

ИЗВЕШТАЈ
О УЧЕШЋУ НА XX МЕЂУНАРОДНОМ СИМПОЗИЈУМУ ИЗ ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА
YUPMA 2016: “ЗНАЧАЈ ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА
– ПРВИХ 30 ГОДИНА YUPMA И 50 ГОДИНА IPMA”,
БЕОГРАД, 19.-20. мај 2016.

Дводневни међународни симпозијум одржан је у Београду, „Хотел М“, у организацији Факултета за иновациони и пројектни менаџмент (ФАПИМ), Београд, Универзитета EDUCONS и Удружења за управљање пројектима Србије (YUPMA). Скупом је обележено неколико јубилеја – 20 година одржавања симпозијума, 30 година постојања и рада YUPMA и 50 година Светске асоцијације за управљање пројектима (IPMA)

Скуп је отворио проф др Петар Јовановић, декан ФАПМ, оснивач и председник YUPMA, који је подсетио на активности Удружења од оснивања (1986. године), пријема за пуноправну чланицу IPMA (1988. године) и покретања симпозијума YUPMA 1997. године. Учеснике симпозијума поздравили су проф др Дејан Поповић, председник Националног савета за високо образовање Републике Србије, председник IPMA Reinhard Wegner, проф др Александар Андрејевић, ректор Универзитета EDUCONS, проф др Дејан Петровић, ФОН, и Дејан Смиљанић, регионални менаџер компаније ASSECO. Скупу су присуствовали и проф др Младен Радујковић, председник IPMA Council of Delegates и председници националних асоцијација за управљање пројектима Русије (Алексеј Полковников), Данске (Morten Fangel) и Холандије (Marco Buijnsters).

Симпозијум се одвијао у облику два блока пленарних предавања (са укупно 10 тема), 8 тематских сесија са радовима, два workshop–а, један округли сто и две презентације. Програм скупа дат је у Прилогу 1 овог извештаја. Већина аутора и присутних на симпозијуму (преко 80) били су са факултета, високих школа и института (око 95%), највише са Факултета Организационих наука – ФОН, Београд, и ФАПМ, Београд, а око 5 % из привредних организација. Тематске сесије са радовима (43 рада са укупно 73 аутора) бавиле су се следећим темама:

Тема сесије		Број радова
Припрема оцена и финансирање пројеката	I дан (по подне)	9
Организациони аспекти управљања пројектима		4
Планирање праћење и контрола пројеката		3
Примена концепта управљања пројектима		5
Посебни аспекти управљања пројектима		10
Управљање иновацијама, променама и знањем	II дан (по подне)	5
Управљање људским ресурсима на пројекту		4
Управљање ризиком и квалитетом пројекта		3

Из наслова сесија може се видети да су обухваћени готово сви аспекти управљања пројектима као и научне дисциплине које су повезане са овом облашћу.

У свом уводном предавању под насловом „IPMA – Insights into the past, present and future of profession“, председник IPMA Reinhard Wegner говорио је о развоју ове асоцијације од њеног оснивања до данас и трендовима даљег развоја. Асоцијација је основана 1965. године под називом INTERNational NETwork planning – INTERNET, а своје данашње име добила је 1996. године на 13. конгресу у Паризу. Визија асоцијације је промовисање компетентности која омогућује да се пројекти успешно завршавају. У том смислу, разрађене су шеме за утврђивање индивидуалне компетентности (Individual Competence Baseline-ICB), организационе компетентности (Organizational Competence Baseline-OCB) и у новије време пројектне изврсноности (Project Excellence Baseline-PEB).

