

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА – КАНЦЕЛАРИЈА ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА У ФУНКЦИЈИ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА У ЦЕНТРАЛНИМ БАНКАМА

Ивана Г. Кнежевић¹

Народна банка Србије

Марија Тодоровић и Владимир Обрадовић

Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

Данашње организације препознале су значај који пројектни менаџмент има за развој пословања, уважавајући чињеницу да се знање о управљању пројектима донекле акумулирало. Канцеларија за управљање пројектима је организациони феномен првобитно установљен у пројектно оријентисаним организацијама са циљем успостављања напредних пракси за управљање пројектима. Иако се управљање пројектима као дисциплина развило из традиционално инжењерских оквира и било такоређи наметнуто услед потребе за стандардизацијом пословних процеса, са ширењем концепта пројектног управљања ширио се и обухват корисника ових методологија ка оним нетипичним, традиционално организованим индустријама и институцијама.

Истраживање је вођено истраживачким питањем да ли се концепт управљања пројектима инкорпорирао и институционализовао у традиционалним јавним системима попут централних банака? Чланак покушава да пронађе организационе јединице унутар структуре централних банака које у функционалном смислу имају значајну сличност са карактеристикама канцеларија за управљање пројектима као новог организационог феномена. Експлоративном анализом организационе структуре 164 централне банке, као врховне монетарне власти једне земље, добијени су квантитативни подаци који поткрепљују премису да је управљање пројектима један од агената примене концепта корпоративног управљања у централним банкама као одговора на све неизвесније услове тржишног окружења на глобалном нивоу.

Кључне речи: *управљање пројектима, канцеларија за управљање пројектима, нови јавни менаџмент, корпоративно управљање, централна банка*

¹ ivana.g.knezevic@nbs.rs

Увод

Од оснивања професионалних удружења за управљање пројектима крајем шездесетих и почетком седамдесетих година прошлог века, поглед на дисциплину пројектног менаџмента се мењао, ширио и заокруживао. Оно што је данас сигурно јесте да је управљање пројектима динамичан процес чије се методе у пракси свакодневно мењају са појавом нових идеја: данашње организације се знатно разликују од оних пре само десет година захваљујући факторима као што су интернет, информационе технологије, промена културолошких веровања, просвећене друштвене идеје, па чак и експерименталне технике управљања [1]. С тим у вези, на поменути разлику у пословању организација може се гледати и кроз призму промене организационих структура као одговора на нове тржишне услове. Наиме, новија литература сугерише да данас не постоји могућност одржања фиксне организационе структуре и да се може говорити о стварању, реорганизацији и одржавању организационих облика који ће омогућити процес стратешког одговора на неизвесно пословно окружење. Као један од агената организационих промена идентификовани су организациони ентитету у облику канцеларија за управљање пројектима, као институционализованог медијума за координацију и управљање активностима повезаним са управљањем пројектима.

Организација пословних активности кроз пројекте данас је постало уобичајена пракса пословања организација широког спектра индустрија. Организације које су некада управљање пројектима сматрале за „нешто што није лоше имати“ сада га сматрају за обавезним и неопходним за дугорочни опстанак на тржишту, с обзиром на чињеницу да шири научна јавност на концепт управљања пројектима гледа као на један од фактора који омогућавају стратешку предност организације, а који може и знатно побољшати конкурентност организације у будућности. На тај начин, тежиште примене овог концепта померило се са традиционалних индустрија заснованих на пројектима ка оним нетипичним, традиционално организованим индустријама и организацијама попут услужних, финансијских и јавних предузећа. Такве организације су, логично, данас у потрази за структуром и инструментима који ће им омогућити успешно управљање пројектима [2].

Ово истраживање покушава да открије да ли се и у којој мери управљање пројектима у функцији корпоративног управљања инкорпорирало у пословање централних банака као организација јавног сектора које су познате по традиционалном организовању пословних функција. Након приказа теоријског оквира, представљена је методологија истраживања, док завршни део овог чланка приказује добијене резултате и разматра смернице за будућа истраживања.

Преглед литературе

Управљање пројектима

Реч пројекат има широко значење, користи се како у различитим околностима, тако и у различитим контекстима, при чему се на нашем подручју на самом почетку сусрећемо са двојаким коришћењем термина пројекат: пројекат као техничка документација и пројекат као сложен подухват.

Посматрајући пројекат као сложени подухват, већина аутора издваја неколико заједничких карактеристика пројеката као што су постојање задатка кога дефинишу циљеви пројекта, одређен датум почетка и завршетка пројекта, унапред утврђене ресурсе, као и привремену, али стабилну, структуру унутар пројекта, са дефинисаним правилима и прописима. Свакако најсвеобухватнију и најчешће коришћену дефиницију пројекта представља она коју предлаже Институт за управљање пројектима: "Пројекат је временски ограничен подухват предузет са циљем да се произведе јединствен производ или изврши одређена услуга" [3]. Удружење за управљање пројектима дефинише пројекат као јединствен, пролазни подухват предузет са циљем постизања жељених резултата [4]. У пројектно-оријентисаним организацијама, пројекат представља организациони алат који се користи за оптималну алокацију улазних ресурса како би се достигли постављени циљеви по питању времена, трошкова и квалитета производа пројекта [5]. С тим у вези, пројекти су препознати као подухвати који, комбинујући активности које воде ка новим производима или услугама, побољшавају процедуре, администрирају и развијају пословање, те постају од суштинског значаја за успех било које организације [6]. Уколико се пројекат посматра као скуп активности и задатака који троше ресурсе ради постизања одређених циљева у дефинисаном временском року, на управљање пројектом може се гледати као на процес контроле успостављен кроз сет алата и техника ради постизања циљева пројекта.

Управљање пројектом, као процес, суштински постоји од кад је света и века – на неформалан и недоследан начин. Једина разлика између управљања пројектом у доба пре нове ере и сада јесте да се разумевање активности које је потребно предузети уколико се жели увести континуитет у праксу управљања пројектима и тиме повећати могућност успеха – искристалисало и последично формализовало у облику пројектног менаџмента. За пројектни менаџмент се може рећи да представља најстарију специјализовану менаџмент дисциплину, која је свој појавни облик најпре имала у форми одређених метода планирања, контроле и организовања које су биле погодне за примену у пракси, док је потпомогнута развојем информационо-комуникационих технологија прерасла у комплексни управљачки концепт веома погодан за реализацију најразноврснијих пројеката [7].

