоја у оквиру система одбране. Такође, на овај начин утиче се и на повећање нивоа пројектне зрелости и компетентности за пројектни менаџмент, као и синхронизацију приступа и методологија које се користе у управљању пројектима.

Упечатљив пример препознавања потребе за имплементацијом концепта пројектног менаџмента у систему одбране је модел опремања Војске средствима наоружања и војне опреме (НВО) у функцији развоја потребних способности, ближе разрађен Нацртом новог Правилника о опремању Војске НВО којим се уводи низ новина из области пројектног менаџмента (интегрални пројектни тим, план управљања пројектом по свим функционалним областима – областима знања за управљање пројектима, ...).

О значају који се придаје концепту пројектног менаџмента у Војсци Србије сведочи и серија стручних радова који из више аспеката обрађују „пројектни менаџмент и операције Војске”. У основи, војна операција као средство за достизање циља и један од облика испуњавања мисија Војске Србије „има све фазе и елементе на којима је у основи базиран и пројектни менаџмент, па самим тим и операције Војске су суштински пројекат који је настао по свим процедурама и стандардима за реализовање одређених пројеката дизајнираних на пројектном менаџменту”.<sup>6</sup> С друге стране, суштина је у научном приступу облицима испољавања војне силе, оружаног борби и ангажовању снага у миру, самим тим и војној операцији као сложеном пројекту и организовању за управљање тим пројектом.<sup>7</sup>

---

ОЈУП (постојање стандардне методологије за УП), СЈУП (постојање способности и инфраструктуре за подршку и УП), УЈУП (примена интеграције способности и инфраструктуре за подршку и УП), ЦИ (континуирано побољшање за достизање стратешких пословних циљева). Јовановић Петар и др., *Правци развоја пројектног менаџмента* (Београд: Виша школа за пројектни менаџмент, Београд 2010), страна 100.

<sup>5</sup> Садашњи формат и потчињеност Дирекције Сектору за политику одбране датира од априла 2015. године, јер је обим надлежности претходне Дирекције за управљање пројектима, у оквиру Сектора за буџет и финансије, проширен ка унапређењу рада и функционисању организацијских целина Министарства одбране и Војске Србије у фази приступања Европској унији. Министарство одбране – Дирекција за европске интеграције и управљање пројектима, <http://www.deiup.mod.gov.rs/> (преузето 02. 12. 2015. године).

<sup>6</sup> Самед др Каровић, „Пројектни менаџмент и операције Војске – реч приређивача”, *Војно дело*, зима (2012. година): страна 7.

<sup>7</sup> Раде Славковић и др.: „Управљање у војним операцијама” (Рад представљен на 17. Интернационалном симпозијум из пројектног менаџмента, Златибор, Србија, 7–9. јун 2013)

## Приступ пројектног менаџмента – ОСНОВЕ

Развој нових метода управљања и управљачких приступа ради бржег и ефикаснијег решавања актуелних проблема резултирао је чињеницом да се о менаџменту говори као о посебној научној дисциплини. То посебно добија на значају ако се има у виду да се све више примењују сазнања и методе из савремених научних области: вероватноће, статистике, информатике...

С тим у вези, потребно је направити разлику између менаџмента и специјализованих менаџмент дисциплина као што су: пројектни менаџмент, програм менаџмент, стратегијски менаџмент, менаџмент знањем, конфигурацијама, иновацијама, променама, застарелашћу, ризиком. Специјализоване менаџмент дисциплине се надограђују на методе класичног концепта менаџмента: планирања, контроле и организовања, како би се развио концепт управљања пројектом.

Посматрано са историјског становишта, развој великих и сложених пројеката током 20. века, проблеми на које се наилазило током реализације пројеката, као и пронађена решења (креирање Гантовог дијаграма 1917. године односно Методе критичног пута 1957. године) довели су до развоја концепта управљања пројектом.

Даљи развој концепта управљања пројектом усмерен је на развој пројектног менаџмента (који третира један пројекат), преко управљања са више повезаних пројеката – програм менаџмент и портфолио менаџмента, до стратегијског менаџмента (повезивање пројеката и програма са стратегијским циљевима организације) и његових деривата (нпр. стратегијски портфолио менаџмент).

Концепт управљања пројектом развијен је са циљем рационалног усклађивања ресурса, координације обављања појединачних активности, достизања постављених циљева у оквиру планираног времена, трошкова и обима.<sup>8</sup> Такође, концепт управљања пројектом разматра и окружење у којем се одвија пројекат и достижу пројектни циљеви, са потребом сталног прилагођавања различитим корисницима и променљивом окружењу.

Временом се развила и потреба за стандардизацијом (општим приступом) у овој области, која је довела и до развоја одређених методологија за управљање пројектима. Одређене научне институције и агенције, због специфичности посла којим се баве, развиле су и сопствене приступе (модификације засноване на општим приступима) у управљању пројектом. Развој информacionих технологија довео је и до развоја софтверских пакета (Ms Project, Primavera итд.) за ефикасну примену концепта управљања пројектом.

<sup>8</sup> У теорији управљања пројектима препознато као „пројектни троугао”: посматрање пројеката у односу на време, трошкове и обим пројекта. У суштини, пројектни троугао илуструје поступак усклађивања ограничавајућих фактора, рачунајући да су све три странице „троугла” повезане, тако да промена једног од фактора утиче на један или преостала два фактора. Реална ситуација је сасвим другачија и за очекивати је да бар један од параметара остане онакв како је и планирано. Ови параметри користе се и у процени успешности реализације пројекта.

## *Пројектни менаџмент и програм менаџмент и разлике у приступу*

За разлику од пројектног менаџмента који најчешће третира један пројекат, програм менаџмент односи се на више повезаних пројеката који се међусобно реализују или третира један сложени пројекат који обухвата неколико потпројеката.

Управо су обим и сложеност повезаних пројекта усмерених ка једном резултату, комплексност њиховог управљања, велики број активности и извршилаца, довели до развоја концепта програм менаџмента.

Ограничење које сваки пројекат има у смислу времена, обима и трошкова, у програм менаџменту утиче и на остале повезане пројекте. Програм менаџмент покушава да постојеће ресурсе, ради бољег искоришћења, алоцира и ка другим пројектима. С тим у вези, акценат код пројект менаџмента је на времену реализације пројекта, док је код програм менаџмента акценат на времену и ресурсима.<sup>9</sup>

Управљање пројектима представља примену знања, вештина, алата и техника (опште признатих и из примера добре праксе<sup>10</sup>) на пројектне активности како би се испунили захтеви пројекта.

## *Суштина методологије за управљање пројектима*

Различитост пројеката, пројектних тимова и људи у њима, организације и окружења у којем се реализује пројекат утицали су на генерисање различитих методологија за управљање пројектом.

Види се да је тешко развити јединствен приступ управљању пројектима. Али, и у тим различитостима траже се неке заједничке карактеристике, на основу којих се развија методологија. Методологија ствара окружење (за развој пројеката) које је применљиво на све пројекте унутар једног подручја или чак на све пројекте у већини подручја.

Одлике добре методологије карактеришу: одређени степен детаљности; примену стандардизованих техника планирања времена, трошкова и ресурса; стандардизоване форме извештавања, флексибилност примене на различитим пројектима (нпр. у оквиру једног подручја); разумљивост за употребу од стране корисника и организације у целини; употребу у свим фазама животног циклуса; фокусирање на смернице за управљање радије него на процедуре.

Методологија се може дефинисати на више начина, али њену суштину објашњавају две дефиниције [7] :

– Методологија је збир метода, процедура и стандарда који дефинишу синтезу инжињеријских и менаџмент приступа израђених тако да доведу до остварења производа, услуге и решења.

– Методологија је интегрисани скуп задатака, техника, алата, улога, одговорности и кључних догађаја искоришћених за пројектно остварење.

<sup>9</sup> Јовановић Петар. *Правци развоја пројектног менаџмента*, страна 84.

<sup>10</sup> Општепризнатих, што значи да су раније примењивани и да постоји консензус о њиховој вредности и користи. Добра пракса – постоји консензус да њихова примена може повећати шансу за успех пројекта (примена не мора да буде на исти начин).

Уколико је организациони посао заснован на пројектима онда свака организација треба да примењује управљање пројектима уз примену одређених методологија (развијених у сопствене сврхе или коришћење већ постојећих).

Употреба пројектних методологија је пословна стратегија која компанијама омогућава да организацији пружи максималну пројектну вредност [7]. Пројектна методологија примењује се (управља пословима) у свим фазама животног циклуса пројекта, са њом су упознати и примењују је сви чланови пројектног тима.