Проф др Петар Јовановић је у свом уводном излагању посвећеном значају пројектног менаџмента посебну пажњу посветио стању у примени пројектног менаџмента у Србији, које је оценио као незадовољавајуће посебно када се ради у управљању капиталним пројектима. Према његовој оцени, у Србији је створена атмосфера да је најважније да се пројекат уопште заврши, без обзира на то колико су премашени рокови и буџет реализације, и да нико не говори о изгубљеној добити због закашњења нити о ефикасности реализације. Као централни проблем у Србији проф Јовановић је назначио да се не препознаје потреба за управљањем пројектима и да се на том плану највише очекује од Привредних комора и законодавства. Сличну оцену дао је и проф др Младен Радујковић, који је своје предавање посветио стању пројектног менаџмента у земљама југоисточне Европе. За разлику од Европе и света, у овим земљама још увек се не прихвата пројектни менаџер као засебна професија, стручност и професионализам су још увек при дну критеријума за избор оних који ће водити значајне пројекте, а у првом плану су лични разлози и политика. Да се ситуација у овим земљама ипак постепено мења, навео је пример Хрватске, која је у своје законске документе у области планирања и изградње унела одредбе о томе ко може бити руководилац пројекта (Закон о пословима и дјелатностима просторног уређења и градње, Народне новине, 78/2015, члан 37, односно Правилник о потребним знањима из подручја управљања пројектима, Народне новине, 88/2015, члан 2) којима се захтева сертификованост од стране институција као што су PMI или IPMA или бар 30 ECTS бодова у склопу стручног високошколског образовања, а које се односи на едукацију из управљања пројектима.

Округли сто био је посвећен теми „Тајна успеха start-up пројеката“. Модератор је био др Иван Ракоњац, директор Фонда за иновациону делатност у оквиру Министарства науке и технолошког развоја. Реч је о пројектима за микро и мала предузећа (до 50 запослених) која нису старија од 2 године у моменту подношења пријаве, која имају већинско српско власништво, а којима се додељује максимално 80000 EUR што може представљати највише 85% буџета пројекта (што значи да 15% морају бити сопствена средства) за период од 12 месеци. У периоду од 3 године објављена су 4 јавна позива са преко 350 пријава, од којих је одобрен 41 пројекат, у укупној вредности од око 3 милиона EUR. Од тих пројеката само у два случаја пројекти нису завршени успешно. Презентована су три примера успешних пројеката у области информационих технологија (Symphony, Loyalty Technologies) и развоја рекламних производа на надување (Advertout group).

Први workshop одржао је председник данске асоцијације за управљања пројектима Morten Fangel, а тема се односила на комплексност самог процеса управљања пројектима. Други workshop одржао је др Владимир Обрадовић, ФОН, за подмладак IPMA (IPMA Young Crew).

На посебним презентацијама приказане су могућности у примени софтверских решења за управљање пројектима MS Project (Project Lite, Project Office, Project Standard, Project Server и Project Online) као и примери пројеката који су добили награде на конкурс IPMA за најуспешније пројекте.

На оквиру другог блока пленарних предавања изложио сам рад под насловом **“Нова (стара) улога менаџмента ризицима у системима менаџмента у организацији”**, у коме је разматрана примена концепта „Risk Based Thinking“ у новим ревизијама стандарда система менаџмента, а као илустрација практичне примене управљања ризицима у организацији сажето је приказана методологије за управљање ризицима у Енергопројекту.

Може се закључити да је садржај дводневног скупа био веома богат и разноврсан и да су организатори учинили велики напор да у Београд доведу реномиране предаваче из света. О успешности организације сведочи чињеница да су скупу присуствовали председник светске асоцијације, председник IPMA Council of Delegates и три председника националних асоцијација за управљање пројектима. Чињеница да је највећи број аутора и присутних на симпозијуму још увек из универзитетских средина указује да у овој области код нас има још увек много простора за побољшање, како у сфери законодавства, деловања привредних комора и промене свести, пре свега у рукавствима компанија. Тачно је да је методолошка оспособљеност оних који воде пројекте и даље кључни проблем у пракси, али многа позитивна искуства, међу којим и искуства из Енергопројекта, нису довољно присутна на овим скуповима, иако је све више оних који показују интерес и предузимају практичне кораке да се едукују из ове области и да своја знања примењују на конкретним пројектима

ПРИЛОГ:

- Програм скупа

- Рад под насловом

“Нова (стара) улога менаџмента ризицима у системима менаџмента у организацији”

Руководилац службе IMS



Др Радослав Раковић, дипл.инж.

Београд, 21.05.2015.