У циљу ефикасне примене пројектног менаџмента, развијене су различите методологије за управљање пројектима које омогућавају стандардан, поновљив процес који реализацију пројекта води од зачетка до завршетка [8]. Институт за управљање пројектима дефинише методологије за управљање пројектима као систем пракси, техника, процедура и правила [9]. Џослин и Милер описују методологије као процесе, алате, технике, подручја знања и свеобухватне профиле способности [10]. Суштина свих дефиниција јесте да методологије имају задатак да организују пројекат у структуриран, рационализован процес, чији се планови и очекивања могу пратити, све ради остваривања постављених циљева пројекта. Додатно, истраживања су потврдила да примена јасно утврђених методологија за управљање пројектима повећава шансе за успех пројекта [11].

Литература на тему методологија за управљање пројектима врло је подељена у погледу да ли до веће шансе за успех пројекта доводи стандардизована или прилагодљива методологија, или комбинација обе наведене. Аутори који пројекте до-

живљавају као организациони процес или средство за постизање циљева организације сматрају да и сам пројекат стога треба да прати путању корпоративне контроле и стандардизације. Насупрот томе, аутори који заговарају прилагодљиву методологију истичу да код управљања пројектима „једна величина не може да одговара свима“, с обзиром на чињеницу да пројекти, као и пословно окружење, постају све комплекснији, са све већим бројем задатака и сложенијим интеракцијама, те да стандардизована методологија није оптимална, односно нема могућност прилагођавања специфичним изазовима са којима се пројекти суочавају. Као резултат комбинације стандардизоване и прилагодљиве методологије за управљање пројектима, неки аутори су предложили комбиновани приступ који стандардизује само делове методологије управљања пројектом унутар организације [12].

Како и стандардизована и прилагодљива методологија имају своје предности и мане, није могуће једнообразно тврдити надмоћност једне методологије над другом. Истраживања су показала да је примена стандардизоване методологије прикладнија код пројеката са тачно утврђеним циљевима [13], код којих захтев за постојање формалне документације постоји у свим фазама пројекта [14], као што су грађевински или инжењерски пројекти. Такође се препоручује коришћење традиционалног приступа у већим организацијама, код којих већи број организационих јединица учествује у пројекту [15] и када последице од неуспеха пројекта могу бити озбиљне [16]. Насупрот томе, истраживања показују да је коришћење прилагодљиве методологије подесније код пројеката који су креативни и иновативни [17], које карактеришу нејасни циљеви [13], али јасна пословна потреба и визија [18], који се спроводе кроз понављања, нелинеарно, са честим променама и ажурирањем пројектног плана и честом и блиском сарадњом са крајњим корисницима [13]. Типични пример оваквих пројеката су мањи самостални пројекти развоја софтвера. Комбиноване методологије управљања пројектима у обзир узимају како карактеристике самог пројекта, тако и карактеристике организационог окружења, при чему је битно нагласити да се методологија прилагођава пројекту, а не обрнуто [19]. Ове комбиноване методологије често развијају саме организације и то у циљу њихових усклађивања са осталим пословним процесима организације, као и новим пословним изазовима из окружења.

Концепт канцеларије за управљање пројектима као организационе иновације

Како било, предуслов за имплементацију одабране методологије за управљање пројектом представља постојање одређеног формалног или неформалног ентитета – пројектне канцеларије [20], као сталног стручног језгра у организацији са функцијом обезбеђења ресурса и експертског знања из области управљања пројектима [21]. Ове канцеларије могу бити организоване у облику мање формалних аранжмана, као што су особље, групе, менаџмент за управљање иновационим процесима, софтверски системи и сл. [22], или у облику формалне организационе јединице. Наиме, као одговор на све сложеније пословне изазове и притиске са којима се суочавају, организације развијају нове, флексибилније организационе форме [23],

што усклађено са трендом новог начина пословања у којем се број пројеката унутар организације повећава а њихов значај на хијерархијској лествици узлазно расте до стратешког нивоа, доводи до појаве канцеларија за управљање пројектима (енг. *project management office*, ПМО) као новог организационог феномена [24]. Керзнер [25] их чак назива и најважнијом активношћу повезаном са управљањем пројектима у овој деценији! Ове „канцеларије“ представљају динамичан ентитет формиран за решавање одређених проблема унутар динамичних организација [26], односно представљају организациони ентитет коме су додељене бројне улоге и функције у спровођењу координисаног управљања пројектима у оквиру свог домена [27]. ПМО се може посматрати као јединица или одељење у организацији задужена за развој методологија и институционализацију пракси управљања пројектима [25]. У том смислу, Институт за управљање пројектима данас ПМО дефинише као управљачку структуру која стандардизује управљање процесима повезаних са пројектима и олакшава дељење ресурса, методологија, алата и технологија [9].

Концепт канцеларије за управљање пројектима генерално није нов. Пројектне канцеларије као средство за администрирање великих пројеката засноване на потреби за свеобухватним, кохерентним приступом постоје дуги низ година [28]. Почетком 19. века у Великој Британији појам пројектна канцеларија односио се на владине стратегијске смернице, посебно у пољопривредном сектору [29]. Са повећањем обима и сложености пројеката током педесетих година прошлог века, пројектне канцеларије повезане са инжењерским, космичким и одбрамбеним пројектима добијају обриси модерних ПМО [30]. Ове канцеларије бивају обликоване као организација кадрова унутар организације са функцијом успостављања ближих односа са клијентима и као такве представљају ентитет фокусиран на кориснике [31]. Концепт канцеларије за управљање пројектима у садашњој форми организационог ентитета појавио се деведесетих година прошлог века [32], из потребе организација за побољшањем способности реализације пројеката [33]. Наиме, развој пројектних канцеларија повезује се са појавом ПМО успостављених за потребе управљања ИТ пројектима концентрисаних на превазилажење „миленијумске бубе“² које су се показале успешним, те су многе организације наставиле са коришћењем овог концепта, проширујући им опсег активности на подршку при анализи, комуникацији и одлучивању [34]. Сходно томе, Институт за управљање пројектима у свом другом издању ПМБОК водича 2000. године уводи концепт пројектне канцеларије, помињући га у две реченице, у каснијим издањима га дефинише као организационо тело задужено за бројне активности у вези са централизованим и координисаним управљањем пројектима у својој надлежности [3] [35], а тек у петом издању 2013. године дефинише три типа, односно улоге ПМО у организацији. Из наведеног се може закључити да је историјски развој ПМО запо-

² Миленијумска буба, или проблем двехиљадите године јесте софтверски проблем, настао као последица лошег програмског кода за формирања и чувања календарских података. Наиме, ради уштеде складишног простора тадашњих компјутера, многи програми су користили код који је датуме похрањивао у облику шест цифара – ДДММГГ, где ДД представља цифре дана, ММ цифре месеца а ГГ последње две цифре године, те је настао проблем са датумима који почињу 2000. године. Наведено је проузроковало различите грешке, за чије је отклањање, према различитим проценама, потрошено најмање 200 милијарди долара у свету, од чега половина само у Сједињеним америчким државама.

