

**PRIMENA PROJEKTOG MENADŽMENTA U UNAPREĐENJU SPORTA I OMLADINSKE POLITIKE IZ PERSPEKTIVE POKRAJINSKOG SEKRETARIJATA ZA SPORT I OMLADINU****THE ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN ADVANCING SPORTS AND YOUTH POLICY FROM THE PERSPECTIVE OF THE PROVINCIAL SECRETARIAT FOR SPORTS AND YOUTH**

Dane Basta, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – Industrijsko inženjerstvo i menadžment**

**Kratak sadržaj** – U ovom master radu je analizirana uloga projektnog menadžmenta u unapređenju sporta i angažovanja mladih iz perspektive Pokrajinskog sekretarijata za sport i omladinu. U radu su korišćene kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja, analiza dokumenata, kao i intervjui sa relevantnim stručnjacima i akterima koji su bili uključeni u sportske i omladinske projekte u pokrajini. Istraženi su izazovi u primeni projektnog menadžmenta, a na osnovu dobijenih rezultata predložene su strategije za njegovo unapređenje. Rad takođe daje preporuke za budući razvoj strateških inicijativa i pristupa upravljanju projektima ove vrste.

**Ključne reči:** Projektni menadžment, strateške inicijative, institucionalna podrška, finansiranje projekata

**Abstract** – This master's thesis analyzes the role of project management in enhancing sports and youth engagement from the perspective of the Provincial Secretariat for Sports and Youth. The study employs qualitative and quantitative research methods, document analysis, as well as interviews with relevant experts and stakeholders involved in sports and youth projects in the province. The challenges in applying project management practices were explored, and based on the results, strategies for improvement were proposed. The thesis also provides recommendations for the future development of strategic initiatives and approaches to managing such projects.

**Keywords:** Project management, strategic initiatives, institutional support, project financing

**1. UVOD**

Projektni menadžment je postao ključna disciplina u unapređenju različitih sektora društva, pa između ostalog, uključujući sport i omladinske aktivnosti. Sa sve većim zahtevima za efektivnim i efikasnim korišćenjem resursa, organizacije koje se bave sportom i omladinom sve više se oslanjaju na metode projektnog menadžmenta za upravljanje kompleksnim projektima.

Uloga Pokrajinskog sekretarijata za sport i omladinu u

podrsci ovih projekata je od izuzetne važnosti za postizanje dugoročnih ciljeva u pogledu podsticanja zdravih navika, razvoja sportskih veština i obezbeđivanja uslova za aktivno učešće mladih u društvu.

Cilj ovog rada je da istraži kako se tehnike i principi projektnog menadžmenta mogu efikasno primeniti u okviru projekata Pokrajinskog sekretarijata, koji se bave razvojem sporta i aktivnosti za mlade. U tom smislu, rad će analizirati konkretne aspekte projektnog menadžmenta, kao što su planiranje, upravljanje resursima, implementacija i evaluacija rezultata projekata. Na taj način će se razmotriti kako projektni menadžment može unaprediti postojeće prakse i obezbediti bolje rezultate u projektima usmerenim ka mladima i sportu.

**2. TEORIJSKI OKVIR****2.1. Projekti i upravljanje projektima**

Na prvom mestu, kada se priča o projektima, potrebno je razumeti sam pojam projekta, koji predstavlja privremeni, jedinstveni i složeni poduhvat usmeren ka određenim ciljevima u ograničenom vremenu i sa ograničenim resursima. Projekat ima jasno određen početak i kraj, a rezultat može biti konkretan proizvod, usluga ili metodologija [1]. Ono što je zasigurno jeste da projekti nisu klasične aktivnosti koje se kontinuirano obavljaju u organizacijama radi obavljanja i održavanja poslovanja.