19-20. MAJ 2016. ZNAČAJ PROJEKTOG MENADŽMENTA

PRVIH 30 GODINA YUPMA I 50 GODINA IPMA

XX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta

Hotel M, Beograd



PROGRAM SIMPOZIJUMA

Plenarna
predavanja

Sekcije

Radionice

Prezentacija
softvera

Okrugli sto

Young Crew

**YUPMA - UDRUŽENJE
ZA UPRAVLJANJE
PROJEKTIMA SRBIJE**

Bože Jankovića 14
Beograd

Telefon: 011 / 39-12-484

e-mail:

info@yupma.org.rs

www.yupma.rs

ČETVRTAK 19.05.2016.

09.00-10.00 Registracija učesnika

Sala Horizont

10.00 Svečano otvaranje

PREDAVANJA PO POZIVU

Reinhard Wagner

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA) - INSIGHTS INTO THE PAST,
PRESENT AND FUTURE OF THE PROFESSION

Petar Jovanović

ZNAČAJ PROJEKTOG MENADŽMENTA- PRVIH 30 GODINA YUPMA I PRVIH 50 GODINA IPMA

Alexey Polkovnikov

STANDARDIZATION IN PROJECT MANAGEMENT AND EXPERIENCE OF THE STANDARDS
IMPLEMENTATION IN RUSSIAN ORGANIZATIONS

Veljko Milutinović

GENERIC RESEARCH METHODOLOGY IN THE CONTEXT OF COMPLEX PROJECT MANAGEMENT

12.00 Koktel

Sala Horizont

Sala Beograd

14⁰⁰-15³⁰

*Sekcija 1 - PRIPREMA, OCENA I
FINANSIRANJE PROJEKATA*

Mr. Morten Fangel

*Sekcija 2 - ORGANIZACIONI ASPEKTI
UPRAVLJANJA PROJEKTIMA*

Workshop „Proactive project management“

15.30-16.00 Kafe pauza

16.00-18.00

*Sekcija 3 - PRIMENA KONCEPTA
UPRAVLJANJA PROJEKTIMA*

YOUNG CREW WORKSHOP

*Sekcija 4 - POSEBNI ASPEKTI UPRAVLJANJA
PROJEKTIMA*

PETAK 20.05.2016.

09.00-09.30 Registracija učesnika

Sala Beograd

09.30-11.00 PLENARNA PREDAVANJA

Mladen Radujković

THE MAIN CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR DYNAMIC DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT PROFESSION IN THE SOUTH-EAST EUROPE

Marco Buijnsters

INTEGRATED PROJECT MANAGEMENT AND CONTROL AS THE NEW TRENDS IN PROJECT MANAGEMENT...?!

Radoslav Raković

NOVA (STARA) ULOGA MENADŽMENTA RIZICIMA U SISTEMIMA MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI

Dejan Petrović

OCENA EFEKATA IMPLEMENTACIJE PROJEKTOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI

Marko Mihić

ORGANIZACIONA KOMPETENTNOST U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA

Vladimir Obradović

OCENA USPEŠNOSTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA PRIMENOM NOVOG IPMA PE MODELA

11.00-11.30

Skupština članova YUPMA

11.30-12.00 Kafe pauza

12.00-13.30 Okrugli sto

„TAJNA USPEHA START-UP PROJEKATA“

14.00-14.45

PREZENTACIJA SOFTVERSKIH REŠENJA U OBLASTI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

14.45-15.30

PREZENTACIJA NAJUSPEŠNIJIH I NAGRAĐIVANIH PROJEKATA U SVETU

15.30-16.00 Kafe pauza

16.00-18.00 Sekcije

Sekcija 5 - UPRAVLJANJE INOVACIJAMA, PROMENAMA I ZNANJEM

Sekcija 6 - UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U PROJEKTU

Sekcija 7 - UPRAVLJANJE RIZIKOM I KVALITETOM PROJEKTA

18.00 Zatvaranje simpozijuma

[DETALJAN PROGRAM PO SEKCIJAMA](#)

NOVA (STARA) ULOGA MENADŽMENTA RIZICIMA U SISTEMIMA MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI NEW (OLD) ROLE OF RISK MANAGEMENT IN MANAGEMENT SYSTEMS WITHIN ORGANIZATION