чела као скуп различитих функција за управљање владиним стратегијама што је касније еволуирало у функцију контроле трошкова и демонстрирање транспарентности, а што се развило у прагматичан начин за управљање не-оперативним пословањем, па потом ескалирало у бенчмаркинг и најбољу праксу, да би се данас на ПМО могло посматрати као на производ [29]. Управо је континуитет у еволуцији канцеларије за управљање пројектима један од фактора који су омогућили данашњој организацији да се прилагоди променљивом окружењу [36]. Међутим, како је управљање пројектима као дисциплина постала уобичајена пракса оперативног пословања широког спектра индустрија, функције и улоге ПМО у организацијама варирају до те мере да не постоји јединствена шема која описује идеалан сет њених функција и улога [37]. Такође, релативно сиромашан опус научне литературе која се бави концептом канцеларије за управљање пројектима узроковао је ситуацију да се врсте ПМО пронађене у литератури и пракси значајно разликују [38]. Све напред наведено, уважавајући појаву ПМО као новијег феномена, допринело је непостојању једнообразне типологије врста и улога канцеларије за управљање пројектима, те се на ПМО не може посматрати као на стабилан систем већ као на концепт који и даље еволуира како унутар индивидуалне организације тако и унутар популације организација као целине [39].

Врсте, улоге и функције канцеларија за управљање пројектима

Најранија типологија ПМО представља четири појавна облика ових канцеларија формулисаних од стране Динсмора као самосталан пројектни тим, канцеларија за подршку пројектима, центар изврности управљања пројектима и канцеларија за управљање програмом [40]. У првом случају сасвим је јасно да самостални пројектни тим као појединачни пројектни ентитет управља једним пројектом, док су остала три описана типа више-пројектни ентитети. Канцеларија за подршку пројектима требало би да обезбеђује услуге административне и техничке подршке за неколико пројеката истовремено, центар изврности управљања пројектима представља место прикупљања експертског знања али нема одговорност за резултате пројеката, док канцеларија за управљање програмом управља свим пројектима унутар организације и преузима крајњу одговорност за резултате пројеката.

Институт за управљање пројектима [9] врши дистинкцију три типа ПМО према степену контроле и утицаја на пројекте унутар организације на следећи начин:

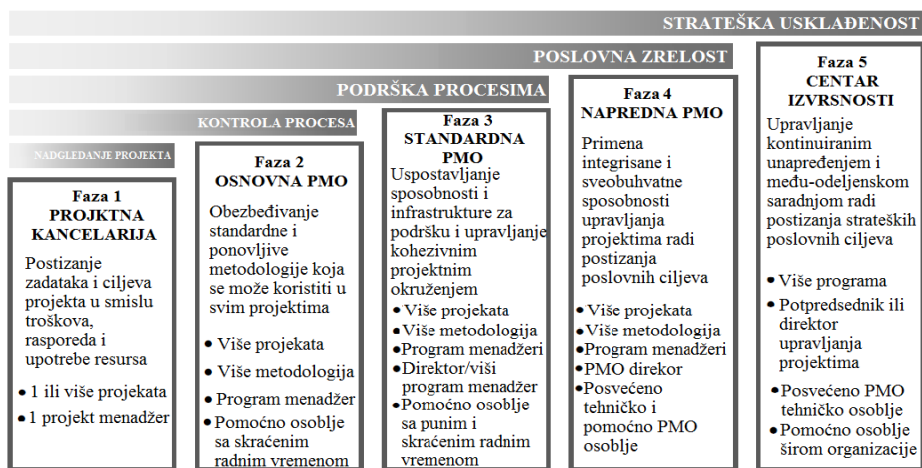
– ПМО који врши функцију подршке – обезбеђује консултативну улогу пројектима прибављајући обрасце, најбоље праксе, тренинг, приступ информацијама и лекцијама из других пројеката; служи као складиште пројекта; има низак степен контроле над пројектом,

– ПМО који врши контролну функцију – обезбеђује подршку и захтева усаглашеност на различите начине: кроз усвајање оквира или методологија за управљање пројектима, користећи различите обрасце, форме и алате, или усаглашавање са пословањем; ниво контроле коју ПМО успоставља над пројектом је умерен,

– ПМО који издаје директиве – врши контролу над пројектима директно управљајући истима; ниво контроле коју ПМО успоставља над пројектом је висок.

Узимајући у обзир напред наведену типологију канцеларија за управљање пројекти-ма која разликује природу односа и организационе исходе, предложене су три улоге ПМО према односу са стејхолдерима: услужна, контролна и партнерска [5]. Наиме, одређене канцеларије су чисто услужне јединице, друге су управљачке јединице које врше директну контролу над пројектом, док трећи тип сарађује са својим стејхолдерима по питању непрекидног усавршавања пројектног знања. Истраживања су показала да се услужни и контролни типови канцеларија чешће повезују са мање пословних иновација, потом да се већина високо иновативних ПМО појављује у облику партнерских канцеларија, док се највећи број ПМО генерално налази у контролној улози [41].

Десоуза и Еваристо [30] су у свом емпиријском истраживању 2006. године идентификовали активности, односно нивое улога које ПМО врши унутар организације као стратешке, тактичке и оперативне. У вези са овом поделом, улога ПМО на стратешком нивоу јесте да се постара да су пројекти усклађени са стратешким циљевима организације, пројектованим стратешким растом организације и ефикасним и ефективним управљањем знањем, док ПМО на тактичком нивоу треба да омогући блиску сарадњу између пројектних иницијатива, конзистентан квалитет производа и услуга које пројекти генеришу, као и дељење знања. На оперативном нивоу, ПМО су одговорни за спровођење евалуације пројекта, интеграцију знања насталих из реализације пројеката, експертско знање о управљању пројектима и сталан надзор над задовољством корисника.