Професионална удружења (најпознатија међународна удружења: IPMA – International Project Management Association, PMI – Project Management Institute, у Републици Србији: YUPMA – Удружење пројектних менаџера Србије) кроз процесе објављивања стандарда, корпуса знања у области управљања пројектима, као и истраживања у овој области која се објављују у академским часописима, координирају истраживачке процесе и утичу на професионализацију пројектног менаџмента.

Стандарди и корпуси знања, који су развијени у различите сврхе, односе се на [8]: 1) пројекте – оквири за управљање пројектима, 2) људе – компетентности и 3) организације – процеси.

Постоји више различитих стандарда, корпуса знања, методологија и приручника за примену у пројектном менаџменту. Најпознатији и најзаступљенији стандарди су: у оквиру управљања пројектима – PMBOK (Project Management Book of Knowledge) који је развио PMI, у оквиру управљања компетентностима – ICB (IPMA Competence Baseline, IPMA – International Project Management Association). Такође, постоје и APM (Association for Project Management) приручник, PCM (Project Cycle Management) методологија Европске уније, PRINCE 2 методологија и методологија YUPMA.

YUPMA методологија комбинује основне принципе менаџмента и концепта управљања пројектом (планирање реализације, праћење и контрола реализације) са главним карактеристикама инвестиционих пројеката (време, ресурси и трошкови), стварајући тако оквир за управљање инвестиционим пројектима.

Могућност примене глобално препознатих стандарда, повезаних квалификацијама у управљању пројектима, резултирала је у правцу развоја иницијатива (стандардизације) усмерених у два правца: развој глобалног корпуса знања у управљању пројектом и развој глобалних перформанси за особље у управљању пројектом [8].

## Структура проблема

Управљање пројектима одвија се у окружењу које је знатно шире од самог пројекта, при чему се првенствено мисли на реализацију пројекта у складу са циљевима организације и методолошком праксом те исте организације.<sup>11</sup>

Утицај организације на управљање пројектима посматра се кроз следеће аспекте: степен организационе зрелости,<sup>12</sup> организациона структура<sup>13</sup> и вредности

<sup>11</sup> Лалић Бојан, Угљеша Марјановић, Драган Миражић, преводиоци. *Водич кроз корпус знања за управљање пројектима (PMBOK водич – A guide to the Project Management Body of Knowledge) – четврто издање* (ФТН Нови Сад, 2010), страна 15.

<sup>12</sup> Организациона или пројектна зрелост неке организације може се мерити величином ризика који организација свесно преузима у процесу одлучивања у пројекту. Организације које имају виши ниво

организационих процеса. Вредности процеса укључују неформалне планове, правила, процедуре и смернице, а укључују и организационе базе знања, као што су научене лекције и искуствене информације.<sup>14</sup>

Ни МО и ВС нису остали имуни на убрзани развој пројектног менаџмента у РС. Развијена способност за брзо прилагођавање насталим променама и трендовима, изграђена функционална организациона структура са одређеним степеном флексибилности, јасна подела надлежности и одговорности, омогућили су МО и ВС предности у самом процесу иницирања пројеката ка међународним институцијама, без значајније промене структуре и начина рада.

У том контексту, поред теоријских основа пројектног и програм менаџмента, рад приказује и њихове практичне примене кроз успостављање и реализацију програма CASM (Conventional Ammunition Stockpile Management – Програм развоја капацитета за управљање залихама муниције) подржаног међународном асистенцијом. Такође, рад указује на одређене проблеме као и начине њиховог решавања у конкретном пројекту, методолошку праксу коју користи Организација за Европску безбедност и сарадњу (ОЕБС) и усклађивање препознатих и у пракси потврђених методолошких приступа са онима које поседује МО (препознато као „вредности организационих процеса“). У конкретном случају, говоримо о финансијским плановима, плану набавки, услуга и добара, доношењу одлуке о пројектовању и изградњу радова, процедури техничке контроле и надзора пројеката и извршених радова итд.

Анализа ширег аспекта у којем је настао и одвија се пројекат CASM указује на постојање заједничког циља и усмерености свих учесника у процесу ка постављеном циљу.

С тим у вези, неопходно је стално потенцирање чињенице да „управљање пројектима представља подухват интеграције како би се сваки процес пројекта и реализације производа (услуге) на одговарајући начин ставио у исту раван и повезао са осталим процесима (процеси у МО) ради успостављања координације“.<sup>15</sup>

## Узрочник проблема

Бурна дешавања претходне три деценије у региону југоисточне Европе довела су до нагомиланих проблема везаних за вишкове муниције и наоружања. Цео тај регион, самим тим и Република Србија, нису остали имуни на проблем вишкова му-

---

пројектне зрелости за управљање пројектом углавном поседују средства за спровођење процеса планирања управљања пројектним ризиком (дефинисане категорије ризика, процедуре за израду плана управљања ризиком, поделу одговорности, нивое надлежности, форме извештаја, регистар ризика...)

<sup>13</sup> Полазни корак у управљању пројектима је дефинисање организационе форме – структуре за управљање реализацијом пројеката са потребним руководиоцима, извршиоцима, задацима, нивоом координације, примењеним методологијама и сл. Класичан приступ дефинише три организационе форме: функционалну, пројектну и матричну. Савременији контингентски приступ препознаје четири организационе форме. То су: пројектни експедитор, пројектни координатор, матрична и пројектна форма.

<sup>14</sup> Лалић. *Водич кроз корпус знања за управљање пројектима (PMBOK водич - A guide to the Project Management Body of Knowledge)* – четврто издање, страна 32.

<sup>15</sup> Ibid, страна 38.

ниције и наоружања. Постојање проблема вишкова налазимо у неколико чињеница: организацијско-мобилизацијске промене оружаних снага у региону, смањивање њиховог бројног стања, поштовање међународних и регионалних споразума у области наоружања, модернизације постојећих система наоружања и војне опреме (НВО) кроз увођење савремених система НВО итд.

Са друге стране, постојећи вишкови носе и одређене ризике којима треба адекватно управљати: велика количина ових вишкова је непознатих карактеристика о стању и пореклу, неадекватна физичка обезбеђеност и условност складиштења, потенцијална опасност од пролиферације и самозапаљења и сл.

Присутни проблеми имплицирају велике трошкове за обезбеђење њиховог чувања и складиштења, трошкове демилитаризације као једног од најзаступљенијих начина за смањење вишкова (поред донације и продаје), евентуалну изградњу адекватних објеката, како за чување, тако и за демилитаризацију, потребу обуке и оспособљавање кадра и сл.

Посебан сегмент представљају трошкови услед могућих експлозија, узрокованих, пре свега, неадекватним превентивним акцијама. Основни закључак земаља које су доживеле слично јесте да је трошак уложен у решавање поменутих проблема знатно мањи од оног проузрокованог експлозијама (социо-економске категорије, ремедијација терена, осигурања и сл.).

### *Решавање проблема кроз међународне иницијативе, радионице*

Почетком XXI века на подручју Југоисточне Европе покренуто је више политичких, економских и безбедносних регионалних иницијатива од стране Европске уније, НАТО-а, ОЕБС-а и Савета Европе, Сједињених Америчких Држава, држава чланица ЕУ, као и држава региона. Циљ покретања регионалних иницијатива био је очување мира, безбедности, сигурности и стабилности на подручју југоисточне Европе, кроз заједнички приступ у смањењу залиха муниције и малог и лаког стрељачког наоружања (SALW – Small Arms Light Weapons). Ради остварења својих спољнополитичких приоритета, као и подршке у процесу реформе система одбране, Република Србија активно учествује у раду регионалних иницијатива и организација.<sup>16</sup>

Почетне иницијативе које су првобитно представљале форуме за политичке дијалоге и усмеравање сарадње (нпр. Процес сарадње у Југоисточној Европи – Southeast European Cooperation Process – SEECP), временом, схватајући значај потребе формирања организационо-техничких структура за подршку земљама региона у решавању проблема вишкова муниције и наоружања (кроз размену искустава, практичних решења и принципа „најбоље праксе“), довеле су до формирања одређених регионалних иницијатива (нпр. RASR – Regional Approach to Stockpile Reduction), регионалног центра за обуку и усавршавање кадра (Центар за безбедносну сарадњу RACVIAC – Center for Security Cooperation) и низа међународних курсева за обуку коришћењем постојећих капацитета у земљама региона (нпр. курсеви у TPЗ Крагујевац у области сигурног и безбедног управљања вишковима муниције).<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Министарство одбране, Међународна војна сарадња – Регионалне иницијативе, [http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4363](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4363) (преузето 30.01.2016. године).

<sup>17</sup> Информације о регионалним иницијативама представљене су из домена надлежности Сектора за материјалне ресурсе, чији представници су и узели учешћа у њиховом раду.