Dr Radoslav Raković
Energoprojekt Entel a.d. Beograd

Sadržaj: U dosadašnjim revizijama standarda za sisteme menadžmenta, koji predstavljaju sastavni deo integrisanog sistema menadžmenta u organizaciji, rizici su se pojavljivali više implicitno nego eksplicitno. Najnovije revizije menadžment standarda značajno su izmenile pristup rizicima stavljajući ih u prvi plan, kao alat za preventivno delovanje. U ovom radu razmotreni su elementi koji su ključni za prilagođavanje organizacija ovim promenama kroz dokumentaciju IMS i praktičnu realizaciju sistema.

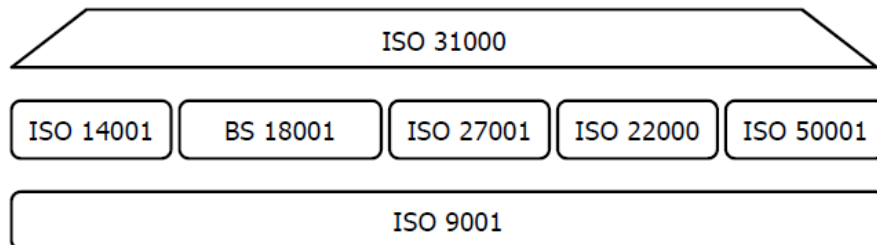
Ključne reči: Integrirani sistem menadžmenta, Menadžment rizicima, Menadžment rizicima u preduzeću

Abstract: In previous revisions of standards for management systems that represent consisting part of integrated management system within an organization risks were treated more implicitly than explicitly. The newest revisions of management standards significantly changed approach to risk putting it into forefront, as preventive tool. In this paper elements important to harmonization of organizations to these changes are considered from the point of view of IMS documents and practical implementation of the system

Key words: Integrated Management System, Risk Management, Enterprise Risk Management

1. UVOD

U dosadašnjim revizijama standarda za sisteme menadžmenta, koji predstavljaju sastavni deo integrisanog sistema menadžmenta u organizaciji, rizici su se pominjali gotovo stidljivo, više implicitno nego eksplicitno. U uvodnom delu standarda ISO 9001:2008 ukazano je da na projektovanje i primenu sistema menadžmenta kvalitetom utiču "okruženje organizacije, promene u tom okruženju i rizici koji proizlaze iz tog okruženja". U standardima za menadžment zaštitom životne sredine ISO 14001 i menadžment bezbednošću i zdravljem na radu BS 18001 akcenat je na aspektima i uticajima koje organizacija ostvaruje kroz svoje aktivnosti što je suštinski povezano sa rizicima, ali se sama reč "rizik" ne pominje. Rizici dobijaju sve eksplicitniju formu u menadžment standardima u posebnim oblastima, kao što su menadžment bezbednošću hrane ISO 22000, odnosno bezbednošću informacija ISO 27001, u kojima procena rizika predstavlja polaznu osnovu za sve aktivnosti organizacije u implementaciji standarda.



Slika 1: Povezanost standarda za sisteme menadžmenta i menadžmenta rizicima [1]

Značajan trenutak u razumevanju značaja rizika nastao je donošenjem posebnog standarda koji je definisao okvire za menadžment rizicima ISO 31000. Odnos standarda za menadžment rizicima, menadžment kvalitetom i standarda za ostale menadžment sisteme prikazan je na slici 1 [1]. Na simboličan način, ova slika ilustruje da je u "kući" koju predstavlja jedna organizacija "temeljni" standard vezan za menadžment kvalitetom i da je, bez obzira na karakter organizacije i njenu delatnost, broj i vrstu menadžment sistema povezanih sa tim, menadžment rizicima "krovni" standard koji ih međusobno povezuje. Sam standard ISO 31000 ([2],[3]) definiše generalni okvir za proces menadžmenta rizicima,. U okviru konteksta organizacije, u posmatranoj oblasti sprovodi se ocenjivanje rizika (engl. *Risk Assessment*), koje obuhvata identifikaciju rizika, njihovu analizu i vrednovanje (engl. *Risk Evaluation*) i definišu načini postupanja sa rizicima, a sve to je praćeno komunikacijom i konsultacijom sa zainteresovanim stranama (koje definišu koji nivo rizika je za njih prihvatljiv), kao i praćenjem i preispitivanjem postavki u cilju poboljšavanja i unapređenja.

