

ПРИМЕНА ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ

Петар Јовановић и Филић Јовановић
Висока школа за пројектни менаџмент

У овом раду дат је скраћени приказ развоја пројектног менаџмента које се користе у свету и код нас. Посебно су анализиране врсте и карактеристике пројеката и опреме које се користе у Војсци Србије и могућности примене презентираних методологија за управљање пројектима и операцијама у Војсци Србије.

Кључне речи: *пројектни менаџмент, Војска, операција, стратегија*

Увод

Иако се почеци пројектног менаџмента везују за велике пројекте из давне прошлости као што су пирамиде и друго, и ако занемаримо нека мишљења о повезаности Наполеона Бонапарте са пројектним менаџментом кроз велике пројекте изградње у земљама које је освојио, ипак се формални почеци пројектног менаџмента везују за средину 20. века и за активности на реализацији великих пројеката и програма у војсци САД-а.

Подсетимо се овде на неке чињенице које данас представљају историју, али тако вредне и важне да се треба на њих увек подсећати. А те чињенице су следеће.

У почетном делу развоја ракетног система Polaris у оружаним снагама САД-а 1956. године дошло се до закључка да се овакви велики и сложени војни пројекти и програми не могу успешно водити и реализовати постојећим управљачким методама и техникама. У реализацији програма Polaris учествовало је преко 11.000 уговорача који су били задужени за поједине компоненте овог програма што је заједно са другим елементима резултирало огромном сложености и великим проблемима у координацији реализације програма. Због тога су одговорни решили да оформе једну посебну екипу која би радила на дефинисању новог система планирања и вођења комплексних пројеката и програма.¹

У том смислу формиран је посебан тим на чијем челу је био Willar Fazar из Бироа за специјалне пројекте америчке морнарице а у тим су ушли кадрови из одељења за вођење пројектила и комплексне летелице Lockheed-а и кадрови из консултантске фирме Booz, Allen & Hamilton Inc.² Ова екипа је након великих напора формирала ме-

¹ PERT – Трошкови, Упутство за планирање и контролу рокова и трошкова на сложеним пројектима, Интерни материјал, ИСПУ, Београд, 1969.

² Исто.

тоду за планирање и вођење пројеката познату по називу PERT, једну од првих и основних метода мрежног планирања која се и данас користи. Варијанта методе PERT под називом PERT – TIME који се односи на анализу времена методом PERT усвојена је као званична метода планирања у морнарици САД 1958. године.

Истовремено, односно почетком 1957. године, формирана је екипа од стручњака за операциона истраживања из Е. I. du Pont de Nemours и експерата за примену рачунара из фирме Remington Rang чији је задатак био да развије погодан метод за планирање и вођење изградње фабрика хемијске индустрије. Овај тим стручњака је развио такође познату методу мрежног планирања која се зове СРМ-метод критичног пута. Помиње се да је значајну улогу у развоју ове методе имао James E. Kelly Jr.³

Обзиром да су се развијале различите варијанте метода мрежног планирања и различити начини њиховог коришћења у пракси, тадашњи секретар одбране САД-а R. S. Mc Namara и заменик генералног директора NASA R. C. Seamens, донели су 1962. године јединствено упутство PERT-COST System design. Ово упутство које представља јединствени приручник за планирање помоћу технике мрежног планирања је прихваћено за коришћење у оружаним снагама САД-а и NASA а такође прихватиле су га и све фирме које за њих раде.⁴

Веома значајни почетни кораци у развоју пројектног менаџмента направљени су 1986. године када је створено југословенско удружење за управљање пројектима – YUPMA (Yugoslav Project Management Association) које и данас постоји као Удружење за управљање пројектима Србије. Ово удружење заједно са PM College – Високом школом за пројектни менаџмент која је основана 2006. године, носи велике заслуге за развој знања и ширење знања и примене пројектног менаџмента у Србији и бившим југословенским републикама.