Projekat zapravo podrazumeva aktivnosti koje se sprovedu povremeno, u cilju ostvarenja specifičnih ciljeva. Prema američkom Institutu za upravljanje projektima [2], projekat je privremeni poduhvat, čije su ključne karakteristike privremenost i jedinstvenost, odnosno projekat je privremeni napor za stvaranje jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata. Na osnovu svega navedenog, može se reći da su osnovne karakteristike projekta privremeno trajanje, jedinstvenost rezultata, postepena razrada, ograničeni resursi, postojanje investitora i neizvesnost.

Svaki projekat se izdvaja po svojoj složenosti, jednkrotnosti i ograničenjima u pogledu vremena, resursa i budžeta [3]. Osim kao metod ostvarenja poslovnih ciljeva, projekti u savremenim organizacijama predstavljaju i odgovor na brze promene tržišta i skraćene cikluse proizvoda, što ih čini ključnim za dugoročni razvoj. Rodni Tarner vidi projekat kao privremenu organizaciju sa zadatkom da donese korisne promene [4], dok Jovanović

**NAPOMENA:**

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Danijela Gračanin, vanr. prof.

ističe da je to poslovni poduhvat usmeren na konačne ciljeve uz ograničene resurse i vreme [5].

## **2.2. Tradicionalne, agilne i hibridne metodologije upravljanja projektima**

Tradicionalne metodologije zasnivaju se na strukturiranom i linearnom procesu koji uključuje precizno planiranje, detaljnu dokumentaciju i fiksne faze. Ovaj pristup je najpogodniji za projekte koji su slični ranije realizovanim, gde postoji utvrđeni šablon rada. Koristi se kada su zahtevi korisnika jasni i detaljno poznati, sa minimalnim izmenama i malom neizvesnošću. Projekti su karakterisani malom složenosti, minimalnim promenama obima, poznatom tehnološkom infrastrukturu, niskim stepenom rizika i iskusnim timom koji radi sa malo grešaka, uz stabilan i jasan projektni plan.

Agilni pristupi, razvijeni kao reakcija na rigidnost tradicionalnih metoda, pružaju veću fleksibilnost u brzom okruženju poput softvera, što je formalizovano u *Agile Manifesto*-u iz 2001. godine. Ovaj manifest naglašava važnost pojedinaca, interakcije, saradnje sa klijentima i prilagođavanja promenama, umesto rigidnog praćenja plana. Hibridno upravljanje projektima, koje kombinuje tradicionalne i agilne pristupe, sve je zastupljenije u različitim industrijama, omogućavajući bolju adaptaciju potrebama projekta. Ovaj model spaja strukturu tradicionalnog upravljanja sa fleksibilnošću agilnog pristupa, što dovodi do efikasnijeg upravljanja složenim projektima, poboljšanja koordinacije u timovima i povećane satisfakcije korisnika kroz češće povratne informacije [6].

## **2.3. Faze upravljanja projektima**

Prema Institutu za upravljanje projektima [2], životni ciklus projekta obuhvata sledeće faze: iniciranje, planiranje, izvršenje, monitoring i kontrola, i zatvaranje.

Tokom faze iniciranja, razmatraju se i procenjuju ideje za projekat, uključujući isplativost i benefite. Ovde se odlučuje da li će projekat biti realizovan, što je ključno za uspeh. Faza planiranja uključuje detaljno definisanje ciljeva, aktivnosti, resursa i rizika. Planiranje je kritično za uspeh projekta i obezbeđuje sve potrebne resurse, kao i komunikacione kanale sa zainteresovanim stranama. Faza izvršenja podrazumeva realizaciju projekta, gde je projektni menadžer odgovoran za koordinaciju i kontrolu. Tokom ove faze, prate se performanse i preduzimaju korektivne mere ako je potrebno. Faza monitoringa i kontrole obuhvata stalno praćenje napretka projekta i korigovanje odstupanja od plana. Kada su svi zadaci završeni, pristupa se fazi zatvaranja, koja uključuje predaju rezultata, analizu uspešnosti projekta i identifikaciju oblasti za poboljšanje.