Suština menadžmenta rizicima, bez obzira u kojoj oblasti se primenjuje svodi se [4] na identifikovanje rizika, procenu verovatnoću nastajanja događaja i njihove posledice, utvrđivanje nivoa rizika po nekoj od metodologija, vrednovanje (utvrđivanje značaja) rizika, mapiranje rizika tj. utvrđivanje prioriteta i nivoa prihvatljivosti rizika (jer nemamo ni sredstava ni vremena da se bavimo svim rizicima), utvrđivanje mera za postupanje sa rizicimava i utvrđivanje nivoa preostalog rizika i njegovog odnosa prema nivou prihvatljivosti.

2. MENADŽMENT RIZICIMA U NOVIM STANDARDIMA MENADŽMENTA

Najnovije revizije menadžment standarda značajno su izmenile pristup rizicima stavljajući ih u prvi plan. Koji su ključni elementi tog pristupa?

- U uvodnom delu standarda ISO 9001:2015 [5], uporedo sa razmatranjem procesnog pristupa i PDCA ciklusa, istaknut je pristup uvažavanja rizika u definisanju elemenata menadžment sistema (engl. *Risk-based thinking*). To podrazumeva da se rizik razmotri sa kvalitativne i/ili kvantitativne strane, zavisno od konteksta organizacije, jer eventualne neusaglašenosti proizvoda i/ili usluga nemaju iste posledice za sve organizacije

- Ključna izmena u standardu odnosi se na glavu 4 koja je posvećena kontekstu organizacije, čije razumevanje se zahteva u poglavlju 4.1, a koje utiče na obuhvat menadžment sistema i njegove procese. Razmatranje unutrašnjih i spoljnih pitanja i njihovog uticaja na strategijska optredeljenja i ostvarivanje ciljeva organizacije najdirektnije se povezuje sa rizicima tj. razmatra se sve što iz unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja može da ugrozi ostvarivanje tih ciljeva
- U glavi 10 novog standarda koja se odnosi na poboljšanja, poglavlje 10.2 razmatra neusaglašenosti i korektivne mere. Dakle, preventivne mere se ne pominju eksplicitno ali suštinski nisu ukinute – uvažavanje rizika i zahtevi za menadžment sistem formirani na njegovim osnovama stvaraju efekat preventivnog delovanja, što samo potvrđuje suštinu menadžment sistema kao preventivnog alata.

Jedan od najpoznatijih oblika uspostavljanja konteksta je tzv. SWOT analiza [2]. Od ukupno četiri elementa SWOT analize dva su interna, a dva eksterna. Kroz interne faktore sagledavamo sopstvene snage (engl. *Strengths*) i slabosti (engl. *Weaknesses*), a kroz eksterne razmatramo pretnje (engl. *Threats*) koje “vrebaju” iz okruženja i šanse (engl. *Opportunities*) koje se pružaju. Ovi faktori nisu ništa drugo već unutrašnji i spoljni rizici, koji mogu uticati na preduzeće, neki pozitivno, a neki negativno. SWOT analiza zasniva se na odgovarajućim pretpostavkama vezanim za stanje i trendove u samom preduzeću ili u njegovom okruženju..

3. MENADŽMENT RIZICIMA U PREDUZEĆU

Potreba za menadžmentom rizicima u preduzeću pojavljuje se na različitim nivoima hijerarhije u organizaciji, strategijskom i operativnom. Na strategijskom nivou, menadžment rizicima tesno je povezan sa posebnom menadžment disciplinom poznatom kao strategijski menadžment, posebno za preduzeća koja deluju u tržišnoj konkurenciji. Na operativnom nivou upravljanje rizicima povezuje se sa dve druge menadžment discipline, programskim i projektnim menadžmentom, jer preduzeće implementira strategijske ciljeve kroz realizaciju pojedinačnih projekata ili određenih programa. Rizici događaji koji ugrožavaju realizaciju projekata imaju svoj uticaj na ostvarivanje programa, a time i strategijskih ciljeva organizacije.