Развој пројектног менаџмента

Пројектни менаџмент представља најстарију специјализовану менаџмент дисциплину која се најпре ослањала на неке специјализоване методе планирања, контроле и организовања које су биле погодне за примену у пракси. Развој информатичких метода и специјализованих софтвера омогућио је да пројектни менаџмент постане комплексан управљачки концепт који се показао веома погодним и оперативним у пракси реализације разноврсних пројеката и програма.

Увођењем и коришћењем модерних информатичких метода и средстава ова дисциплина је остварила веома широке могућности примене и то је један од основних разлога што се и даље брзо развијала, како у теоријском, тако и у практичном смислу. Пројектни менаџмент је данас обогаћен и употпуњен новим концептима и приступима који омогућавају ефикасно управљање различитим пројектима, подухватима и програмима.⁵

³ PERT – Трошкови, Упутство за планирање и контролу рокова и трошкова на сложеним пројектима, Интерни материјал, ИСПУ, Београд, 1969.

⁴ Исто.

⁵ Јовановић, П.: *Управљање пројектом*, ВШПМ, Београд, 2012.

Брзи развој пројектног менаџмента у свету базиран је пре свега на веома широким могућностима примене ове дисциплине у свим областима људског живота и рада. Пројектни менаџмент се примењује веома успешно, како у реализацији крупних инвестиционих и војних пројеката, тако и у ИТ сектору, маркетингу, консултантској делатности и производњи.

Због тога су током времена чињени различити напори да се дефиништу практичне процедуре, концепти или методологије за примену пројектног менаџмента. При томе, основни проблеми су били везани за различите врсте пројеката и сходно томе њихове различите карактеристике које захтевају и одговарајући приступ у примени.

Због тога су различита удружења и организације дефинисале различите методологије пројектног менаџмента које се данас користе у свету и код нас. У даљем тексту биће приказани основни елементи неких методологија које су познате и погодне за примену.

PMI методологија

Методологија PMI презентирана је у приручнику под називом Project Management Body of Knowledge (PMBOK). PMBOK представља приручник у коме је приказана позната методологија за управљање пројектима коју предлаже америчко професионално удружење Project Management Institute (PMI).⁶

Методологија PMI обухвата девет поља знања и пет група процеса пројектног менаџмента.

Поља знања су: Управљање интегрисањем пројекта; Управљање обухватом пројекта; Управљање временом пројекта; Управљање трошковима пројекта; Управљање квалитетом; Управљање људским ресурсима; Управљање комуникацијама; Управљање ризиком; Управљање уговарањем у пројекту.

Групе процеса пројектног менаџмента су: Групе процеса иницирања; Групе процеса планирања; Групе процеса извршења; Групе процеса праћења и контроле; Групе процеса затварања пројекта.⁷

APM методологија

Асоцијација за пројектни менаџмент из УК (Association for project management – APM) је највећа независна професионална организација своје врсте у Европи. Има преко 14.000 индивидуалних и 350 корпоративних чланова широм Уједињеног Краљевства и света. APM је развио Приручник (APM Body of Knowledge) који обухвата 52 области знања које су потребне да би се управљало било којим пројектом. Овај приручник представља својеврсну методологију коју користи ово удружење.⁸

⁶ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBoK Guide – Fourth Edition*, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.

⁷ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBoK Guide – Fourth Edition*, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.

⁸ Јовановић, Ф.: *Савремене методологије пројектног менаџмента*, мастер рад, ФОН, Београд, 2009.

APM-ов приручник обухвата укупно седам основних поглавља:

1. Увод у проблеме успешног извођења пројекта;
2. Стратешка питања пројекта;
3. Питања контроле пројекта;
4. Техничке карактеристике пројекта;
5. Комерцијалне карактеристике;
6. Дефинисање одговарајуће организационе структуре;
7. Кадровска или персонална питања.