## **2.4. Alokacija resursa i finansijsko upravljanje projektima**

Kontrola troškova je jedan od najvažnijih aspekata u finansijskom upravljanju projektom, jer omogućava da se troškovi projekta prate u odnosu na planirani budžet i vremenske okvire. Ova faza podrazumeva redovno praćenje i upoređivanje planiranih troškova sa stvarnim troškovima i brzo reagovanje na svaki nastanak odstupanja. Prema Lukiću [10], kontrola troškova zahteva primenu alata kao što su tabele za praćenje troškova,

finansijski izveštaji i softver za upravljanje budžetom. Neophodno je ustanoviti redovne intervale izveštavanja kako bi finansijski menadžeri mogli da uoče potencijalne probleme na vreme i preduzmu korektivne mere. Jedan od alata koji se često koristi u ovoj fazi je analiza vrednosti za utrošeno, koja omogućava poređenje stvarnog napretka sa planiranim i utvrđivanje trenutnog finansijskog stanja projekta.

Materijalni resursi uključuju opremu, materijale i druge fizičke resurse koji su potrebni za sprovođenje projekta. Efikasna alokacija materijalnih resursa zavisi od tačne procene potrebnih količina i pravovremene nabavke. Jedan od glavnih izazova u ovoj oblasti jeste usklađivanje dinamike nabavke i distribucije resursa sa potrebama projekta, kako bi se izbegla kašnjenja i zastoje [7].

## **2.5. Upravljanje interesnim grupama na projektu**

Upravljanje interesnim grupama na projektu obuhvata sve aktivnosti usmerene na identifikaciju ljudi, grupa ili organizacija koji bi mogli da utiču na projekat ili da budu njime pogođeni, analizu njihovih očekivanja i uticaja, kao i razvoj strategija za njihovo aktivno uključivanje u odluke i izvršenje projekta. Ovo je od vitalnog značaja za uspešnu realizaciju, jer pomaže projektnom timu da bolje razume različite aspekte očekivanja i uticaja koje imaju ove grupe, kao i da uspostavi načine za njihovo uključivanje u proces donošenja odluka i u radne aktivnosti [2].

Današnji projekti se gotovo uvek odvijaju u složenim okruženjima u kojima različite interesne grupe igraju presudnu ulogu. One mogu uključivati klijente, krajnje korisnike, izvođače, konsultante, sindikate, javne institucije, finansijske organizacije i druge, pri čemu je svaka grupa nosilac specifičnih interesa koji mogu direktno uticati na projekat. Istraživanje provedeno među norveškim menadžerima projekata pokazalo je da su klijenti i krajnji korisnici najznačajnije grupe [8].

## **2.6. Upravljanje programom i portfoliom**

Najviši nivo upravljanja u ovoj oblasti je upravljanje portfoliom projekata, odnosno portfolio menadžment [9]. Portfolio predstavlja skup programa, projekata i drugih povezanih aktivnosti koje imaju prioritete i realizuju se radi postizanja strateških ciljeva kompanije. Na ovaj način se optimizuje korišćenje resursa, smanjuju rizici, povećavaju koristi i poboljšavaju performanse organizacije.

Upravljanje programom je proces upravljanja nekoliko povezanih projekata, dok je upravljanje portfoliom upravljanje većim brojem programa sa ciljem unapređenja rada organizacije. Program traje duže i može se odvijati kontinuirano kako bi se postigli dugoročni poslovni ciljevi. Program se sastoji od više međusobno povezanih projekata koji se istovremeno realizuju kako bi se ostvario zajednički cilj. Nerazumevanje razlika između projekata i programa može negativno uticati na performanse organizacije, a otkrivanje tih razlika može transformisati pristup upravljanju budućim inicijativama [9].

Menadžeri projekata moraju razumeti razlike između projekata, megaprojekata, programa i portfolija, jer svaki od njih zahteva različite pristupe upravljanju, veštine i organizacione strukture kako bi se postigao uspeh.