Ради промоције насталог концепта, подршке у структури управљања поменутих организационих форми (кроз учешће у надзорним одборима), коју обезбеђују разне донаторске организације и институције, у њиховом раду ангажоване су разне међународне радне групе (PM/WRA – Bureau of Political-Military Affairs / Office of Weapons Removal and Abatement (USA State of Department), ОЕБС – Организација за европску безбедност и сарадњу, UNDP/SEESAC, UNODA – UN Office for Disarmament Affairs, MAG – Mines Advisory Group, MSIAC – NATO Munitions Safety Information Analysis Center, ITF – International Trust Fund) и независне истраживачке институције (Small Arms Survey – независни истраживачки институт из Швајцарске и др.).

Овакав регионални концепт наишао је на добар одзив донаторских организација, а привукао је и пажњу Радне групе НАТО-а за муницију CASG AC 326, SG-C (Ammunition Safety Group, Subgroup C: In-service and operational safety management) која се налази у оквиру Конференције националних директора за наоружање (CNAD – Conference National Directorate of Armament), на чијим састанцима се редовно информира о статусу ових иницијатива, као и Радне групе ENNSA (European Network of National Authority on Ammunition) у оквиру Европске одбрамбене агенције.

Са становишта пројектног менаџмента, цео овај регионални приступ можемо посматрати као један велики програм са својим општим и специфичним циљевима, као и активностима које то подржавају (пројекти). Општи циљ јесте развој дугорочног, координираног приступа ради препознавања претњи и ризика изазваних постојањем вишкова муниције, малог и лаког стрелачког наоружања у земљама југоисточне Европе. Специфични циљ је подизање сигурности и безбедности у земљама региона на ниво којим би се спречило настајање ризичних догађаја са кључним индикаторима као показатељима успешности реализације (број реализованих пројеката у вези са: демилитаризацијом вишка муниције и наоружања, обуке и оспособљавања кадра, реконструкцијом или изградњом складишта итд...). Конкретне активности које се реализују ради постизања циљева „програма” јесу пројекти у областима демилитаризације вишкова муниције и наоружања, обуке и оспособљавања кадра (основни и напредни курсеви из безбедног руковања са убојним средствима, складиштење, чување, надзор, испитивање и уништавање убојних средстава), изградње складишне инфраструктуре и физичко-техничке заштите, набавке адекватне опреме за транспорт и манипулацију (средства интегралног транспорта итд.).

### *Решавање проблема на нивоу Министарства одбране (МО)*

Уважавајући све наведене чињенице, на нивоу МО дефинисани су главни циљеви у развоју система за управљање залихама муниције и инфраструктуре за складиштење (као сегмент развоја система безбедности), према следећем:

- развој безбедне и сигурне инфраструктуре за складиштење конвенционалне муниције, као и система управљања муницијом, у складу са међународно прихваћеним стандардима и најбољом праксом;

- побољшање капацитета за безбедну демилитаризацију вишка муниције;

- демилитаризација вишка муниције на еколошки и технички најбезбеднији начин.

Министарство одбране се, уз подршку Владе Републике Србије (РС), обратило еминентним међународним институцијама (ОЕБС и Канцеларија UNDP/SEESAC у Републици Србији) у вези са пружањем помоћи (у форми заједничког партнерства) за решавање наведених проблема и достизање дефинисаних циљева.

Треба нагласити да је захтев за решавање постојећег проблема вишкова конвенционалне муниције (финансијска помоћ, развој и вођење пројекта, коришћење локалних капацитета за демилитаризацију) упућен и НАТО Агенцији за набавке и подршку (NSPA – NATO Support and Procurement Agency). Пројекат је тренутно у завршној фази припреме за реализацију, јер је било неопходно створити потребан нормативно-правни амбијент за његово покретање.

У оквиру овог рада аутори су се фокусирали само на програм CASM, успостављен у форми заједничког партнерства са ОЕБС-ом и Канцеларијом UNDP/SEESAC у Републици Србији.

Предуслови за приступ и избор међународних институција као заједничког партнера били су:<sup>18</sup>

- постављени циљеви МО и Владе РС који се поклапају са политиком и циљевима које пропaгирају и међународне организације;

- приступ институцијама које имају богато оперативно искуство, техничко и менаџерско знање у развоју и спровођењу пројеката пружања помоћи на плану уклањања муниције и управљања залихама и њихове безбедности, са могућношћу за коришћење мреже стручњака за програмске компоненте, ради проналаска најбољег решења;

- спровођење система управљања пројектима у свим његовим фазама; постојање законског оквира и традиције успешног партнерства међународних институција са надлежним телима РС и МО;

- финансијска и административна структура међународних организација у РС, која има читав спектар алата који се могу искористити за управљање пројектима.

Са друге стране, Република Србија, као чланица УН и ОЕБС-а, обавезала се да ће поштовати све одговарајуће обавезе УН и ОЕБС-а везане за SALW (Small Arms and Light Weapons – мало и лако стрелачко наоружање) и залихе конвенционалне муниције (Stockpile of Convetional Ammunition – SCA), развојем националне стратегије и њене имплементације кроз конкретне пројекте.



Слика 1 – Пројектни троугао

<sup>18</sup> Програмски документ програма CASM који представља основ за покретање пројекта, потписан од стране МО, UNDP и ОЕБС почетком 2012. године, страна 2.

Примена концепта управљања пројектима омогућава да се пројекти извршавају у оквиру препознатог „пројектног троугла”. Међутим, оно што се налази у „позадини” већине пројеката и чиме се постиже „додатна вредност” њиховом реализацијом јесте његова релевантност (третира се једна карактеристичан проблем), ефекат који се постиже (за поједине системе, ширу друштвену заједницу и сл.), као и одрживост примењених решења (резултати и решења су извршни само ако су одрживи).

Тако су у оквиру програма CASM препознате „додатне вредности”, пратећи бенефити и ефекти (општи циљеви) који се постижу његовом реализацијом.<sup>19</sup>

- у сегменту људске безбедности знатно смањење потенцијалних ризика по локалну заједницу (уклањање вишка муниције и унапређење инфраструктуре за складиштење муниције и њених компоненти);

- политика неширења, која се манифестује побољшаним физичким обезбеђењем складишта конвенционалне муниције, заједно са смањењем обима залиха муниције;

- смањење загађења животне средине уништавањем опасног хемијског отпада (у конкретном случају вишка муниције пуњене специјалним хемикалијама са истеклим роком употребе);

- одрживи развој, јер доприноси ширем процесу реформе безбедности рашчишћавањем и конвертовањем вишка војних убојних средстава у средства која се могу користити у цивилне сврхе на безбедан и еколошки исправан начин (након делаборације вишка муниције остају секундарне сировине које се могу употребити за „цивилне” производе).

## Примена програм менаџмента у оквиру програма CASM

Ради приступа пројектима које је подржао ОЕБС, као и међусобне координације учесника пројекта, потребно је разумети пројектни циклус у оквиру организације ОЕБС-а који се састоји од претпројектне фазе и фазе пројектног циклуса.<sup>20</sup>

**Претпројектна фаза:** неопходно је да се одређено време и ресурси уложе у претпројектној фази, како би се створили потребни предуслови и подршка у припреми и изради пројектног задатка и проценила оправданост и изводљивост пројекта. У том контексту претпројектну фазу чине следећи кораци:

- подношење захтева ОЕБС-у од стране заинтересоване земље, уз попуњавање адекватног упитника;

- разматрање захтева ради одређивања оправданости пројекта (подржавање свеобухватне политике и циљева ОЕБС-а и њених партнера, решавање стварних проблема, изводљивости пројекта, као и да користи створене пројектима буду одрживе);

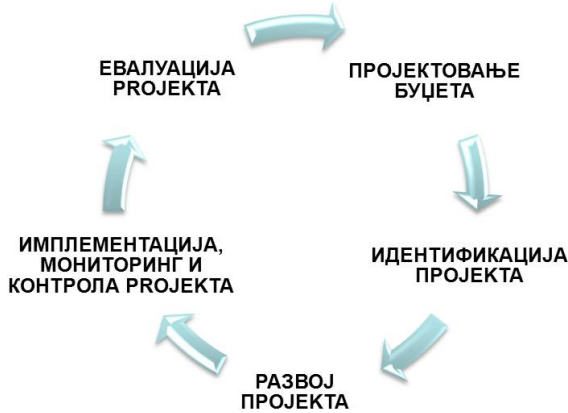
- посета локацији и израда коначног извештаја – пројектног задатка;

- припрема одређених програмских докумената којима се регулишу обостране обавезе и одговорности.

<sup>19</sup> Ibid, страна 3.