Наведена поглавља представљају области које се разрађују приликом конкретне примене пројектног менаџмента и представљају базу ове методологије. Свака од наведених области се даље разрађује и прилагођава уз примену одговарајућих метода и техника.

YUPMA методологија за управљање пројектима

YUPMA методологија базира се на дефинисању и разради пројектног циклуса који обухвата следеће глобалне фазе:

1. Дефинисање пројекта;
2. Планирање пројекта;
3. Праћење и контрола реализације пројекта;
4. Затварање пројекта.⁹

Детаљнија процедура примене методологије за управљање инвестиционим пројектима може се приказати кроз разраду глобалних фаза пројектног циклуса.¹⁰

1. Дефинисање пројекта:
 - предлог и обухват пројекта;
 - одређивање циља;
 - дефинисање организације за управљање пројектом;
 - структурирање пројекта.
2. Планирање пројекта:
 - дефинисање система планирања и контроле пројекта;
 - планирање времена реализације пројекта;
 - планирање и нивелисање ресурса;
 - планирање трошкова реализације пројекта;
 - дефинисање система оперативног планирања и праћења реализације пројекта.
3. Праћење и контрола реализације пројекта:
 - праћење и контрола времена реализације пројекта;
 - праћење и контрола утрошених ресурса;
 - праћење и контрола трошкова реализације пројекта;
 - извештавање о току реализације пројекта;
 - извештавање о застојима и дефинисање корективних акција;
 - актуелизација планова;

⁹ Јовановић, П.: Управљање пројектом, ВШПМ, Београд, 2012.

Јовановић, П., Јовановић, Ф.: *YUPMA методологија за управљање пројектима*, 13. Интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – YUPMA 2009, Златибор, 2009.

¹⁰ Јовановић, П., Јовановић, Ф.: *YUPMA методологија за управљање пројектима*, 13. Интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – YUPMA 2009, Златибор, 2009.

4. Затварање пројекта:
- сумирање резултата пројекта;
 - затварање пројекта;
 - научене лекције.

Методологија PRINCE 2

PRINCE (Projects In Controlled Environments) је методологија за управљање пројектима, развијена у Великој Британији, која представља стандард за управљање ИТ пројектима. Пошто се методологија PRINCE веома добро показала у примени, развијена је 1996. године нова верзија названа PRINCE 2, са идејом да се покрије шири спектар корисника, односно да се методологија успешно користи за разне врсте пројеката.¹¹

Основне карактеристике PRINCE 2 методологије су:

- обезбеђује добар систем комуницирања;
- укључује кориснике у контролу и доношење одлука везаних за пројекат;
- обезбеђује адекватну организацију за управљање пројектом/програмом;
- захтева поделу пројекта на фазе којима се може управљати;
- методологија се базира на планирању резултата пројекта;
- обезбеђује редовне извештаје о прогресу пројекта и контролу одступања у односу на план;
- обезбеђује укљученост менаџера и стејкхолдера и састанке са њима у кључним тачкама.¹²

PRINCE 2 се састоји од осам основних елемената: организација; планирање; контрола; фазе, управљање ризиком; квалитет у пројектном окружењу; менаџмент конфигурације; контрола промена.¹³

Методологија управљања бизнис пројектима

Узимајући у обзир карактеристике бизнис пројекта и разлике у односу на инвестиционе, могу се нпр. из методологије за управљање инвестиционим пројектима избацити све оне фазе које су карактеристичне за инвестиционе пројекте и тако доћи до одговарајуће методологије за управљање бизнис пројектима. Таква методологија може мати следеће уопштене фазе (према 1, модификовано):

1. циљ и опис пројекта;
2. одређивање пројектног менаџера;
3. формирање пројектног тима;
4. планирање времена реализације пројекта;
5. планирање потребних ресурса и финансијских средстава;
6. утврђивање одговорности за реализацију пројектних активности;
7. праћење реализације и потребне интервенције;
8. затварање пројекта.