## 2.7. Upravljanje programom i portfoliom

Evalvacija i vrednovanje projekata predstavljaju ključne aktivnosti u procesu upravljanja projektima, omogućavajući sponsorima, menadžerima i drugim zainteresovanim stranama da procene uspeh projekta, kao i njegov uticaj na ciljeve organizacije. Sa stanovišta sponsora, ovi procesi su naročito važni jer pomažu u određivanju da li su resursi i investicije u projekat doneli očekivane koristi i povraćaj uložених sredstava. Evalvacija podrazumeva sistematsko prikupljanje i analizu podataka tokom i nakon implementacije projekta, kako bi se utvrdilo da li je projekat ostvario svoje ciljeve. Evalvacija može biti procesna, koja se sprovodi tokom realizacije projekta, i završna, koja se sprovodi po okončanju projekta. Procesna evalvacija omogućava pravovremene korekcije u realizaciji projekta, dok završna evalvacija ima za cilj da utvrdi ukupni uticaj i postignuće projekta.

Evalvacija projekata sa stanovišta sponsora je od izuzetnog značaja jer sponsori imaju ključni interes da vide rezultate koji opravdavaju njihove investicije. Evalvacija ne treba da se ograniči samo na merljive rezultate, već treba da uključi i kvalitativne aspekte kao što su uticaj na zainteresovane strane, ugled organizacije i usklađenost projekta sa strateškim ciljevima kompanije [11].

## 3. ISTRAŽIVAČKI DEO

Pokrajinski sekretarijat za sport i omladinu predstavlja najviši organ vlasti u Autonomnoj Pokrajini Vojvodini koji se bavi pitanjima mladih, tretirajući probleme mladih u svakoj pojedinačnoj lokalnoj samoupravi i u svakom mestu u Vojvodini kroz sistemski pristup. Pokrajinski sekretarijat za sport i omladinu ima ulogu da prati, podržava i sarađuje sa omladinskim udruženjima, njihovim savezima, kao i lokalnim kancelarijama za mlade, da priprema projekte i predlaže mere za unapređenje položaja mladih.

### 3.1. Analiza projekata podrške sprovođenju omladinske politike i preporuke za unapređenje

U okviru kalendarske godine koja je bila predmet analize, raspisana su dva konkursa iz ove oblasti. Na prvom konkursu, raspisanom u februaru, pristiglo je 188 prijava. Komisija za stručni pregled podnetih predloga projekata za finansiranje projekata od interesa za AP Vojvodinu u oblastima omladinskog sektora, odlučila je da za finansiranje predloži 111 projekata, što je oko 60% prolaznost projekata. Na drugom konkursu, raspisanom u septembru, pristiglo je 65 predloga projekata od kojih je podržano 35, što je oko 54% prolaznosti. Porast interesovanja mladih za učešće na Konkursu omladinske politike uočava se uvidom u broj pristiglih prijava na prvi konkurs.

### 3.2. Analiza projekata podrške razvoju sporta

U okviru programa u kojima se ostvaruju potrebe i interesi građana u oblasti sporta u AP Vojvodini u okviru kalendarske godine koja je posmatrana u ovom istraživanju raspisana su dva konkursa. Prvi, redovni konkurs imao je na raspolaganju 65.610.000,00 dinara. Ukupno je pristiglo 395 prijava, dok je ukupan iznos traženih sredstava iznosio 208.004.229,11 dinara, što je značajno premašilo raspoloživi budžet. Nakon detaljne analize i evaluacije projekata, pokrajinski sekretar za sport i omladinu odobrio

je finansiranje 257 predloga projekata (65% prolaznost), čime je pružena podrška za raznovrsne aktivnosti u oblasti sporta.

Drugi konkurs, finansiran iz sredstava rebalansa budžeta, imao je raspoloživ budžet od 90.000.000,00 dinara. Pristiglo je 467 prijava, sa ukupno traženim sredstvima od 228.307.676,47 dinara, što je ponovo ukazalo na veliko interesovanje i potrebu za finansijsku podršku u oblasti sporta. Na osnovu odluke sekretara, odobreno je finansiranje ukupno 287 predloga projekata (61% prolaznost).