<sup>20</sup> Организација за европску безбедност – ОЕБС. „Project Management in the OSCE: A Manual for Programme and Project Managers”, Designed and developed by the OSCE Secretariat’s Conflict Prevention Centre, Programming and Evaluation Support Unit (CPC/PESU), 2010, <http://www.osce.org/secretariat/70693> (преузето април 2015. године).

Након завршетка претпројектне фазе приступа се пројектном циклусу. Он обезбеђује реализацију пројекта на ефективан, ефикасан и економичан начин. У том контексту пројектни циклус је подељен у пет сегмената.



Слика 2 – Пројектни циклус у ОЕБС-у

Сваки сегмент пројектног циклуса у оквиру ОЕБС-а сачињен је од низа задатака које треба реализовати, процедура које захтевају доследну имплементацију, као и образаца чији садржај захтева перманентно ажурирање са аспекта остварених резултата и показатеља. Сваки од ових сегмената представља и кључне прекретнице у животном циклусу пројекта, када се консултују учесници у процесу, добија сагласност сениор менаџера и доносе одлуке за наставак процеса и прелазак у наредни сегмент. Сам циклус је прогресивног карактера, јер започињању наредног сегмента претходи успешан завршетак претходног сегмента.

**Пројектовање буџета (Unified Budget Process).** Узимајући у обзир закључке из претпројектне фазе, стратегијске циљеве и политику, врши се формирање пројекта и програма, пројектне документације и пројектовање ресурса у складу са дефинисаним циљевима и задацима. Учесници процеса су пројектни и финансијски менаџери, а пројектовање се врши као једногодишњи циклус.

**Идентификација пројекта (Project Identification).** Анализирају се проблеми, сходно томе проналазе адекватне опције, спроводе одређене процене и формирају временске и ресурсне одреднице пројекта или програма. Ток информација усмерен је од пројектног ка финансијском менаџеру.

**Развој пројекта (Project Development).** Детаљно планирање пројекта на основу идентификације која обухвата: план операција, детаљан буџет, менаџмент ризиком, модалитете мониторинга и контроле и евалуације, као и логичку матрицу оквира.<sup>21</sup> Ови елементи чине саставни део детаљног Предлога плана пројекта за одобрење.

<sup>21</sup> Приступ логичког оквира (Logical Framework Approach, LFA) јесте аналитички и управљачки алат који користи (у једном или другом облику) већина мултилатералних и билатералних агенција које пружају помоћ, међународне невладине организације и многе партнерске владе. Корисно је правити разлику

**Имплементација, мониторинг и контрола пројекта (Project Implementation, Monitoring and Controlling).** Одобравање предлога Плана пројекта представља почетак ове фазе. Имплементација обухвата започињање административних, пројектних и извођачких активности. Упоредо са наведеним врши се мониторинг и контрола. Ток информација, као и координација учесника и тимова, врло је битна. Међутим, недовољно и нетачно планирање из претходне фазе може да доведе до одлагања појединих активности. У оквиру ове фазе, а након одређеног броја циклуса, реализује се и завршна активност, тј. коначна примопредаја пројеката кориснику (испуњавање дефинисаног циља).

**Евалуација пројекта.**<sup>22</sup> Првенствено се мисли на евалуацију пројекта од стране пројектног менаџера кроз системе научених лекција, посматра се испуњености планираних циљева, дају одређене препоруке, посматра релевантност, ефикасност и ефективности појединих сегмената пројеката, одрживост пројекта, додатна вредности добијена пројектом као и остали бенефити. Ови елементи су улази у поновни процес планирања буџета, који се ради на годишњем нивоу.

Пројектна документација саставни је део сваке од наведених активности и у зависности од фазе развоја пројекта чине је: предлог пројекта – Project Proposal Template, извештај о реализацији – Project Progress Report, финансијска реализација – Project Budget and Expenditure Report, извештај о евалуацији пројекта – Final Project Self-Evaluation Report и др.

## Структура програма CASM

Пројекат CASM успостављен је на основу захтева Владе РС упућеног ка ОЕБС-у, у јуну 2011. године, за пружање помоћи на плану повећања сигурности и безбедности два изабрана складишта конвенционалне муниције, инфраструктурног опремања капацитета за демилитаризацију ради повећања безбедности процеса делаборације муниције, односно делаборације вишкова муниције пуњене белим фосфором, специјалне муниције и напалм праха. Уважавајући наведено, формиране су и програмске компоненте, као на слици 3.

Уважавајући наведену теоретску основу (пројектни и програм менаџмент), као и сам програм CASM, долазимо до окоснице овог рада, која треба да пружи приказ примене развијеног приступа у управљању пројектима и програмима међународне организације за европску безбедност – ОЕБС, кроз програм CASM (који се реализује у сарадњи МО, UNDP и ОЕБС).

---

између приступа логичког оквира, који је аналитички процес (обухвата анализу заинтересованих страна, анализу проблема, одређивање циља и одабир стратегије), и логичке матрице пројекта (Logical Framework Matrix, LFM) која захтева даљу анализу циљева (општих и специфичних), како ће они бити остварени и потенцијалних ризика, обезбеђујући документовани производ тог аналитичког процеса.

<sup>22</sup> У суштини, ново програмирање и идентификација пројекта базира се на резултатима праћења и евалуације као дела процеса добијања повратних информација. Влада РС, *Приручник за припрему пројектног задатка*, (Београд: Канцеларија за европске интеграције, 2011. година), [http://www.seio.gov.rs/upload/documents/publikacije/priprema\\_projektnog\\_zadatka.pdf](http://www.seio.gov.rs/upload/documents/publikacije/priprema_projektnog_zadatka.pdf), (преузето мај 2014).



Слика 3 – Компоненте програма CASM

Примењујући класично теоретско објашњење, програм менаџмента,<sup>23</sup> програм CASM може се сврстати у класичан пример типа програма – мегапројекат, који обухвата управљање скупом пројеката усмерених ка одређеном циљу.

За разлику од управљања пројектом, организација за управљање програмом је знатно сложенија структура, а повезаност учесника је комплекснија. Имајући то у виду, а у немогућности да се формира посебна организациона форма за управљање пројектом, ОЕБС је ангажовао Канцеларију UNDP/SEESAC<sup>24</sup> у Београду.

Са становишта пројектног менаџмента говоримо о ангажовању организације (UNDP/SEESAC) за управљање типом програма – мегапројекат (CASM), где управљање програмом обухвата управљање скупом пројеката усмерених ка једном одређеном циљу. Ангажује се програм менаџер, а коначни циљ постиже се завршавањем свих појединачних пројеката.

Како је наведено у [11] организације ОЕБС и UNDP спадају у групу мултилатералних агенција – финансирање пројеката или донације обезбеђују преко званичних државних донорских агенција (други тип агенције) које своја средства усмеравају – донирају мултилатералним агенцијама, преко којих се даље финансирају велики пројекти или програми уз спровођење процедуре пројектног менаџмента. У суштини, врши се располагање са средствима која су на мултилатералним и регионалним нивоима, као и средствима која се добијају кроз билатералне односе.

### Реализација програма CASM и улога МО

У фази реализације програма CASM главни носиоци су Канцеларија UNDP/SEESAC у Београду и надлежна организациона јединица МО – Сектор за материјалне

<sup>23</sup> Јовановић Петар, *Правци развоја пројектног менаџмента*, стр. 85.

<sup>24</sup> Како је то наведено у ПрограМСком документу: „UNDP ће бити главни извршни партнер за CASM. UNDP ће такође бити надлежан за набавку и остале захтеве програма везане за логистику и операције све док се другачије не договори са Надзорним одбором CASM, а стручњаци и менаџери ОЕБС ће учествовати у већим активностима набавке. ОЕБС ће пружати менаџерске и техничке савете и вршити контролу квалитета”.

ресурсе (СМР)<sup>25</sup> који заједнички врше имплементацију програма у складу са јасно препознатим надлежностима и одговорностима.

Обавеза МО је креирање свеобухватних кључних докумената у сваком сегменту пројектног циклуса, како би се пружила подршка процесу доношења одлука у вези са пројектима и пројектним циклусом. Кључна документа обухватају:

- припрему и достављање адекватних пројектних документа у оквиру претпројектне фазе, преко надлежне управе која је носилац функције међународне сарадње, како би се покренуо програм, односно појединачни пројекти у оквиру програма;
- израду адекватних планова финансирања у вези са инвестиционим пројектима или плановима одржавања у сегментима демилитаризације;
- припрему инвестиционих пројеката ради даље евалуације пројекта и потребних финансија;
- припрему пројектних задатака који постају анекси уговора, пројектаната и извођача након спроведених тендерских процедура (ради увођења у посао);
- спровођење техничке контроле и надзора над пројектима и извођачима радова;
- завршни пријем, контролу и верификацију;
- издавање употребне дозволе или спровођење активности у складу са материјално-финансијским пословање у МО и ВС, као активности финализације пројекта.