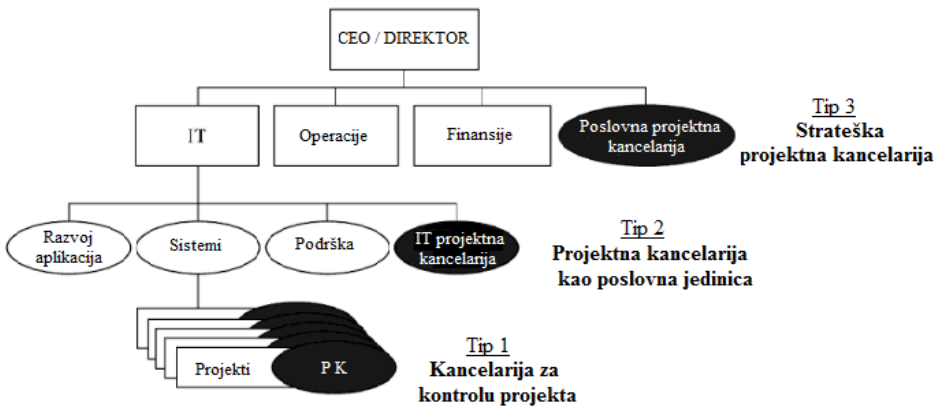
Слика 1 – Модел развоја компетенција ПМО у организацији (Hill, 2004, p. 46)

Hill [42] је предложио модел развоја компетенција ПМО у организацији. Овај модел дефинише низ фаза кроз које канцеларија за управљање пројектима може проћи у свом развоју, при чему се свака фаза може појединачно имплементирати у већини индустрија, у складу са природом одговорности и пословним окружењем у којем ПМО егзистира, уз претпоставку да је канцеларија већ постигла надлежности ПМО из нижих фаза.

Емпиријска истраживања су, све до недавно, на ПМО гледала као на индивидуални ентитет из разлога имплементирања једне јединствене канцеларије за задовољење потреба управљања пројектима унутар организације. Скорија истраживања показују да су велике организације почеле са имплементацијом више конкурентних канцеларија, сваке са различитим мандатом, функцијама и карактеристикама [5].

Керзнер предлаже три модела ПМО: функционални, модел окренут корисницима и стратешки модел [25]. Функционални модел Керзнер описује као јединствену функционалну област или сектор унутар организације, попут ИТ канцеларије. Модел окренут корисницима служи за боље управљање и комуникацију са корисницима, при чему више оваквих канцеларија може постојати у исто време и у привременом смислу. Стратешки модел успоставља се на нивоу организације и више је фокусиран на организациона и стратешка питања.

Crowford [43] такође представља три модела ПМО: канцеларију за контролу пројекта, пројектну канцеларију као пословну јединицу и стратешку пројектну канцеларију. Он наводи да канцеларија за контролу пројекта обично управља једним великим и комплексним пројектом који се састоји од више подпројеката. Пројектна канцеларија као пословна јединица требало би да управља великим бројем пројеката различите величине, трајања, вредности инвестиција и комплексности примењених технологија, постижући више нивое ефикасности управљања ресурсима и идентификације приоритета пројеката. Под стратешком пројектном канцеларијом, Crawford сматра организациони ентитет са више пословних јединица, одељења за подршку и текућих пројеката у оквиру сваке јединице који једино може да обезбеди координацију и ширу перспективу потребну за избор и постављање приоритета међу пројектима у циљу што боље стратешке подршке, а кроз праћење пројеката који доприносе стратешким и организационим циљевима.



Слика 2 – Три типа ПМО према хијерархијској припадности [43]

Како се из предложених типологија уочава, канцеларија за управљање пројектима може бити основана са функцијом обезбеђења подршке једном већем пројекту или зарад координације више неповезаних или слабо повезаних пројеката. Истовремено управљање већим бројем пројеката данас представља доминантан модел пословања многих организација са циљем имплементације стратегије, трансформације пословања, сталним напредовањем и развојем нових производа [44]. У том смислу, у широј научној заједници дошло је до померања фокуса изучавања концепта ПМО са ранијег управљања једним пројектом ка истовременом управљању већим бројем пројеката.

У том смислу, канцеларија за управљање већим бројем пројеката истовремено у литератури се често среће под називом канцеларија за управљање портфолиом пројеката (енг. *Project Portfolio Management Office, PPMO*) или стратешка канцеларија за управљање пројектима (енг. *Strategic Project Management Office*). *PPMO* се може дефинисати као организациони ентитет који је по правилу лоциран на вишим хијерархијским нивоима, ако не и на највишем, извршном нивоу у организацији или пословној јединици, у зависности од функционалне припадности [45], а која управља већим бројем пројеката или чак већим бројем канцеларија за управљање пројектима.

Све у свему, као закључно разматрање на тему канцеларије за управљање пројектима потребно је поменути глобално истраживање спроведено током 2015. године од стране *ESI International*, једне од водећих светских организација која се бави обукама и саветовањем у области пројектног менаџмента, у којем је учествовало 900 компанија из свих крајева света. Ово истраживање показало је да је скоро три четвртине испитаника изјавило да организација у свом организационом контексту има успостављену канцеларију за управљање пројектима, при чему и даље предњаче организације повезане са информационо-комуникационим технологијама, телекомуникацијама и инжењерством, док их у томе солидно прате организације јавног сектора [46].

Управљање пројектима у јавном сектору кроз призму новог јавног менаџмента

Како се данас са организовањем пословних активности кроз пројекте сусрећемо у готово свакој организацији, може се закључити да су и приватни и јавни сектор већ увелико искусили „пројектизацију“ [47]. Међутим, разлози за инкорпорирање пројектног управљања у оперативно пословање организација значајно се разликују у зависности од структуре њеног власништва и капитала. Док је приватни сектор разлоге за имплементацију методологија за управљање пројектима свакако видео у функцији остваривања профита као стратешког циља у крајњој инстанци, јавном сектору по самој својој дефиницији то никако не може да се припише. Аутори наглашавају да организације које припадају јавном сектору нису успостављене са циљем стварања профита, већ да се разлог њиховог оснивања може пронаћи у стварању јавне вредности [48], те самим тим поседују социјалну димензију пословања [49] и нису окренуте стварању компетенција и тржишне вредности. Одакле онда пројектни менаџмент у јавним организацијама?