Menadžment rizicima u organizacijama najčešće se pojavljuje kao “upravljanje rizicima u preduzećima” (engl. *Enterprise Risk Management* - ERM), koji se definiše [6] kao “disciplina pomoću koje organizacija u bilo kojoj oblasti industrije procenjuje, kontroliše, koristi, finansira i prati rizike iz svih izvora sa ciljem da poveća kratkoročnu i dugoročnu vrednost organizacije za njene zainteresovane strane”. Reč je o disciplini, što znači da je reč u uređenom ponašanju organizacije koje ima punu podršku i posvećenost menadžmenta, utiče na donošenje odluka i predstavlja deo kulture organizacije, definiše se za sve industrijske oblasti, a ne samo za one koje su posvećene osiguranju od gubitaka, pominjanje korišćenja rizika ukazuje da je cilj da se stvara vrednost i ublažavaju rizici, uzimaju se u obzir svi izvori rizika, a ne samo opasnosti koje prouzrokuju gubitke ili finansijski rizici, a definicija uključuje sve zainteresovane strane organizacije – menadžment, zaposlene, akcionare, korisnike, društvenu zajednicu itd. U suštini, definicija ukazuje da je upravljanje rizicima u preduzeću u stvari podrška menadžmentu organizacije u donošenju strategijskih odluka.

Konceptualni okvir ERM poznaje četiri tipa rizika – opasnosti, finansijski rizici, operativni i strateški rizici [6]. Opasnosti obuhvataju požar i druge oblike oštećenja imovine, oluje i druge prirodne nepogode, krađe i druga krivična dela i povrede ljudi, prekid poslovanja, bolesti i invaliditet (uključujući i povrede na radu) opasnosti, odštetne zahteve po osnovu odgovornosti itd. Finansijski rizici uključuju cene (vrednost imovine, kamatne stope, devizni kurs), likvidnost (novčani tokovi, troškovi opasnosti i šansi), kreditiranje (neizvršenje novčanih obaveza, propadanje), inflacija / kupovna moć, osiguravanje protiv gubitaka itd. Operativni rizici obuhvataju rizike koji proističu iz poslovnih aktivnosti (ljudski resursi, razvoj proizvoda, kapaciteti, efikasnost, neizvršenje usluga/neisporučivanje proizvoda itd), osposobljenost (liderstvo, spremnost za promene), informacione tehnologije, izveštavanje (planiranje, raspodela budžeta, računovodstvene informacije, vrednovanje investicija, porezi i doprinosi itd). Strateški rizici obuhvataju smanjenje poslovnog ugleda (erozija brenda, malverzacije, neželjeni publicitet), konkurenciju, zahteve korisnika, demografski i društveno / kulturne trendove, tehnološke inovacije, raspoloživost kapitala, zakonodavni i politički trendove itd.

U okviru konteksta koji se uspostavlja na strateškom nivou u preduzeću (misija, vizija), menadžment uspostavlja strateške ciljeve, bira strategiju i uspostavlja skup usklađenih ciljeva u okviru preduzeća. Okvir za upravljanje rizicima u preduzeću usklađen je sa dostizanjem strateških ciljeva, koji se mogu grupisati u četiri kategorije [7] - strategija (ciljevi na visokom nivou, usklađeni sa misijom organizacije), operacije (efektivno i efikasno korišćenje resursa), finansijsko izveštavanje (pouzdanost operativnog i finansijskog izveštavanja) i usaglašenost (usklađenost sa primenljivim zakonima i regulativom).

Postoji direktna povezanost između ciljeva koje preduzeće želi da ostvari i komponenata, koje pokazuju šta je potrebno učiniti da bi se ciljevi ostvarili. Na određeni način, komponente su kriterijumi za efektivnost upravljanja rizicima u preduzeću, jer efektivnost sistema u svakoj od četiri kategorije ciljeva daje određeni nivo sigurnosti menadžmentu da će ciljevi biti dostignuti. Ta sigurnost ne može biti apsolutna s obzirom da u sprovođenju upravljanja rizicima postoje određena ograničenja, koja proističu iz ljudskih grešaka, konflikata ljudi i nadležnosti, teškoća u donošenju odluka itd.