¹¹ Јовановић, П.: *Управљање пројектом*, ВШПМ, Београд, 2012.

¹² Исто.

¹³ Исто.

Наведена методологија представља један глобални приступ који може да се користи за већи број бизнис пројеката, као што су: увођење информационог система, отварање новог тржишта, пројекат реорганизације, организовање неког скупа, пројекат рекламне кампање, и др.

Методологија управљања друштвеним пројектима

Узимајући обзир анализу различитих класификација пројеката јавља се потреба да се дефинише посебна методологија за управљање друштвеним пројектима. Не улазећи детаљније у анализу карактеристика друштвених пројеката, и узимајући у обзир, као подлогу, претходно шире приказану методологију управљања бизнис пројектима, у даљем тексту даје се краћи приказ једне могуће методологије за управљање друштвеним пројектима. Ова методологија садржи следеће фазе (према 1, модификовано):

1. дефинисање пројекта и циља пројекта;
2. одређивање пројектног менаџера и пројектног тима;
3. дефинисање фаза и активности пројекта;
4. расподела активности – матрица одговорности;
5. дефинисање времена активности и укупног времена пројекта;
6. одређивање потребних ресурса и трошкова;
7. реализација активности;
8. праћење реализације и корективне акције – мониторинг;
9. затварање пројекта – сумирање резултата.

Пројектни менаџмент данас

Пројектни менаџмент је, због добрих могућности примене и повећаних потреба за ефикасним управљачким приступима, прошао дугачак пут у свом развоју, почео од управљања појединачним пројектом, преко развоја програм менаџмента и управљања са више повезаних пројеката у програм, па до пројектног портфолио менаџмента или управљања портфолиом пројеката које се користи за управљање са више пројеката и програма који не морају да буду повезани.

Развој пројектног менаџмента ишао је такође и у правцу повезивања пројектног и стратегијског менаџмента и до формирања нових дисциплина или приступа као што су стратегијски пројектни менаџмент и стратегијски пројектни портфолио менаџмент. Циљ је био да се програми и пројекти у организацији повежу са стратегијским циљевима и стратегијама организације и на тај начин, кроз реализацију пројеката и програма, остваре стратегијски циљеви и одређени резултати и користи за организацију у целини. То значи да се од остварења циљева појединачног пројекта који су се односили на завршетка пројекта у планираном времену и са планираним трошковима, прешло на реализацију више пројеката и на остварење стратегијских циљева и користи за целокупну организацију.¹⁴

¹⁴ Јовановић, П., Дробњаковић, С., Рудић, Т., Јовановић, Ф.: *Правци развоја пројектног менаџмента*, ВШГМ, Београд, 2010.

Концепт пројектног менаџмента се односи на један изоловани пројекат, на пример изградњу фабрике или пута, увођење информационог система, развој производа или организацију неког друштвеног догађаја, и на тим људи који под вођством пројектног менаџера раде на овом пројекту, односно управљају овим пројектом.

У пракси често имамо ситуације када постоји више повезаних или неповезаних пројеката које једна организација треба да реализује, или ситуацију када постоји један веома велики и сложен пројекат који се састоји из више подпројеката. Овакве ситуације не може да савлада један пројектни менаџер, са једним пројектним тимом и класичним концептом пројектног менаџмента. Ту је потребан нови приступ, нови концепт, а то је програм менаџмент.

Програм менаџмент је настао када су пројекти постали све већи и комплекснији и на различите начине повезани и условљени, то је захтевало један нови управљачки и организациони приступ, нешто другачији и сложенији од управљања пројектом.

Програм менаџмент је развијен као потреба да се савлада сложеност управљања одређеним подухватима који садрже неколико релативно независних пројеката, где основно концепт пројектног менаџмента није могао да пружи жељене резултате, пре свега, због величине и сложености програма и броја људи који су укључени у реализацију програма, а такође и због потребе да се ефикасно користе ограничени ресурси који су расположиви.