Примена пројектног менаџмента у јавним организацијама не треба да чуди, с обзиром на чињеницу да је управо јавни сектор поставио темеље примене овог концепта, а као што је већ речено, у циљу ефикаснијег развоја великих пројеката са којима су владе земаља биле суочене по завршетку другог светског рата. Међутим, организовање пословних процеса кроз пројекте и увођење методологија за управљање пројектима јесте сасвим нова димензија јавног менаџмента чији се корени могу пронаћи у оквиру саме претпоставке успеха пројектног менаџмента. Док се успех пројекта може посматрати кроз реализацију очекиваних исхода истог, на успех пројектног менаџмента може се гледати као на реализацију пројекта на време, у оквиру буџета и очекиваног квалитета [25], што се може поистоветити са стратегијом решавања проблема ниске ефикасности и ефективности са којим се, можда више него остале, суочавају организације јавног сектора. Стратегија, односно стратешки циљеви дуго су сматрани бригом руководства, данас су постали део терминологије и праксе управљања пројектима, док се на управљање портфолиом пројеката гледа као на потенцијални мост између руководства и управљање пројектима [50].

Уколико се све наведено стави у релацију са растућом тенденцијом комплексности пројеката окренутих социјалном контексту, стварању вредности уместо производа и широј концептуализацији приступа пројектног менаџмента [44], постаје јасно да би управљање пројектима за организације у јавном сектору могло да представља једну од компоненти за спровођење политика и промена у циљу одржања поверења јавности као одговор на захтев за већом транспарентности, одговорности, ефективности и ефикасности у сваком погледу. Овај концепт у широј научној јавности познат је под називом нови јавни менаџмент (енг. *New Public Management, NPM*) и његова актуелност присутна је у литератури више од 30 година. Наиме, термин нови јавни менаџмент односи се на широк спектар веровања, доктрина и кодификованих искустава која заједно представљају референтни оквир за евалуацију и редизајнирање јавног сектора [51] у циљу приближавања његовог пословања пракси приватног сектора, кроз побољшање ефикасности, квалитета услуга и одговорности према грађанима као његовим корисницима [52]. Реформа управљања у јавном сектору претпоставља успостављање и примену савремених стратешких принципа управљања и њихових алата, који су прилагођени специфичним потребама јавног сектора [53]. С тим у вези, један од медијума примене новог јавног менаџмента свакако јесте преношење пракси корпоративног управљања у јавни сектор, који је препознат као кључни елемент за побољшање економске ефикасности, раста и развоја, ако и повећање поверења јавности, све кроз инкорпорацију правила, прописа и институционализацију контроле јавних организација [54].

Корпоративно управљање у централним банкама

Када се говори о централној банци, обично је прва помисао читаоца на врховну монетарну власт, односно регулаторно тело банкарског система сваке земље. Настанак институције централне банке везује се за појаву јавних банака и жељу за стварањем тражње за новцем тамо где она није постојала, као и стварање поузданијег средства плаћања и стабилизације вредности кованица тамо где јесте [55].

Препознавањем јавних банака као средство за генерисање прихода владе, централне банке добиле су свој облик као и функцију „фискалног агента“ државе уз, за узврат, одређена монополска права на издавање новца. Током деветнаестог и двадесетог века, са појавом кризе финансијског система, као последицом неравнотеже на новчаном тржишту, стуб централног банкарства померио се ка одржању финансијске стабилности државе кроз надзорну функцију над новчаном масом у оптицају.

Почетком деветнаестог века, број централних банака био је свега 18, да би на почетку двадесетог века тај број износио 173 [56]. Како је више од 90% свих постојећих држава успоставило централну банку [57] може се рећи да је данас централна банка једна од најшире распрострањених институција на свету. Функције, циљеви и пословање централних банака значајно се разликује од земље до земље, у зависности од порекла банке, политичког система земље и степена развоја њеног финансијског сектора [58].

Иако су централне банке основане од стране влада земаља и, из тог разлога, биле под њиховом мање или више формалном јурисдикцијом, улога централних банака се крајем прошлог века значајно променила. Наиме, до промене је дошло из два разлога – прво услед све већих захтева јавности за законском независношћу институције током осамдесетих, а потом и услед захтева за њеном транспарентношћу, односно мањом контролом централних банака од стране влада, током деведесетих година прошлог века. Била је то трансформација која је, барем формално, утицала на цео свет: од 1990. до 2010. године централне банке 34 земље усвојиле су нове статуте [57] и упоредо са тим нове системе управљања.

Литература на тему правних принципа и институционалне праксе повезане са независношћу централних банака, њиховом одговорности и транспарентности, све у циљу усвајања и ширења најбољих пракси корпоративног управљања – заиста је бројна. Међутим, научна јавност готово да није заинтересована за тему трансформационих пракси централних банака које се односе на промену организационе структуре и културе која излази ван делокруга њихових основних одговорности. Већина ове литературе свој примарни фокус ставља на структуру и састав комитета или одбора за монетарну политику (енг. *Monetary policy committee, MPC*).

У свом извештају 2009. године, група за управљање централним банкама (енг. *Central Bank Governance Group*) при Банци за међународна поравнања (енг. *Bank of International Settlements, BIS*), нагласила је значај управљачких пракси и организационих структура за постизање веће професионализације кадрова, ефикасности и независности централних банака, наводећи да ће тренд увођења ригорозније и професионалније праксе довести до појаве специјализованих кадрова, ефективнијих институција и информационо-комуникационих технологија за даље унапређење организационих капацитета и знања [59]. Момани и Аманд описали су идеалну организацију централне банке као адоптивну организациону структуру са формалним и неформалним механизмима комуникације и планирања, више нивоа доношења одлука и највишим менаџментом који би се више бавио стратегијама на високом нивоу него на усмеравање свакодневних операција [58].

Овај захтев за корпоративним управљањем централним банкама, случајно или намерно, дошао је у тренутку можда највеће неизвесности пословног окружења у свим димензијама. Потреба за разумевањем тржишног пословања, давање прио-

ритета пословним одговорностима и учење о начинима уклапања у данашње захтевно тржиште свакако је један од чинилаца адаптације организационе структуре централних банака и развоја флексибилности зарад уклапања у ново пословно окружење које карактерише тржишна глобализација, технолошка модернизација и комуникацијски напредак.

Да ли се институционализовано управљање пројектима, идентификовано као један од фактора који су омогућили данашњој организацији да се прилагоди променљивом окружењу, инкорпорирало у пословање централних банака познатих по стриктно традиционалном организовању пословних функција?