На нивоу СМР формиран је радни тим<sup>26</sup> састављен од стручних лица различитог профила (тактичких и техничких носилаца и носилаца функција), ради праћења програма CASM, припреме и спровођења адекватних планова и пројеката у оквиру програма, а сходно томе чланови тима су и носиоци одговорности<sup>27</sup> за управљање пројектом.

У суштини, није било сврсисходно развијање нове организационе структуре унутар Министарства одбране, већ је креиран следећи концепцијски приступ: постојећа функционална организација, у једном свом делу, коришћена је за управљање програмом, а за управљање пројектом одређен је „пројектни експедитор”, тј. одговорно лице. Пројектни експедитор је форма у оквиру контингенцијског приступа организационој форми за управљање пројектима (дефинише места пројектног менаџера у организационој структури са овлашћењима и одговорностима које има у тој структури).

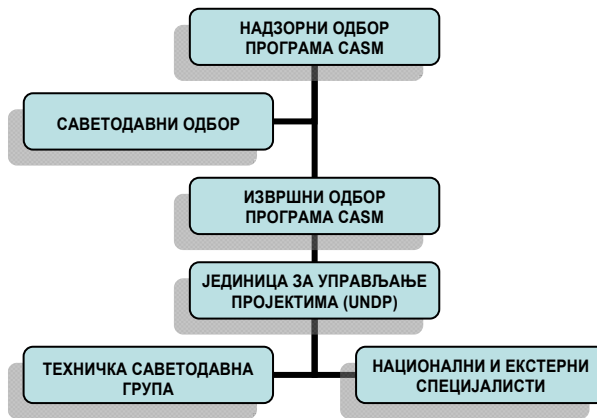
<sup>25</sup> Лице из СМР (Управа за одбрамбене технологије) одређено за праћење пројекта – пројектни координатор, комуникацију са страним представницима, ради брже реализације пројектних активности обавља у складу са Директивом о поступању запослених у МО и ВС у комуникацији и сарадњи са страним војним представницима и представницима међународних организација и планирању сарадње у области одбране.

<sup>26</sup> Управљање људским ресурсима, као једна од области знања потребна за управљање пројектом по PMI методологији, обухвата процесе усмерене на организацију пројектног тима кроз следеће кораке: развој плана људских ресурса, окупљање пројектног тима, развој пројектног тима и вођење пројектног тима. (Палић. *Водич кроз корпус знања за управљање пројектима (PMBOK водич - A guide to the Project Management Body of Knowledge)* – четврто издање, страна 215.

<sup>27</sup> Постоје различити формати за документовање улоге и одговорности чланова тима: хијерархијски тип, матрични тип и текстуални. Хијерархијски тип обухвата структуре: WBS–Work Brakedown Structure (разлагање по пројектним активностима) и OBS–Organizational Brakedown Structure (разлагање по организационој структури). Матрични тип подразумева формирање матрице додељених одговорности (веза чланова тима и пројектних активности): RAM–Responsibility Assignment Matrix, при чему је посебан тип матрице RACI – матрица (Responsible, Accountable, Consult, Inform), код које се одговорности додељују по следећим функцијама: одговоран, расположив, консултован, информисан. (Палић. *Водич кроз корпус знања за управљање пројектима (PMBOK водич - A guide to the Project Management Body of Knowledge)* – четврто издање, страна 221.

Са друге стране, Канцеларија UNDP/SEESAC у Београду, као организација која је усмерена ка управљању са више програма и пројекта на регионалном нивоу, формирала је адекватну организациону структуру за управљање програмом CASM.

Посматрано са становишта адекватне организационе форме за управљање пројектом, UNDP/SEESAC представља организацију која у свом спектру послова управља програмима усмереним ка циљевима компаније и, у том контексту, формира своју организациону структуру. У конкретном случају, формирана Јединица за управљање пројектима (ЈУП)<sup>28</sup> пружа помоћ програм менаџеру и спроводи све остале активности (централизација и координација из свог домена) везане за планирање, извршење и контролу реализације (и верификације) пројекта.



Слика 4 – Структура јединице за управљање пројектима у оквиру UNDP/SEESAC

Кроз редовна извештавања о реализацији пројекта, које израђује ЈУП (тримесечни извештаји о програму са јасно дефинисаним показатељима напретка и финансијским елементима, годишњи извештај), остварује се континуирана комуникација и координација на нивоу СМР(МО) – UNDP/SEESAC – ОЕБС, али и мери учинак и прогрес у оквиру пројекта.

### *Животни циклус пројекта (у оквиру програма CASM) посматран кроз призму PMI методологије*

PMI методологија дефинише потребне области знања и пет група процеса, који се спровode један за другим, независни су од подручја примене (јавни сектор, невладине организације или индустрија) и чине их: група процеса за покретање пројекта, за планирање пројекта, извршење, надзор и контролу и завршетак пројекта. Сами процеси унутар појединих група могу међусобно да утичу један на други.

<sup>28</sup> Како је то наведено у Програмском документу програма CASM: Програмом ће управљати Надзорни одбор, уз помоћ Извршног одбора (извршне и оперативне функције везане за програм). Извршном одбору у раду ће помагати Јединица за управљање програмом која ће се састојати од менаџера програма, техничког саветника и асистента на програму. UNDP/ SEESAC ће представљати ЈУП у форми свог актуелног тима.



Дефинисање група процеса омогућава пројектном тиму да препозна и изабере потребне процесе, у складу са њима дефинише потребан приступ и дефинише потребне области знања за управљање пројектима, како би се задовољили захтеви клијената или интересних страна.

Према методологији PMI, области знања за управљање пројектом чине: управљање интеграцијом пројекта, управљање обимом пројекта, управљање временом пројекта, управљање трошковима пројекта, управљање квалитетом пројекта, управљање људским ресурсима пројекта, управљање комуникацијама на пројекту, управљање ризиком пројекта и управљање набавкама за пројекат.

Када су програми комплексни или раздвојени у различите пројекте (случај са програмом CASM), свака група процеса се понавља за сваки пројекат или чак може и да се понавља у појединим фазама пројекта.

Табела 1 – Приказ области знања и група процеса за управљање пројектом уградње антистатик подова, у оквиру програма CASM

ПРОГРАМ CASM		ГРУПЕ ПРОЦЕСА (ГП) ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ ПРЕМА МЕТОДОЛОГИЈИ PMI (PMBOK), са носиоцима реализације				
		ПОКРЕТАЊЕ ПРОЈЕКТА <sup>29</sup>	ПЛАНИРАЊЕ ПРОЈЕКТА	ИЗВРШЕЊЕ	НАДЗОР И КОНТРОЛА	ЗАВРШАВАЊЕ ПРОЈЕКТА
ОБЛАСТИ ЗНАЊА ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ (ПРЕМА МЕТОДОЛОГИЈИ PMI)	ПРОЈЕКАТ УГРАДЊЕ АНТИСТАТИК ПОДОВА <sup>30</sup>	Иницирање ових активности реализује се у оквиру целокупног програма CASM. Заједничке су за све компоненте програма и чине их следећи процеси: достављање захтева, процена предлога и израда предлога пројекта, одобрење за покретање пројекта и потписивање програмског документа између учесника.	МО: припрема тактичко-техничких захтева, израда пројектног задатка. UNDP: припрема и објављивање тендера, евалуација тендерских понуда, склапање уговора са најбољим понуђачем. ИЗВОЂАЧ РАДОВА: израда елабората подполагачких радова. МО: Верификација и одобравање елабората.	ИЗВОЂАЧ РАДОВА: извршење подполагачких радова, испитивање проводности подова.	МО: мониторинг радова који обавља надзорни орган.	UNDP и МО: верификација извршених радова. UNDP: финализација уговора.

<sup>29</sup> Део ових активности садржан је и реализује се у оквиру ретпројектне фазе пројектног циклуса ОЕБС-а.

<sup>30</sup> У конкретном случају, посматрајући планску функцију, пројекат уградње антистатик подова третиран је као инвестиционо одржавање и рађен је у складу са Елаборатом инвестиционог одржавања који је израдио уговорач радова. Остале компоненте у оквиру програма CASM третирају се као изградња објеката и, сходно томе, подложне су другачијој процедури. Објекти инфраструктуре уређују се у складу са Правилником о планирању, изградњи и одржавању објеката инфраструктуре које користе МО и ВС (СВЛ 29/2011).