### 3.3. Preporuke za unapređenje projekata podrške sprovođenju omladinske politike

Na osnovu analize dosadašnjih projekata u okviru podrške omladinskoj politici i primene metodologija projektnog menadžmenta, nekoliko preporuka može doprineti unapređenju procesa, boljoj uključenosti mladih, kao i jačanju kapaciteta Sekretarijata u narednim godinama. Ove preporuke se fokusiraju na oblasti definisane u Nacionalnoj strategiji za mlade (2015–2025) i mogu poboljšati implementaciju projekata uz održivost i efikasnost:

1. Planiranje i definisanje projektnih prioriteta
  - Prilagoditi godišnje prioritete aktuelnim potrebama mladih na osnovu istraživanja i analiza, fokusirajući se na oblasti poput zapošljavanja, zdravlja i obrazovanja.
  - Uspostaviti mehanizam povratnih informacija od ranijih korisnika finansiranja radi boljeg razumevanja izazova i potreba za sledeći konkursni ciklus.
2. Podrška i edukacija za unapređenje kapaciteta projektnih timova
  - Organizovati treninge i radionice za podnosiocе projekata, pre i posle realizacije, s fokusom na projektno upravljanje, prikupljanje sredstava i monitoring.
  - Obezbediti mentorske programe za složenije projekte, kako bi organizacije stekle potrebna znanja i samopouzdanje.
3. Promovisanje učešća mladih
  - Kroz društvene mreže i kampanje približiti mladima značaj njihovog angažovanja i koristi za lokalnu zajednicu.
  - Razvijati volonterske programe koji podstiču aktivno učešće mladih i sticanje praktičnih iskustava.
4. Monitoring i evaluacija
  - Uvesti alate i standarde za praćenje projekata, uključujući ključne pokazatelje uspeha (KPI).
  - Rezultate evaluacije podeliti sa učesnicima programa, čime bi se obezbedila transparentnost i unapredilo poverenje.
5. Održivost i repliciranje projekata
  - Fokusirati se na projekte koji imaju potencijal za nastavak rada nakon završetka finansiranja.
  - Kreirati modele koji se mogu primeniti u različitim lokalnim zajednicama kako bi se proširio njihov uticaj.

## 6. Partnerstva i umrežavanje

- Podsticati saradnju sa lokalnim samoupravama, privatnim sektorom i obrazovnim institucijama radi dodatnih resursa i ekspertize.
- Organizovati redovne sastanke i razmenu iskustava među akterima omladinske politike.

Preporuke za proces kreiranja konkursa i prijava su:

- Potrebno je razraditi smernice za ključne aspekte projekata (npr. realizacija, očekivani rezultati) i pružiti primere uspešnih projekata.
- Definirati konkretne indikatore uspeha i odgovorne osobe za praćenje.
- Omogućiti prilagođavanje prijava za mlade iz ugroženih kategorija radi inkluzivnosti.
- Uvesti detaljnije podkategorije za precizniju analizu, posebno za kapacitet nosilaca projekta i opravdanost troškova.
- Jasnije definisati budžetske linije i dati primere pravilne raspodele

### 3.4. Preporuke za unapređenje projekata podrške razvoja sporta

Konkursi za finansiranje sportskih projekata koje sprovodi Pokrajinski sekretarijat za sport i omladinu ključan su instrument za razvoj sporta u AP Vojvodini. Ovi konkursi unapređuju sportsku infrastrukturu, podstiču učešće mladih u sportu i promovišu inovativne projekte u lokalnim zajednicama. Iako su kriterijumi i bodovanje dobro definisani, postoje mogućnosti za unapređenje procesa kako bi se sredstva efikasnije i pravednije raspodelila. Preporuke u nastavku usmerene su na poboljšanje strukture i transparentnosti prijave, evaluacije i održivosti finansiranih projekata:

- Definisanje prioriteta kriterijuma – potrebno je uvesti dodatne prioritete za prijave iz ruralnih sredina, projekte koji podržavaju osetljive grupe ili inovativne inicijative, čime bi sredstva bila usmerena na specifične potrebe i ciljne grupe.
- Struktura projektne prijave – neophodno je dodati segment za procenu rizika gde podnosioci razrađuju potencijalne izazove i načine za njihovo rešavanje, pružajući komisiji uvid u kapacitete prijavioca.
- Povećanje kriterijuma održivosti – potrebno je uvesti dodatne kriterijume koji procenjuju kapacitet projekta za dugoročan uticaj, razvoj lokalnih resursa ili stvaranje novih prilika za zapošljavanje.
- Jasno definisani indikatori uspeha – neophodno je zahtevati konkretne i merljive indikatore uspeha uz način verifikacije i prikupljanja podataka, radi lakše kontrole ostvarivanja ciljeva.
- Proces evaluacije i transparentnost - uvesti povratne informacije za sve aplikante s objašnjenjem razloga za dodelu ili odbijanje sredstava, što bi povećalo poverenje u proces.
- Realno budžetiranje i troškovi – neophodno je ocenjivati racionalnost budžeta kroz odnos između troškova i obima aktivnosti, kako bi prioritet imali projekti s optimalnom raspodelom sredstava.

## 4. ZAKLJUČAK

Zaključak ovog master rada ukazuje na ključnu ulogu projektnog menadžmenta u podršci i unapređenju sportskih i omladinskih programa kroz aktivnosti Pokrajinskog sekretarijata za sport i omladinu. Primena tehnika projektnog menadžmenta unutar ovih programa omogućava efikasnije planiranje, bolju organizaciju resursa i jasniju evaluaciju rezultata, što je od suštinske važnosti u javnom sektoru, gde su sredstva ograničena, a potrebe značajne. Procesi kao što su precizno planiranje, pravilna implementacija i dosledno upravljanje resursima predstavljaju osnovu za efikasno upravljanje sportskim i omladinskim projektima. Analiza primera pokazala je da je sistematičan pristup projektima u ovoj oblasti neophodan za postizanje ciljeva i da pažljiva organizacija može sprečiti najčešće izazove, poput nepredviđenih troškova ili kašnjenja u realizaciji. Sekretarijat je u ovom kontekstu prepoznat kao ključni akter, čija finansijska i institucionalna podrška omogućava široku dostupnost i razvoj različitih projekata u oblasti sporta i omladinskih aktivnosti.

## 5. LITERATURA

- [1] K. Schwalbe, „*An Introduction to Project Management*“, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017
- [2] „*PMBOK Vodič kroz korpus znanja za upravljanje projektima*“, četvrto izdanje, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka, 2010
- [3] J. D. Frame, „*Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people*“, San Francisco: Jossey-Bass, 2003
- [4] R. Turner, „*The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations*“, Mc Graw Hill, 2009
- [5] P. Jovanović, „*Upravljanje projektom*“, Beograd, Fakultet organizacionih nauka: Grafoslog, 2002
- [6] A. Agbejule, L. Lehtineva, „The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success“, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol., 30 No. 7, pp. 124-136, 2022
- [7] R. Powell, D. M. Buede, „*The Project Manager's Guide to Making Successful Decisions, Management Concepts*“, Berrett-Koehler Publishers, 2008
- [8] J. T. Karlsen, Project Stakeholder Management, *Engineering Management Journal*, Vol., 14 No. 4, pp.19-24, 2002
- [9] Project Management Srbija, „*Portfolio menadžment*“, www.project-management-srbija.com, 2023
- [10] S. Lukić, Savremeni pristup planiranju projekata, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, pp. 140-152, 2011
- [15] H. Kerzner, „*Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*“, Wiley, 2022

### Kratka biografija:



**Dane Basta** rođen je u Kikindi 1983. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranio je 2024. godine.  
kontakt: bastadane@gmail.com