Методологија истраживања и прикупљање података

Овај чланак покушава да пронађе организационе јединице унутар организације централних банака које у функционалном смислу имају одређену сличност са карактеристикама канцеларија за управљање пројектима, при чему је коришћена дефиниција канцеларије за управљање пројектима дата од стране Института за управљање пројектима као организационог тела или ентитета задуженог за бројне активности у вези са централизованим и координисаним управљањем пројектима у својој надлежности [3] [35]. У вези са наведеним, извршена је детаљна анализа организационих структура централних банака како би се извршила идентификација ових ентитета.

Сprovedено је примарно истраживање у циљу свеобухватног прикупљања података о формираним институцијама које врше функцију централне банка, односно врховне монетарне власти у земљама широм света. Подаци о овим институцијама прикупљени су агрегирањем података о централним банкама објављених на званичним веб сајтовима различитих финансијских институција, од којих су најзначајније Банка за међународна поравнања и Финансијски надзорни орган надлежан за надзор осигурања и финансијског сектора у Финској.

Секундарно истраживање односило се на испитивање организационе структуре пронађених институција централних банака или врховне монетарне власти претрагом њихових званичних веб сајтова. Извршена је анализа организационе структуре сваке институције која је на свом веб сајту објавила приказ организационе структуре понаособ, претрагом исте у циљу идентификације организационих јединица које у називу или наведеном делокругу послова садрже кључне речи „пројекат“, „управљање пројектима“, „центар изврности“, „канцеларија за управљање пројектима“, „пројектна канцеларија“ и сличних назива који одговарају напред представљеним типологијама. Пронађени подаци агрегирани су у виду *excel* табеле за даљу квантитативну обраду.

Истраживање је спроведено у периоду јануар – јул 2017. године.

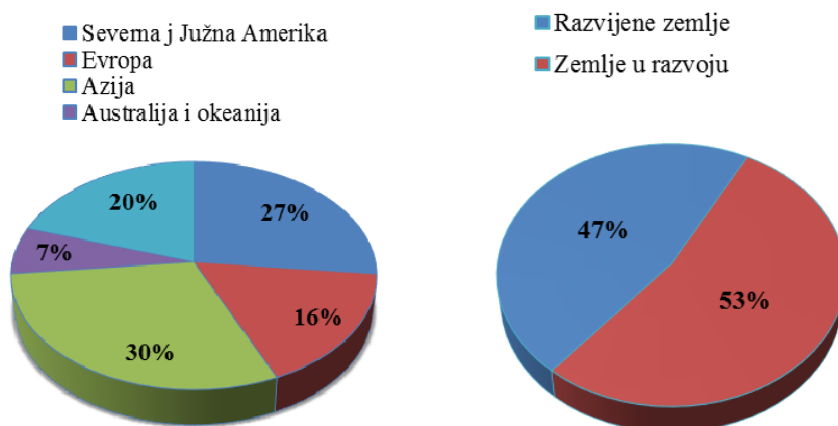
Анализа података и дискусија

У вези са напред наведеним, укупан број идентификованих земаља које имају формирану централну банку, односно врховну монетарну власт утврђен је на броју 190, при чему у два случаја ове институције врше улогу централне банке/монетарне

власти за више земаља. Тиме је листинг централних банака/монетарних власти сведен на 178. У четири случаја није било могуће приступити веб сајту институције, док у 10 случајева на званичним веб сајтовима ових институција није приказана чак ни основна организациона структура нити делокруг послова основних функционалних јединица. Узимајући у обзир наведене информације, може се закључити да је укупан посматрани узорак институција централних банака за који је извршена анализа организационе структуре и евентуална идентификација канцеларија за управљање пројектима 164, односно 92,14% од укупног броја идентификованих централних банака.

Укупан број централних банака у чијој је организационој структури идентификована организациона јединица са карактеристикама канцеларије за управљање пројектима јесте изненађујућих 30, што представља 18,29% од укупног узорка централних банака чија је организациона структура истражена.

Идентификација већег броја канцеларија за управљање пројектима на нивоу једне организације утврђена је само у једном случају – у случају Система федералних резерви Сједињених Америчких Држава, за коју се може рећи да готово на нивоу свих организационих јединица има организовану и институционализовану канцеларију за управљање пројектима.



Слика 3 – Приказ идентификованих ПМО у централним банкама земаља према њиховој регионалној припадности и степену развоја

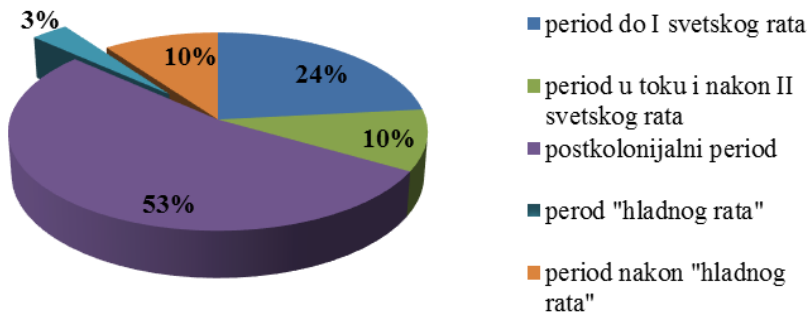
Даљом анализом прикупљених података, покушано је да се изврши дистинкција пронађених организационих ентитета према географској припадности земаља и централних банака као њихових врховних монетарних власти. У складу са наведеним, нија пронађена значајнија корелација између постојања канцеларије за управљање пројектима и континенталне припадности.

Даље, покушано је да се организационе јединице централних банака које су окарактерисане као канцеларије за управљање пројектима ставе у контекст промена кроз које пролазе земље у развоју па тиме и саме централне банке ових зема-

ља. С тим у вези, упоређени су подаци о економијама објављени од стране Светске банке у јуну 2017. године, односно нивои доходака земаља света, са подацима о централним банкама у чијим организационим структурама су пронађени одговарајући ентити. Анализа је показала да ниво развоја земље значајно не утиче на образовање канцеларија за управљање пројектима у њихим централним банкама, већ, чак шта више, показује поприлично једнак распоред.

Тек је постављање централне банке у контекст њихове зрелости, односно година постојања довео до утврђивања фактора који прави значајнију разлику. Наиме, анализом података утврђено је да новије централне банке имају већу тенденцију за формирањем организационог ентитета у форми канцеларије за управљање пројектима. Тако је чак 77% идентификованих канцеларија за управљање пројектима успостављено у централним банкама формираним након 1943. године.