Табела 2 – Приказ области знања и група процеса за управљање пројектом извожења вишка напалм праха

ПРОГРАМ CASM		ГРУПЕ ПРОЦЕСА (ГП) ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ ПРЕМА МЕТОДОЛОГИЈИ РМИ (РМВОК), са носиоцима реализације				
		ПОКРЕТАЊЕ ПРОЈЕКТА <sup>31</sup>	ПЛАНИРАЊЕ ПРОЈЕКТА	ИЗВРШЕЊЕ	НАДЗОР И КОНТРОЛА	ЗАВРШАВАЊЕ ПРОЈЕКТА
ОБЛАСТИ ЗНАЊА ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ (ПРЕМА МЕТОДОЛОГИЈИ РМИ)	ПРОЈЕКАТ ИЗВОЖЕЊА НАПАЛМ ПРАХА	Иницирање ових активности реализује се у оквиру целокупног програма CASM. Заједничке су за све компоненте програма и чине их следећи процеси: достављање захтева, процена предлога и израда предлога пројекта, одобрење за покретање пројекта и потписивање програмског документа између учесника.	МО: достављање спецификације о напалм праху, учешће у предтендерској конференцији.  UNDP: испитивање узорка ради категоризације напалм праха – (класификован као неопасан отпад <sup>32</sup> ), припрема тендерске документације, предтендерска конференција, објављивање тендера, склапање уговора.	МО: сагласност за улазак у објекте, припрема радне снаге и средстава интегралног транспорта. ИЗВОЂАЧ РАДОВА: обука кадра, припрема локације и опреме, паковање напалм праха за транспорт, царињење робе, прекогранични транспорт, складиштење у лучком складишту, прекоморски плус друмски транспорт на финално уништавање	МО: мониторинг активности током извршења.  UNDP: мониторинг активности током извршења.  ИЗВОЂАЧ РАДОВА: достављање периодичних извештаја о реализацији радова и прекограничног транспорта.	UNDP: окончање уговора и финализација исплате, верификациона посета.  МО: пријем извештаја и затварање процедуре на нивоу МО у складу са Правилником о МФП.

<sup>31</sup> Види фусноту 29.<sup>32</sup> Отпад за чији третман или одлагање на еколошки прихватљив и ефикасан начин нема техничких могућности и постројења у Републици Србији извози се. Прекогранично кретање отпада врши се под условом да се пакује, обележава и транспортује на начин којим се обезбеђују услови за најмањи ризик по здравље људи и животну средину. Захтев за издавање дозволе за увоз и извоз отпада подноси извозник или увозник отпада Министарству надлежном за послове животне средине, са општом и посебном документацијом. Привредна комора Србије, *Прекогранично кретање отпада (увоз/извоз/транзит отпада) – информатор*, (Београд: Одбор за заштиту животне средине и одрживи развој, октобар 2009), [http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Informator\\_uvoz%20izvoz%20otpad%202009.pdf](http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Informator_uvoz%20izvoz%20otpad%202009.pdf) (преузето септембар 2015. године).

Током преговора око компоненти програма CASM, увоз, извоз и транзит специјалне муниције третирао се у складу са Законом о спољној трговини наоружањем, војном опремом и робом двоструке намене (2005. година). У међувремену су усвојена два нова закона: Закон о извозу и увозу робе двоструке намене (Сл. гласник РС бр. 95/13) и Закон о извозу и увозу наоружања и војне опреме (Сл. гл. РС бр. 107/14).

Приказ активности, у оквиру два представљена пројекта, кроз групе процеса за управљање пројектом указује на следеће чињенице:

- обим активности у оквиру пројектних фаза, као и ниво координације међу носиоцима активности, условљен је типом пројекта (пројекат извожења напалм праха, у односу на инфраструктурни пројекат);

- усаглашавање и координација пројектних активности, на нивоу различитих носиоца активности, неопходни су и знатно интензивнији за инфраструктурни пројекат него за пројекат извоза вишка напалм праха;

- различити типови пројеката, чак и у оквиру истог програма, одвијају се у различитим окружењима и са различитим носиоцима (међународни тендер, међународни транспорт, укључене су различите организационе јединице у оквиру МО и ВС, ангажују се различити пројектанти и извођачи радова...), што све утиче на његову динамику реализације;

- избор чланова тима мора да буде такав да обезбеди присуство лица која поседују општа знања и познају законску регулативу из предметних области (Закон о извозу и увозу наоружања и војне опреме (НВО), Закон о извозу и увозу робе двоструке намене (РДН), процедура за оглашавање средстава НВО сувишним, Правилник о материјално финансијском пословању у МО и ВС, Правилник о планирању, изградњи и одржавању објеката инфраструктуре које користе МО и ВС...), као и специјалиста из одређених области (тендерске процедуре и евалуација понуда, пројектни циклус...), како би се пројекти могли пратити од почетка до краја реализације (Потребне области знања за управљање пројектима према PMI методологији потврђују наведену констатацију);

- за активности које се одвијају изван способности и капацитета пројектног тима потребно је применити управљање набавкама за пројекат (једна од области знања за управљање пројектима). Управљање набавкама за пројекат представља процес куповине или набавке производа, услуга или резултата потребних изван оквира пројектног тима. Управљање пројектима обухвата и администрирање и управљање склопљеним уговорима, управљање захтевима за набавку, контролу промена, од стране учесника у пројекту, уз поштовање прописа о организационој набавци (документованим правилима и процедурама – РМВОК водич – A guide to the Project Management Body of Knowledge, четврто издање, ФТН Нови Сад, 2010, страна 313). Пројекти уградње антистатик подова и извожења вишка напалм праха управо представљају карактеристичан пример напред наведеног, са надлежностима учесника у пројекту за реализацију активности набавке, како је то и описано у табелама 1. и 2. Свака од наведених активности део је фаза управљања набавкама за пројекат: планирање набавки, спровођење, процесуирање и завршавање набавки.

На сл. 6 приказан је дијаграм тока управљања пројектима, базиран на методологији PMI и чињеницама везаним за припрему, организацију и реализацију програма CASM. Дијаграм је спона између савремених принципа управљања пројектима и реалности у МО, које је своју функционалну организациону структуру прилагодило потребама реализације пројеката у оквиру програма CASM. Као продукт „научених лекција” дијаграм тока треба да послужи као идеја водилца у припреми за реализацију неких наредних „заједничких” пројеката МО и ВС и међународних институција.

У оквиру сваке од наведених главних активности налази се једна или више подактивности, са својим носиоцима и одговорностима које представљају предуслове за реализацију главне активности.

Научене лекције у спровођењу описаног пројекта потребно је, кроз процес трансфера знања, користити у процесу креирања и стицања знања<sup>33</sup> на будућим пројектима у оквиру МО и ГШ ВС.

У току реализације пројекта могуће је вршити и одређене измене ради ефикасније реализације. Промене се односе на измене појединих чланова тима, промене управљачке структуре појединих интересних група, промене надлежности у вези са пројектима и сл. Не улазећи детаљније у образложења за настале промене чињеница је да оне утичу на ефикаснију реализацију пројекта, због тога што нови чланови тима сагледавају пројекте из другачијих углова, своје претходно позитивно искуство користе у конкретним случајевима, као и проверено успешне процедуре за реализацију појединих активности или целог пројекта и сл.

На крају сваког пројекта потребно је проценити и резултате који су постигнути. Поред процене основних параметара успешности дефинисаних „пројектним троуглом” (време, обим, трошкови) предлажу се и следеће анализе.<sup>34</sup>

– анализа „утицаја” тј. до које мере је постигнут планирани општи циљ и у којој мери је то урађено захваљујући пројекту;

– процена одрживости пројекта<sup>35</sup> – да ли су партнери на пројекту припремљени за преузимање пројекта на техничком (уклапање технологије у постојеће потребе, усвајање знања и одржавање технологије), финансијском (колики је повраћај средстава) и менаџерском нивоу;

– процена друштвених и културних фактора (да ли је пројекат у складу са локалним схватањима и да ли је остварено „заједничко уживање користи”, како су прихваћене промене).