Оно што се са сигурношћу може рећи то је да је развој пројектног менаџмента као специјализоване менаџмент дисциплине текао од управљања пројектом (Project Management) које се односи на управљање једним пројектом, преко програм менаџмента (Programme Management) који обухвата управљање са више пројеката који чине програм, пре до управљања портфолиом пројеката (Project Portfolio Management) који обухвата управљање са више независних пројеката и програма. Такође треба поменути и одређене концепте управљања помоћу пројеката, мултипројектног управљања у организацији и сл.

Развој пројектног менаџмента и стварање нових дисциплина као што су програм менаџмент и портфолио менаџмент, преноси тежиште пажње са циљева појединачних пројеката на циљеве организације. Када је у питању програм менаџмент и портфолио менаџмент ове дисциплине се концентришу на више пројеката у једној организацији и тиме јасно узимају у обзир, пре свега, циљеве организације и колико поједини пројекту у оквиру програма или портфолија доприносе постизању циљева организације.

Велики број крупних пројеката најчешће се не могу оценити успешним уколико се оцена врши са становишта класичног пројектног менаџмента и то само у погледу времена и трошкова реализације пројекта. Иако су често прекорачења времена и трошкова реализације, примена пројектног менаџмента код реализације великих пројеката није спорна, али се код великих пројеката морају узети у обзир и неки други циљеви и резултати важни за организацију. Ово се посебно може повезати са реализацијом више пројеката у једној организацији када класични концепт пројектног менаџмента не може дати жељене резултате, што је био подстицај за даљи развој пројектног менаџмента и дефинисање програм менаџмента и управљања портфолиом пројеката.

Даљи развој пројектног менаџмента ишао је у правцу повезивања пројектног и стратегијског менаџмента и до формирања нових дисциплина или приступа као што су стратегијски пројектни менаџмент и стратегијски пројекти портфолио менаџмент. Циљ је био да се програми и пројекти у организацији повежу са стратегијским циљевима и

стратегијама организације и на тај начин, кроз реализацију пројеката и програма, остваре стратегијски циљеви и одређени резултати и користи за организацију у целини. То значи да се од остварења циљева појединачног пројекта који су се односили на завршетак пројекта у планираном времену и са планираним трошковима, прешло на реализацију више пројеката и на остварење циљева и користи за целокупну организацију.

Стратегијски пројектни менаџмент представља нови приступ у развоју пројектног менаџмента који уводи потребу да се пројектом управља у складу са дефинисаном стратегијом организације и да се на тај начин, кроз реализацију одређеног пројекта, доприноси постизању стратегијских циљева организације. Резултати пројекта нису усмерени само на остваривање изолованих циљева пројекта, већ треба да допринесе и остварењу стратегијских циљева и пословних резултата организације у целини. На тај начин стратегијски пројектни менаџмент представља својеврсну везу између стратегијског и пројектног менаџмента.¹⁵

Стратегијски пројектни портфолио менаџмент представља нови приступ који омогућава да се повеже стратегија организације са стварањем и реализацијом пројеката и програма који чине пројектни портфолио. На тај начин стратегијски пројектни портфолио менаџмент се дефинише као континуални процес формирања, управљања реализацијом и преиспитивања пројектног портфолио који је повезан са стварањем и преиспитивањем стратегије организације и усмерен на постизање позитивних резултата за организацију.¹⁶

Циљ овог управљачког приступа је да се управља портфолиом пројекта и програма у повезаности са континуалним побољшањем стратегије организације ради постизања максималних пословних резултата. При томе је нагласак на континуалној и веома јакој повезаности стратегије организације и већег број пројеката и програма, из чега произилазе погодности и користи и за ефикасност појединачних пројеката и програма и за остварење стратегије организације и укупне резултате организације.