4. PRAKTIČNA ISKUSTVA U PRIMENI MENADŽMENTA RIZICIMA

U okviru preduzeća Energoprojekt ENTEL uspostavljen je integrisani sistem menadžmenta koji sadrži 5 menadžment standarda – kvalitet, zaštitu životne sredine, bezbednost i zdravlje na radu, energetski menadžment i bezbednost informacija. U implementaciji ovih standarda definisani su svi ključni elementi vezani za menadžment rizicima po pojedinim oblastima, pri čemu su u IMS ugrađene dve procedure koje definišu generalni okvir za menadžment rizicima (usklađen sa standardom ISO 31000), odnosno upravljanje promenama, s obzirom da je prilikom realizacije projekata utvrđeno da su najčešći uzroci neispunjenja ciljeva projekta (završetak projekta na vreme u okvirima planiranog budžeta i sa definisanim kvalitetom proizvoda i/ili usluga) promene koje nastaju u podmaklim fazama realizacije projekta kada je veoma teško sprovesti izmene bez velikih posledica po rokove i budžet projekta [8].

U saradnji sa drugim preduzećima u okviru sistema Energoprojekt, u toku 2014. godine realizovan je projekat vezan za menadžment rizicima u preduzećima iz koga su proistekli odgovarajući dokumenti na nivou Pravilnika [9], kojim je uspostavljen sistem menadžmeta rizicima. Postupak koji je sproveden obuhvata procenu inherentnih rizika grupisanih u 4 grupe, odnosno 10 podgrupa u skladu sa metodologijom definisanom od strane radne grupe (strateški - eksterni i interni, operativni - osnovni poslovni procesi, ljudski resursi, finansije, informacione tehnologije, usklađenost - eksterni i interni, izveštavanje - eksterni i interni), formiranje lista internih kontrola orijentisanih ka smanjenju inherentnih rizika, ocenu efikasnosti internih kontrola, izračunavanje rezidualnih (preostalih) rizika i definisanje prihvatljivih nivoa rizika i formiranje konačne ocene preostalih rizika. Na osnovu aktivnosti sprovedenih u slučaju ENTEL-a procenjeno je da je za 47 od 53 rizika prostali rizik u granicama prihvatljivosti, a da je na preostalih 6 potrebno obratiti posebnu pažnju.

6. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da su elementi menadžmenta rizicima značajno zastupljeni u standardima koji se odnose na menadžment sisteme u organizaciji, kako zbog činjenice da su sami menadžment sistemi orijentisani na borbu protiv rizika samim tim što kroz uređenje poslovnih procesa deluju preventivno, tako i zbog činjenice da se svaki od poslovnih procesa na koji se odnose suočava sa specifičnim rizicima kojima treba posvetiti dužnu pažnju. Izneta su i neka praktična iskustva na primeni menadžmenta rizicima iz konkretne organizacije.

7. LITERATURA

- [1] Raković R: „Menadžment rizicima u u organizaciji-šta ima novo?“, Časopis Kvalitet&Izvršnost, God. IV, Br. 9-10, 2015, str. 53-57
- [2] Raković R: *Integrirani sistem menadžmenta - teorija i praksa* (Stylos - Građevinska knjiga, Beograd, 2014)
- [3] ISO 31000: 2009 *Risk Management – Guidelines on principles and implementation of Risk Management*
- [4] Petrović D, Jovanović P, Raković R: *Upravljanju projektnim rizicima*, YUPMA, Beograd, 2010.
- [5] ISO 9001: 2015 *Quality Management Systems – Requirements*
- [6] Overview of Enterprise Risk Management (Casualty Actuarial Society, Enterprise Risk Management Committee, May 2003)
- [7] Enterprise Risk Management - Integrated Framework, Executive Summary (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, September 2004)
- [8] FIDIC *Conditions of contract*, 1999
- [9] Pravilnik o osnovama sistema interne kontrole i upravljanja rizicima (EP ENTEL, 2014)