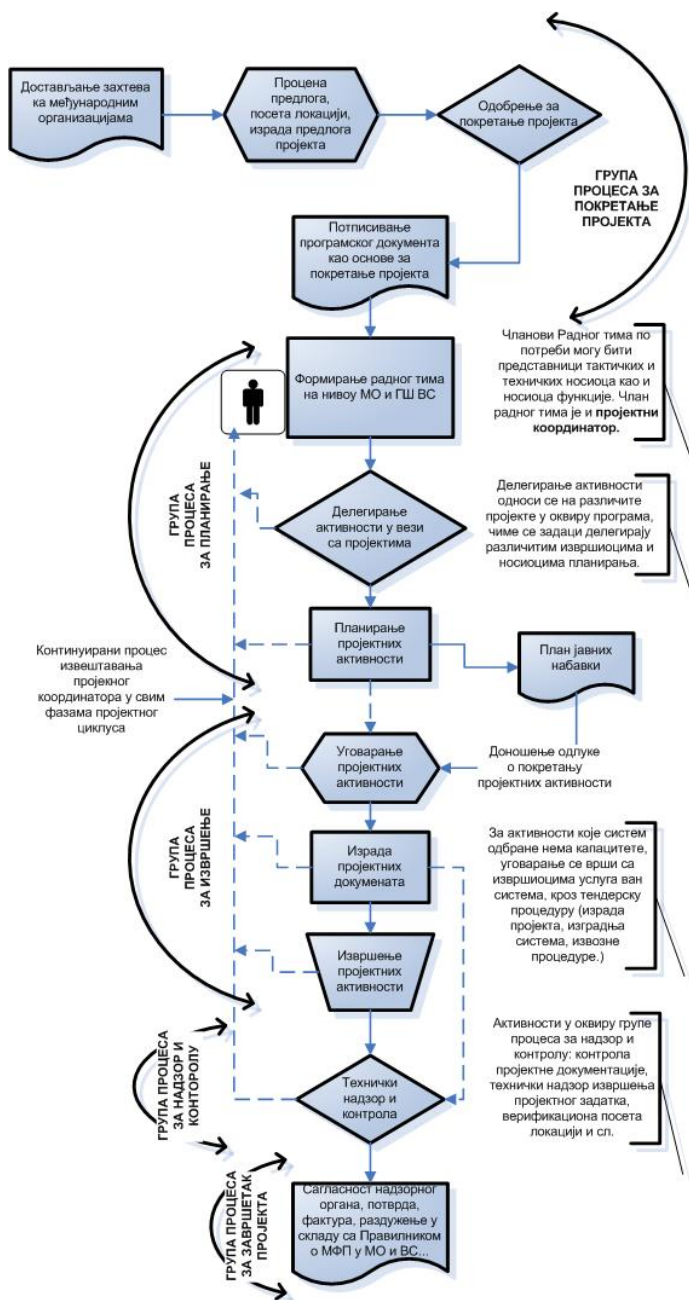
Сама организација ОЕБС користи седам критеријума за евалуацију пројекта који су повезани са пројектном матрицом логичког оквира. То су: одрживост, остварени утицај, ефикасност, ефективност, релевантност, постигнута додатна вредност и кохерентност.

Оцена успешности пројекта може се спроводити кроз процес коришћења модела пројектне изврности. Детаљнија анализа овог концепта приказана је у [18].

<sup>33</sup> Пракса управљања знањем стеченим на пројектима у Р.Србији (кроз системско евидентирање научених лекција као основе за планирање и реализацију будућих пројеката) није на задовољавајућем нивоу. Мање од 20% организација поседује адекватно успостављен систем за евидентирање и дисеминацију знања. Како пројектни тимови нису сталне организационе форме, њиховим расформирањем и пројектно знање одлази. Имајући то у виду, као и чињеницу да је 42% организацијског знања у „главама запослених”, знање појединца постаје организацијско знање ако се угради у организацијске процедуре, упутства или базе знања. У том смислу постоје методе пројектног учења заснованог на процесима и методе пројектног учења заснованог на документима. Владимир Обрадовић. „Управљање знањем у пројектно оријентисаним организацијама”. (Рад представљен на 16. Интернационалном Симпозијуму из пројектног менаџмента, Златибор, Србија, 18-20. мај 2012).

<sup>34</sup> Влада РС, *Приручник за припрему пројектног задатка*, види фусносту 22.

<sup>35</sup> У оквиру ОЕБС заједнице преовладава мишљење да свака уложена инвестиција која постаје део државне својине свакако доприноси одрживости. Са друге стране, трошкови животног циклуса такве инвестиције падају на терет корисника. О томе се мора водити рачуна приликом припреме пројекта, јер само оперативни трошкови животног циклуса могу да чине 60 до 80% укупних трошкова.



Слика 4 – Дијаграм тока управљања пројектима у сарадњи са међународним институцијама

## Закључак

У раду је приказан тренутни ниво развијености управљања пројектима у Републици Србији, са посебним освртом на МО и ВС и наведене су основе напомене у вези са модерним концепцијским решењима пројектног и програм менаџмента. Такође, извршена је анализа пројектног менаџмента за конкретан програм у којем МО, као надлежни државни орган, добија део финансијских средстава за чији утрошак треба да одговори одређеним захтевима пројектног менаџмента, уз максимално коришћење концепцијских решења имплементираних у пројектно оријентисаним мултилатералним организацијама.

Значајан аспект у оквиру разматраног програма јесте оправданост његовог покретања с обзиром на степен поклапања заједничких циљева заинтересованих страна (МО, ОЕБС, UNDP), као и добијених резултата који проистичу из пројеката у оквиру програма који представљају основ за развој модела за управљање пројектима у МО и ВС (које су подржале међународне институције).

За потребе овог рада поједине активности МО (у оквиру програма CASM) постављене су у формат група процеса за управљање пројектима по ПМИ методологији, што указује на могућност да се активности у МО могу третирати као пројектне и посматрати кроз постојећу методологију за управљање пројектима. Тиме се посебно наглашава потреба примене одређене методологије у оквиру пројектног менаџмента, односно омогућено је да се кроз распоређивање активностима по пројектима дефинишу кључни индикатори и вреднује прогрес на пројектима.

Кроз примену процеса управљања пројектима, прва и основа активност је поштовање процеса планирања (припрема одређених планова ради укључивања у коначни План јавних набавки), а затим се морају узети у обзир и одређене специфичности војне организације (процеси, процедуре, нормативно-правна документа, надлежности), које могу довести до одлагања извршења пројеката ако се њихов утицај занемари или се не уоче правовремено, према следећем:

- У оквиру инвестиционих пројеката:
  - уградњу потребних активности за њихову реализацију у планове инфраструктуре (План набавке добара, услуга и радова, по одређеним контима економске класификације),
  - контролне процедуре и одобравање активности пројеката од стране надлежних управа (у конкретном случају Одељења техничке контроле и надзора и Одељења за планирање и изградњу у оквиру Управе за инфраструктуру);
  - спровођење адекватних безбедносних процедура кроз добијање сагласности за улазак у објекте који су у надлежности МО и ВС.
- У процесу решавања вишкова муниције:
  - уградњу потребних активности за њихову реализацију у План одржавања.
  - улогу тактичких и техничких носилаца у сегментима доношења одлуке о вишковима или спровођење процедуре расхода, како би се правовремено извршиле одређене активности (нпр. извожење предметних вишкова).

На нивоу МО није било сврсисходно развијати нову пројектну организацију, али је примењен концепт пројектног експедитора, који подразумева коришћење постојеће (функционалне) организације. Недостатак овог приступа јесте што пројектни експедитор има најмања овлашћења у организацији, лоциран је у једној органи-

зационој јединици, може само да даје предлоге и решења, нема овлашћења, успоставља само комуникационе везе, нуди сугестије и решења, кроз сарадњу са надлежним организационим јединицама. Са друге стране, оправданост за ову форму лежи у чињеници да у систему одбране постоји добра подела рада и надлежности (хоризонтално и вертикално) као и сталне линије комуникација.

У постојећој функционалној организацији формирање радног тима за реализацију активности на програму CASM представља решење које је унапредило и надоградило постојећу организацију и истовремено минимизирало присутне недостатке.

На нивоу МО и ГШ ВС потребно је потенцирати сарадњу са организацијама које примењују и постижу најбоље резултате у области пројектног менаџмента, ради ефикасније реализације пројеката, али и креирање нових и унапређење постојећих процедура у оквиру МО. У том смислу има доста простора да се научене лекције из програма CASM примене у развоју и изградњи приступа пројектног менаџмента у систему одбране, у развоју нових пројеката и програма, било да се ради о сопственим или онима које подржавају међународне организације, чиме се додатно јачају „партнерски односи”.

Пре реализације пројекта неопходно је разумети и сагледати све аспекте који су укључени у реализацију (примена различитих методологија, постојећа регулатива у МО и ВС, важећа регулатива на нивоу РС у вези са постављеним циљевима, ...).

Анализа је показала да је током успостављања споразума или потписивања меморандума пожељно користити или развити фазу „претпројектног приступа” и специфицирати главне карактеристике пројеката, како би се развила одређена методологија (у конкретном случају упознале фазе реализације у оквиру МО), јер је јасно да различити пројекти (инфраструктурни или извожење вишка муниције) у основи нису исти, не захтевају исту методологију и процедуре, иако им је коначни резултат усмерен ка истом циљу. У том контексту приказан је дијаграм процеса управљања пројектом чија доследна примена омогућује добру основу за успешну реализацију пројекта.