Примена пројектног менаџмента у Војсци Србије

Разматрање могућности примене пројектног менаџмента у реализацији пројеката и операција у војсци је специфичан истраживачки задатак који тек треба да донесе практичне одговоре и резултате. Почев од дефинисања и класификације војних пројеката и операција, преко разматрања главних карактеристика које су специфичне за ову врсту пројеката до одређених метода и техника које се могу употребити и дефинисања методологија које се могу користити за поједине врсте војних пројеката и операција. При томе треба имати у виду да су основе пројектног менаџмента давно утврђене и прихваћене и да постоје бројне класификације и методологије за управљање пројектима у различитим областима, те да се оне могу, у чистом или адаптираном облику, користити и за управљање пројектима и операцијама у Војсци Србије.

¹⁵ Јовановић, П., Дробњаковић, С., Рудић, Т., Јовановић, Ф.: *Правци развоја пројектног менаџмента*, ВШГМ, Београд, 2010.

¹⁶ Исто.

Треба имати на уму да се војни пројекти разликују од индустријских пројеката у два важна аспекта.¹⁷ Прво, војни пројекти су најчешће комплексни, велики и интердисциплинарни. Друго, они најчешће користе најновија технолошка знања како би били реализовани на потребан начин. Због свега тога ови пројекти су изразито ризични, при чему пре свега треба имати у виду технолошки ризик. Међутим, поред ризика у односу на пројекте у другим областима треба поменути да постоје и одређене сличности, па чак и потпуне идентичности, код појединих врста пројеката. Ту се пре свега мисли на грађевинске пројекте као што је изградња разних грађевина, мостова, аеродрома, утврда, заштитних простора и просторија, итд.

Такође, треба поменути и одређене истраживачко-развојне и развојне пројекте као што су тенкови, оклопна возила, летелице, итд. Код информатичких пројеката се може направити слична анализа која потврђује сличности па и идентичности ових пројеката у војсци и у цивилним активностима.

Анализирајући различите класификације и карактеристике одређених типова пројеката у одређеним областима може се закључити да и у војној области постоје одређени типови пројеката који се помињу и у другом областима, као што су грађевински, истраживачко-развојни, информатички, организациони, итд. Сходно томе, за ове врсте пројеката се могу користити познате методологије (напре наведене) које се користе за поједине врсте пројеката.

Анализирајмо мало ближе могућности коришћења наведених методологија. Када говоримо о грађевинским пројектима у војсци, од којих су неки напред наведени, може се констатовати да је, обзиром на карактеристике ове врсте пројеката и могућности одговарајуће методологије, могуће користити, пре свега, YUPMA методологију која је показала веома добре резултате у пракси реализације великих инвестиционих пројеката у земљи и иностранству.¹⁸ Можемо навести бројне пројекте у Русији, Либији, Ираку, Црној Гори, Србији итд. Поред YUPMA методологије, могу се користити неке од страних методологија које су напред назначене при чему је вероватно PMI методологија интересантна јер је широко развијена у свету али не само за грађевинске, већ и за друге врсте пројеката.¹⁹

Вероватно би се и за пројекте великих оружаних система, од којих су неки напред наведени, могла такође предложити YUPMA методологија и такође неке од страних методологија.

За поједине информатичке, организационе и сличне пројекте у војсци, може се користити претходно приказана методологија за управљање бизнис пројектима. Ова методологија је такође показала добре резултате у пракси код управљања одређеним информатичким пројектима као што је развој софтвера и сл. а такође и код одређених организационих пројеката као што су пројекту увођења нове организације или пројекти реорганизације.

¹⁷ Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A., Lipovetsky, S., 1996. *Identifying Critical Success Factors in Defense Development Projects: A Multivariate Analysis*, Tech. Forecast. Soc. Change 51, 151–171.

¹⁸ Јовановић, П., Јовановић, Ф.: *YUPMA методологија за управљање пројектима*, XIII Интернационал-ни симпозијум из пројектног менаџмента - YUPMA 2009, Златибор, 2009.