Делећи историјски контекст настанка централних банака према понуђеној формулацији Маркунсена (2003) на: стари талас развоја централних банака који је трајао до првог светског рата, талас настанка банака у периоду између два светска рата, послератни талас од 1945. до 1958. године, постколонијациони талас од 1959. до 1979., период хладног рата од 1980. до 1989. и талас успостављања централних банака након хладног рата, утврђено је да највећи број канцеларија, њих чак 54%, припада централним банкама насталим у постколонијационом периоду.



Слика 4 – ПМО у централним банкама према њиховом историјском контексту настанка

Закључна разматрања и препоруке

Добијени резултати истраживања показују да је примена концепта управљања пројектима започета чак и у оквиру пословања централних банака, као организација за које би се очекивало да имају прилично фиксну, традиционалну структуру поделе функција међу организационим јединицама. Појава више канцеларија за управљање пројектима на нивоу организације утврђена у једном случају свакако јесте резултат на нивоу статистичке грешке, али се сама припадност ових канцеларија управо Систему федералних резерви Сједињених Америчких Држава може приписати општој популарности које концепт успостављања методологија за управљање пројектима има у САД, као једном од агента популаризације самог приступа.

Даље, склоност инкорпорирања институционалног начина управљања пројектима у млађим централним банкама не треба да чуди с обзиром на чињеницу да су истраживања доказала да су млађе организације прилагодљивије на нове изазове које се пред њих постављају, лакше усвајају нове праксе пословања и брже реагују на промене нестабилног окружења. Успостављање највећег броја канцеларија за управљање пројектима у централним банкама формираним у постколонијационом периоду од 1959. до 1979. године још је једна потврда горе наведене тврдње, а која се може објаснити формирањем потпуно нових институција на подручјима на којима није постојала и који су били под јурисдикцијом матичних удаљених земаља посредством одређених тела или комитета.

Међутим, ради свеобухватнијег сагледавања праксе управљања пројектима у централним банкама, потребно је извршити детаљну анализу организационих структура централних банака, с обзиром на чињеницу да је утврђено да су појединачним организацијама централних банака приказани различити хијерархијски нивои, од оних највиших на коме се могу видети само основне, највише функције без разгранате структуре нижих хијерархија основних организационих јединица, па до детаљних организационих шема и представљеним делокругом послова сваке од функција понаособ. Како је у одређеним случајевима могуће постојање ових канцеларија на нижим нивоима хијерархије организације, као и додељивање функција канцеларије организационим јединицама које у свом називу не садрже кључне речи које су одабране као критеријум претраге, у даљем истраживању предлаже се сачињавање структурираног упитника са објашњеним функцијама канцеларије за управљање пројектима и његово упућивање свим идентификованим централним банкама, како би се добили потпунији подаци о начинима управљања пројектима у централним банкама широм света. Такође, истраживање није испитало тренутак формирања сваке од идентификованих канцеларија за управљање пројектима понаособ како би ову организациону промену сврстало у историјски контекст развоја управљања централним банкама, већ је исто чланак обрадио само у теоретском смислу полазећи од премисе да је основа захтева за променом у управљању централним банкама поистовећена са прихваћеним дефинисањем корпоративног начина управљања од стране шире научне заједнице. Како било, постављање тренутка формирања канцеларија за управљање пројектима у однос са историјским развојем управљања централним банкама свакако јесте тема која би требало детаљније да буде обрађена у догледној будућности.

С обзиром на све напред изнете чињенице, може се сматрати да су резултати предоченог истраживања, уважавајући наведена ограничења, показали да је институционализација концепта управљања пројектима кроз канцеларије за управљање пројектима – присутна у централним банкама, као организацијама са стриктно формалним обухватом пословања за које се могло закључити, макар у првом маху, да је и само пословање каналисано кроз традиционалне менаџмент функције. Међутим, са променом начина пословања на светском нивоу као последице тржишне глобализације и присутности све веће неизвесности у свим сферама друштвеног живота, жеља за постизањем што бољих резултата у контексту веће ефикасности и ефикасности, започела је корпоративизацију чак и оних организација које су вековно сматране традиционалним.

Библиографија

- [1] M. C. Tomsett, *The Little Black Book of Project Management*, AMACOM, 2010.
- [2] R. Muller, *Project Governance*, Gower Publishing, 2012.
- [3] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition (PMBOK Guide)*, Newton Square, PE: Project Management Institute, 2004.
- [4] Association for Project Management, *APM Body of Knowledge*, Rirborough: Association for Project Management, 2012.
- [5] R. Muller, J. Gluckler and M. Aubry, "A Rational Typology of Project Management Offices," *Project Management Journal*, vol. 44, no. 1, pp. 59-76, February 2013.
- [6] G. Marković, M. Mihić and V. Obradović, "Implementation of Project Management Concept into Industrial Energetics: Case Study in Paper Factory," *Management: Journal for Theory and Practice Management*, vol. 20, no. 75, pp. 27-37, 2015.
- [7] P. Jovanović and F. Jovanović, "Primena projektnog menadžmenta u Vojski Srbije," *Vojno delo*, vol. zima, pp. 9-20, 2012.
- [8] M. L. Springer, *Project and Program Management: A Competency-based Approach*, third edition, Purdue University Press, 2016.
- [9] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th edition, Project Management Institute, 2013.
- [10] R. Joslin and R. Muller, "Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts," *International Journal of Project Management*, vol. 33, pp. 1377-1392, 2015.
- [11] M. Lappe and K. Spang, "Investments in project are profitable: A case study-based analysis of the relationship between the costs and benefits of project management," *International Journal of Project Management*, vol. 32, pp. 603-612, 2014.
- [12] D. Milošević and P. Patanakul, "Standardized project management may increase development projects success," *International Journal of Project Management*, vol. 23, no. 1, pp. 181-192, April 2005.
- [13] R. K. Wysocki, *Effective project management*, fourth edition, John Wiley & Sons, 2007.
- [14] B. Boehm, "Get ready for agile methods, with care," *Computer*, vol. 35, no. 1, pp. 61-72, 2002.
- [15] G. Chin, *Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements*, AMACOM, 2004.
- [16] B. Boehm and R. Turner, *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed*, Addison Wesley, Addison Wesley, 2003.
- [17] M. Mihić and Z. Dodevska, "Inovation project management between the newtonian paradigm and the complexity paradigm," *Serbian Project Management Journal*, vol. 5, no. 1, pp. 10-17, 2015.
- [18] K. B. Haas, "The blending of traditional and agile project management," *PM World Today*, vol. 9, no. 5, may 2007.
- [19] M. Špundak, "Mixed agile/traditional project management methodology - reality or illusion?," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, no. 119, pp. 919-948, 2014.
- [20] G. M. Hill, *The Complete Project Management Office Handbook, Third Edition*, CRC Press, 2013.
- [21] S. B. Malbašić, V. P. Petrović and B. R. Luković, "Primena projektnog menadžmenta u projektima podržanim od međunarodnih institucija - realnost i nužnost," *Vojno delo*, vol. 1, pp. 408-432, 2017.
- [22] K. Arto, I. Kulvik, J. Poskela and V. Turkulainen, "The integrative role of the project management office in the front end of innovation," *International Journal of Project Management*, vol. 29, pp. 408-421, 2011.