Потребно је дефинисати капацитете или оквире за управљање пројектом (организациона структура и тимски рад), стандарде и правне оквире и знање из управљања пројектним менаџментом. У оквиру Министарства одбране позитиван отклон ка пројектном менаџменту направљен је кроз формирање Дирекције за европске интеграције и управљање пројектима. Постојање Дирекције је у сагласности са принципима „најбоље праксе у управљању пројектима” кроз постојање „више” пројектне организације ради координације, праћења, усмеравања и информисања о пројектима.

Сарадња са међународним организацијама подразумева избор извођача рада кроз тендерске процедуре објављене у складу са међународним правилима, без фаворизовања локалних компанија, као јасна индикација домаћим извођачима рада и даваоцима услуга у ком правцу треба да усаглашавају своје интерне процедуре и развијају капацитете (људске ресурсе за потребе тимског рада, примену технолошких поступака у складу са актуелним стандардима, увођење различитих политика менаџмента ради њихове интеграције ...) како би равноправно учествовали на тендерима.

Примењени концепт пројектног менаџмента указао је на основне правце развоја и принципе на којима треба да се заснива примена пројектног менаџмента у МО, како би се разумела и савладала сва његова комплексност и испунили циљеви интересних група укључених у реализацију појединих пројеката:

- заједнички рад свих одговорних управа и институција на нивоу МО и ГШ ВС;
- синергија управа и институција МО и ГШ ВС са ресорним министарствима и организацијама, ради отклањања евентуалних препрека и нејасноћа, такође у реалном времену (увозно-извозне дозволе и сл.);
- детаљно познавање процеса рада и конкретних задатака управа и институција (тактичких и техничких носилаца), као и појединаца који учествују у њему, у односу на конкретни пројекат;
- развој нове или успостављање привремене организације за управљање карактеристичним пројектима;
- прецизност и јасноћа података, дефинисање кључних индикатора успеха, као и аналитички прилаз који укључује извештавање у реалном времену;
- ажурирање постојећих процедура и правилника у МО и ГШ ВС ради усаглашавања са законском регулативом у РС ради препознавања нових модалитета сарадње и помоћи.

Један од циљева рада треба да буде адекватна информисаност шире јавности у вези са начином спровођења пројеката подржаних међународном асистенцијом. Тако се ствара добра основа за подршку процеса генерисања нових концепцијских решења у области пројектног менаџмента у Републици Србији, даљу практичну употребу и креирање научних и стручних радова у предметној области.

## Литература

- [1] Министарство просвете науке и технолошког развоја, Стратегија развоја образовања у Србији до 2020. године (нацрт за дискусију), [http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/strategija\\_obrazovanja\\_do\\_2020.pdf](http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/strategija_obrazovanja_do_2020.pdf), (преузето 20.02.2016).
- [2] Петровић Дејан. „Анализа примене пројектног менаџмента у Србији”, Рад представљен на 15. Интернационалном симпозијум из пројектног менаџмента, Златибор, Србија, 10-12. јун 2011.
- [3] Јовановић Петар, Слободан Дробњаковић, Татјана Рудић, Филип Јовановић. *Правци развоја пројектног менаџмента*. Београд: Виша школа за пројектни менаџмент, 2010.
- [4] Министарство одбране – Дирекција за европске интеграције и управљање пројектима, (<http://www.deiup.mod.gov.rs/>), преузето 02.12.2015.
- [5] Каровић др Самед. „Пројектни менаџмент и операције Војске – реч приређивача”, *Војно дело*, зима/2012. страна 7.
- [6] Славковић Раде, Мирослав Талија, Миле Јелић: „Управљање у војним операцијама”, Рад представљен на 17. Интернационалном симпозијум из пројектног менаџмента, Златибор, Србија, 7-9. јун 2013.
- [7] Шобајић Весна. *Методологије пројектног менаџмента (интерни материјал за мастер студије)*. Београд: Висока школа струковних студија за пројектни менаџмент, 2011.
- [8] Гвозедновић, Т. „Истраживање утицаја стандарда инфраструктуре квалитета и информационалних технологија на ефикасност управљања пројектима”. Докторска дисертација, Машински факултет у Крагујевцу, август 2009.
- [9] Лалић Бојан, Угљеша Марјановић, Драган Миражић, преводиоци. *Водич кроз кор-пус знања за управљање пројектима (PMBOK водич – A guide to the Project Management Body of Knowledge) – четврто издање*. ФТН Нови Сад, 2010.
- [10] Министарство одбране, Међународна војна сарадња - Регионалне иницијативе, ([http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4363](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4363), преузето 30.01.2016)



[11] Петровић Светлана, Дејан Петровић, Марко Михаић. „Project management process in donor-funded projects in developing countries”, *Serbian Project Management Journal*, Volume 2, Issue 2, (December 2012): стране 47-60.

[12] Организација за европску безбедност – ОЕБС. „Project Management in the OSCE: A Manual for Programme and Project Managers”, Designed and developed by the OSCE Secretariat's Conflict Prevention Centre, Programming and Evaluation Support Unit (CPC/PESU), 2010, <http://www.osce.org/secretariat/70693>, (преузето април 2015)

[13] Влада РС, Приручник за припрему пројектног задатка, (Београд: Канцеларија за европске интеграције, 2011), [http://www.seio.gov.rs/upload/documents/publikacije/priprema\\_projektnog\\_zadatka.pdf](http://www.seio.gov.rs/upload/documents/publikacije/priprema_projektnog_zadatka.pdf), (преузето мај 2014).

[14] Организација за европску безбедност – ОЕБС. „OSCE Handbook of Best Practices on Conventional Ammunition”, FSC Support Section, Conflict Prevention Centre, OSCE Secretariat, 2008, <http://www.osce.org/fsc/33371>, (преузето фебруар 2014.).

[15] Привредна комора Србије, Прекогранично кретање отпада (увоз/извоз/транзит отпада) – информатор, (Београд: Одбор за заштиту животне средине и одрживи развој, октобар 2009), [http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Informator\\_uvoz%20%20izvoz%20otpad%202009.pdf](http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Informator_uvoz%20%20izvoz%20otpad%202009.pdf) (преузето септембар 2015)

[16] Обрадовић Владимир. „Управљање знањем у пројектно оријентисаним организацијама”, 16. Интернационални Симпозијум из пројектног менаџмента, Златибор, Србија, 18-20. мај 2012.

[17] Петровић Дејан, Марко Михаић, Драган Бјелица. „Оцена пројектне изврсности”. Рад изложен на 10. Скупу привредника и научника (СПИН 2015), Београд, Србија, 5–6. новембар 2015.

[18] Министарство економије и регионалног развоја, Упутство за пријаву пројеката за национални инвестициони план Републике Србије за 2012. годину, Сектор за национални инвестициони план, <http://www.mnip.gov.rs/nip/Repository/Files/Download/Uputstvo%20za%202012%20final.pdf>, (преузето мај 2015.)

[19] Јовановић Петар. „Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности”, Рад представљен на 15. Интернационалном симпозијум из пројектног менаџмента, Златибор, Србија, 10-12. јун 2011.

[20] Trevor Taylor. „An Integrated Approach to Project Management”, Cranfield University at the Defence Academy Shrivenham, International Defense Acquisition Resource Management (IDARM) Program, <http://www.nps.edu/IDARM/>, материјал са курса одржаног у Управи за одбрамбене технологије, фебруара 2013.

[21] Тодоровић Марија, Ивана Берић, Жарко Спасић, Слободан Дробњаковић. „Стратегијско управљање и стратегијски пројектни менаџмент”. Рад изложен на 8. Скупу привредника и научника (СПИН 2011), Београд, Србија, 01.-02. новембар 2011.

[22] Андрејић Д Марко, Бобан Д. Ђоровић, Драган Д. Памучар. „Управљање пројектима по приступу пројект менаџмента”, *Војнотехнички гласник*, Вол. 59, број 2, (2011.): стр. 142–157.

[23] Миловановић, Б. „Управљање ризиком у страним армијама”. Мастер рад, Виша школа за пројектни менаџмент, Београд 2014.

[24] Березјев Љиљана. „Strategic, project and virtual project management”, *Serbian Project Management Journal*, Volume 3, Issue 2, (December 2013): стране 69-78.

[25] Центар за управљање пројектима, Управљање пројектима и корпоративна култура увођења промена, <http://www.cpm.rs/sr/baza-znanja/cpm-magazin>, (преузето 20.12.2014.).

[26] Центар за управљање пројектима, Професионализација и стандардизација управљања пројектима, <http://www.cpm.rs/sr/baza-znanja/cpm-magazin>, (преузето 20.12.2014.).