¹⁹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBoK Guide – Fourth Edition*, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.

Што се тиче реализације специфичних војних пројеката, као што су војне операције, потребна је детаљна анализа карактеристика ове врсте војних пројеката како би се дефинисале реалне могућности примене пројектног менаџмента у реализацији ових пројеката. Војне операције су специфични пројекти са специфичним карактеристикама, посебно борбене операције, те за њих треба створити посебну методологију. Основе концепта пројектног менаџмента (организација, планирање, праћење и контрола) могу се користити и код ове врсте пројеката али је потребно да се основни концепт пројектног менаџмента или нека од уопштених методологија адаптира и доради уношењем специфичности борбених операција.

За изградњу методологије за управљање неборбеним операцијама, као што су операције цивилно-војне сарадње, операције подршке цивилним властима, информационе операције и друге, могуће је користити неке елементе из методологије за управљање бизнис пројектима или кренути од основног концепта пројектног менаџмента и онда сходно специфичностима неборбених операција градити прихватљиву методологију.

Закључак

Када говоримо о примени пројектног менаџмента у војсци и посебно у Војсци Србије, треба поћи од чињенице да је пројектни менаџмент настао у војсци и да су први резултати примене остварени у оружаним снагама САД-а. Због великих и значајних могућности примене ове специјализоване менаџмент дисциплине, она се током година развијала и нашла велику примену у свим областима људског њивота и рада. Наравно, примена у војним пројектима и операцијама у свету је била веома развијена тако да се пројектни менаџмент користио за све врсте војних и цивилних пројеката.

Нажалост, примена пројектног менаџмента у Србији и у војном и цивилном сектору није задовољавајућа упркос дугогодишњим значајним напорима једног броја организација и појединаца. Што се тиче примене пројектног менаџмента у управљању војним пројектима и операцијама сматрам да нам тек предстоје истраживања и дефинисање практичних методологија. Пре свега, треба израдити и дефинисати једну доста прецизну класификацију војних пројеката која ће бити основа за адаптацију постојећих методологија или израду нове методологија узимајући у обзир специфичности војних пројеката.

За овај тежак задатак постоје кадрови у Војсци Србије, Удружењу за управљање пројектима Србије – YUPMA, Високој школи за пројектни менаџмент, ФОН-у и другим организацијама и институцијама. Вероватно је потребно да се покаже више добре воље и напора и да се одређени кадровски и други ресурси усмере у овом правцу. Овај округли сто је добар почетни корак у јачању примене пројектног менаџмента у Војсци Србије, али би и друге активности, као што је интензивирање рада Секције за управљање пројектима у војсци при Удружењу за управљање пројектима Србије, било неопходно.

Литература

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBoK Guide – Fourth Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.
2. Callahan K, Brooks L.: *Essentials of Strategic Project Management*, John Wiley & Sons Inc., 2004.