- [23] A. M. Petigrew, "Innovative forms of organizing: progress, performance and process," in *Innovative Forms of Organizing*, London, Sage, 2003, pp. 331-351.
- [24] B. Hobbs, M. Aubry and D. Thuillier, "The project management office as an organisational innovation," *International Journal of Project Management*, no. 26, pp. 547-555, 2008.
- [25] H. Kerzner, *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 10th edition, John Wiley Sons Inc, 2009.
- [26] M. Aubrie, B. Hobbs, R. Muller and T. Blomquist, "Identifying forces driving PMO changes," *Project Management Journal*, vol. 41, pp. 30-45, 2010.
- [27] M. Aubry, "Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects That Enhance Performance and Maturity," *Project Management Journal*, pp. 19-45, October/November 2015.
- [28] B. Andersen, B. Henriksen and W. Aarseth, "Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices," *Journal of management in engineering*, pp. 97-107, April 2007.
- [29] E. J. Darling and S. J. Whitty, "The Project Management Office: it's just not what it used to be," *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 9, no. 2, pp. 282-308, 2016.
- [30] K. C. Desouza and J. R. Evaristo, "The Project management office as an organizational innovation," *International Journal of Information Management*, vol. 26, pp. 414-423, 2006.
- [31] H. Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 7th Edition, NJ: John Wiley & Sons, 2000.
- [32] C. X. Dai and W. G. Wells, "An exploration of project management office features and their relationship to project performance," *International Journal of Project Management*, vol. 22, no. 7, pp. 523-532, 2004.
- [33] M. Aubry, B. Hobbs and D. Thuillier, "A new framework for understanding organizational project management through the PMO," *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 328-336, 2007.
- [34] K. C. Desouza and J. E. Evaristo, "project management offices: A case of knowledge-based archetypes," *International Journal of Information Management*, vol. 26, pp. 414-423, 2006.
- [35] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Fourth Edition, PA: Project Management Institute, 2008.
- [36] M. Hurt and J. L. Thomas, "Building Value Through Sustainable Project Management Offices," *Project Management Journal*, vol. 40, no. 1, pp. 55-72, 2009.
- [37] J. van der Linde and H. Steyn, "The effect of a project management office on project and organizational performance: a case study," *South African Journal of industrial Engineering*, vol. 27, no. 1, pp. 151-161, May 2016.
- [38] B. Hobbs and M. Aubry, "A Multy-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1," *Project Management Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 74-86, 2007.
- [39] M. Aubry, B. Hobbs and D. Thuillier, "Thesis research report note: The contribution of the project management office to the organizational performance," *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 2, no. 1, pp. 141-148, 2009.
- [40] P. C. Dinsmore, *Winning in Business with Enterprise Project Management*, AMACOM Div American Mgmt Assn, 1999.
- [41] M. Aubry and M. Brunet, "Organizational Design in Public Administration: Categorising of Project Management Offices," *Project Management Journal*, vol. 47, no. 5, pp. 107-129, 2016.
- [42] G. M. Hill, "Evolving the project management office: a competency continuum," *Information systems management*, pp. 45-51, 2004.

- [43] K. J. Crawford, *The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance*, Second Edition, Boca Raton, FL: CRC Press, 2010.
- [44] M. Winter, C. Smith, P. Morris and S. Cicmil, "Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network," *International Journal of Project Management*, vol. 24, pp. 638-649, 2006.
- [45] B. N. Unger, H. G. Gemunden and M. Aubry, "The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success," *International Journal of Project Management*, vol. 30, pp. 608-620, 2012.
- [46] ESI International, "The Global State of the PMO: An analysis for 2015," 2015. [Online]. Available: http://www.esi-intl.co.uk/resource_centre/white_papers/progman/pmo-2015-report.pdf. [Accessed 19 August 2017].
- [47] V. Obradović, S. Cicvarić Kostić and Z. Mitrović, "Rethinking project management - Did we miss marketing management?," Proceedings of the 29th IPMA World Congress WC2015 (28 September - 1 October, Panama), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 226, pp. 390-397, 14 July 2015.
- [48] M. H. Moore, *Creating public value: Strategic management in government*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1995.
- [49] M. H. Moore, "Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, pp. 183-204, 2000.
- [50] K. Artto, J. Kujala, P. Dietrich and M. Martinsuo, "What is project strategy?," *International Journal of Project Management*, vol. 26, pp. 4-12, 2008.
- [51] F. H. M. Verbeeten and R. F. Spekle, "Management Control, Results - Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management," *Organization Studies*, vol. 36, no. 7, pp. 953-978, 2015.
- [52] J. Debeljak Maljković, "New public management and selection of public sector projects," *Serbian Project Management Journal*, vol. 6, no. 2, pp. 25-32, December 2016.
- [53] S. Radović and S. Pejić, "Capacity development for strategic public management," *Serbian Project Management Journal*, vol. 4, no. 1, pp. 72-81, 2014.
- [54] V. Njgomir and R. Tepavac, "Corporate Governance in Insurance Companies," *Management: Journal for Theory and Practice Management*, vol. 19, no. 71, pp. 81-95, 2014.
- [55] M. D. Bordo, *Central Banks at Crossroads: What Can We Learn From History?*, Cambridge University Press, 2016.
- [56] J. P. Touffut, "Introduction," in *Central Banks as Economic Institutions*, J. Touffut, Ed., Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2008.
- [57] M. Marcussen, "Central Banks on the Move," in *8th Biennial International Conference*, Nashville, Tennessee, 2003.
- [58] B. Momani and S. S. Amand, "Best Practices in Central Bank Organizational Culture, Learning and Structure: The Case of the Moroccan Central Bank," *Economic Notes*, vol. 44, no. 3, pp. 449-481, 2015.
- [59] Bank for International Settlements, "Issues in the Governance of Central Banks," Bank for International Settlements, Basel, 2009.