3. Charvat J.: *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, John Wiley & Sons, 2003.
4. Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B.: *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007.
5. Dye, L. D., Pennypacker, J. S.: *An Introduction to Project Portfolio Management*, Project Portfolio Management, Center for business Practices, USA, 1999.
6. Ђорђевић, В.: *Увод у оперативну – као науку и практичну вештину*, Медија центар Одбрана, Београд, 2011.
7. Englund, Randall L., Graham, Robert J., Dinsmore Paul C.: *Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2003.
8. Frame J. D.: *The New Project Management*, Second Edition, The Jossey – Bass, 2002.
9. Gareis R.: *Happy projects*, MANZ, Verlag, 2005.
10. Gareis R.: *Programme Management and Project Portfolio Management: New Competences of Project-oriented Organization*, PMI Symposium, Houston, 2000.
11. Grundy T., Brown L.: *Strategic Project Management: Creating organizational breakthroughs*, Thomson Learning, 2002.
12. *ICB – IPMA Competence Baseline*, Version 3.0, International Project Management Association, Nijkerk, 2006.
13. *International Competence Baseline*, Third Version, International Project Management Association, Nijkerk, 2006.
14. Јовановић, Ф.: *Савремене методологије пројектног менаџмента*, мастер рад, ФОН, Београд, 2009.
15. Jovanović P., Mihić M., Petrović D., *Social Implications of Managing Project Stakeholders*, Social Implications and Challenges of e-Business. (ed. Feng Li). Information Science Reference, Hershey, USA, ISBN 978-159904105-6, 2007.
16. Јовановић, П.: *Стратегијски менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2007.
17. Јовановић, П.: *Управљање пројектом*, ВШПМ, Београд, 2012.
18. Јовановић, П., Јовановић, Ф.: *YUPMA методологија за управљање пројектима*, XIII интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – YUPMA 2009, Златибор, 2009.
19. Јовановић, П., Дробњаковић, С., Рудић, Т., Јовановић, Ф.: *Правци развоја пројектног менаџмента*, ВШПМ, Београд, 2010.
20. Јовановић, П., Лечић, Р., Лајшић, Ђ., Дробњаковић, С.: *Пројектни менаџер*, ВШПМ, Београд, 2007.
21. Kendall G. I., Rollins S. C.: *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*, International Institute for Learning and J. Ross Publishing, Florida, 2003.
22. Kerzner, H.: *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Ninth Edition, John Wiley & Sons, 2006.
23. Kloppenborg T. J., Shriberg A., Venkatraman J.: *Project Leadership*, Management Concepts, Vienna, 2003.

24. Kloppenborg T. J., Petrick J. A.: *Managing Project Quality*, Project Management Essential Library, 2002.
25. Levine H. A.: *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios and Maximizing Benefits*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
26. Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A., 1997. *The relative importance of defense projects success dimensions*. R&D Manage. 27 (2), 97–106.
27. Lock D.: *Project Management*, Gower Publishing Limited, England, 2007.
28. *Managing Projects Large and Small*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
29. Михаић, М.: *Пројектно оријентисана организација*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2008.
30. Moore S.: *Strategic Project Portfolio Management: Enabling a Productive Organization*, John Wiley & Sons, Inc., 2010.
31. Peled, M., Dvir, D.: *Towards a contingent approach of customer involvement in defence projects: An exploratory study*, International Journal of Project management 30 (2012) 317–328.
32. *PERT – Трошкови, Упутство за планирање и контролу рокова и трошкова на сложеним пројектима*, интерни материјал, ISPU, Београд, 1969.
33. Петровић, Д.: *Стратегијски и пројектни менаџмент – специфичности повезивања*, XIII интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – YUPMA 2009, Златибор, 2009.
34. *Project Management Manual*, Harvard Business School, 1997.
35. Reiss G.: *Programme Management Demystified*, E&FN Spon, London and New York, 2000.
36. Shenhar J. A., Milošević D., Dvir D., Thamhain H.: *Linking Project Management to Business Strategy*, Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA, 2007.
37. Stuckenbruck L. C., Marchall D.: *Team building for project managers*, PMI, Upper Darby, USA, 1990.
38. *Техника вођења пројекта*, интерни материјал, ФПН и ISPU, Београд, 1968.
39. *The Standard for Program Management*, Second Edition, Project Management Institute Inc., Atlanta, USA, 2008.
40. Tishler A., Dvir D., Shenhar A., Lipovetsky S.: *Identifying Critical Success Factors in Defense Development Projects: A Multivariate Analysis*, Tech. Forecast. Soc. Change 51, 151–171, 1996.
41. Turner J. R.: *The Handbook of Project-based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*, McGraw-Hill Professional 1998.
42. Wideman R. M.: *A Management Framework for Project, Program and Portfolio Integration*, Trafford Publishing, 2004.
43. Williams D., Parr T.: *Enterprise Programme Management—Delivering Value*, Palgrave Macmillan, Hampshire, 2004.