

Dušan Bobera

PROJEKTNÍ MENADŽMENT

**VISOKA POSLOVNO TEHNIČKA ŠKOLA
DOBOJ**

**VISOKA POSLOVNO TEHNIČKA ŠKOLA
DOBOJ**

Dr Dušan Bobera

PROJEKTNI MENADŽMENT

Doboj, 2012.

Izdavač:
VISOKA POSLOVNO TEHNIČKA ŠKOLA

Za izdavača:
Mr Ladin GOSTIMIROVIĆ

Autor:
Prof. dr Dušan Bobera

Recenzenti:
Prof. dr Radmilo V. TODOSIJEVIĆ
Prof. dr Esad AHMETAGIĆ

Urednik:
Mr Ladin GOSTIMIROVIĆ

Lektor i korektor:
Mr Slavica GOSTIMIROVIĆ

Kompjuterska priprema:
Dragan KECMAN

Tiraž:
300

Štampa:
SZR „Graficar“ Doboj

© Visoka poslovno tehnička škola, Doboj, 2012.

ISBN
978-99955-712-5-2

SADRŽAJ

1. PROJEKAT - DEFINISANJE, OKVIR I PRETPOSTAVKE	9
1.1. Definisanje "projekta"	12
1.2. Strategijski okvir projekta	20
2. PROCESI GENERISANJA PROJEKATA	23
2.1. Tehnološke promene i njihov uticaj na generisanje projekata	25
2.2. Nivoi poslovne transformacije preduzeća	34
2.2.1. Efektivni pojedinac	34
2.2.2. Visokoeфикасни timovi	35
2.2.3. Integrirano preduzeće	36
2.2.4. Prošireno preduzeće	38
2.2.5. Internetom umreženo poslovanje	42
2.3. Naučno-istraživački i razvojni rad u funkciji generisanja projekata ...	46
2.4. Benčamarking u funkciji generisanja projekata	56
2.4.1. Nivoi benčamarkinga	58
2.5. Realizacija projekta benčamarkinga	61
2.6. Odnosi zavisnosti između inovativne delatnosti i njene materijalizacije i komercijalizacije	67
3. STRATEGIJSKI KONTEKST PROJEKTOG MENADŽMENTA	85
3.1. Tok projekata	91
3.2. Strateška povezanost projekata	92
3.3. Strateško planiranje za projektni menadžment	95
3.4. Kritični faktori za strategijsko planiranje	99
3.4.1. Kvalitativni faktori	100
3.4.2. Kvantitativni faktori	104
3.5. Identifikacija strategijskih resursa	105
3.5.1. Humani resursi	107
3.5.2. Materijalni resursi	108
3.5.3. Organizacioni resursi	108
3.5.4. Finansijski resursi	109
3.5.5. Nematerijalni resursi	109
3.5.6. Društvena odgovornost	109
3.6. Strategijska selekcija projekata	110
3.7. Kontinuirano unapređenje	112
3.8. Participacija vlasnika u projektu	116

4. RAZVOJ KONCEPTA PROJEKTOG MENADŽMENTA	119
4.1. Razvoj projektnog menadžmenta	122
4.2. Otpor promenama	131
4.3. Definisanje kategorija sistemi, programi i projekti	135
4.4. Ostali koncepti, definicije, kategorija i tehnike u projektnom menadžmentu	138
5. PROCES I MODELI ZA SELEKCIJU PROJEKATA	145
5.1. Kriterijumi za modele za selekciju projekata	148
5.2. Priroda modela za selekciju projekata	151
5.2.1. Nenumerički modeli za selekciju projekata	152
5.2.2. Numerički modeli za selekciju projekata	153
5.2.2.1. Profitno orijentisani modeli za selekciju projekata	153
5.2.2.2. Numerički neprofitno orijentisani modeli za selekciju projekata	163
6. RIZIK I UPRAVLJANJE RIZIKOM PROJEKATA	167
6.1. Rizik u odlučivanju	170
6.2. Značaj upravljanja rizikom	172
6.2.1. Planiranje upravljanja rizikom	176
6.2.2. Identifikacija rizika	177
6.2.3. Kvalitativna analiza rizika	179
6.2.4. Kvantitativna analiza rizika	183
6.2.5. Odgovor na planiranje rizika	185
6.2.6. Nadgledanje i kontrola rizika	189
7. PLANIRANJE PROJEKTA	191
7.1. Početna koordinacija projekta	197
7.2. Elementi plana projekta	199
7.3. Sistemska integracija	201
7.4. Razrađivanje projekta	202
7.5. Organizaciono tehnička struktura projekta (WBS)	205
7.6. Koordinacija učesnika projekta kroz integracioni menadžment	210
7.7. Merenje performansi projekta	212
7.7.1. Nefinansijske mere	214
7.7.2. Finansijske mere	219
7.8. Mrežne tehnike za izradu terminskog plana projekta	222
7.8.1. Mrežno ponovno planiranje (replaniranje)	227
7.8.2. Proces PERT/CPM planiranja	228
8. ORGANIZACIJA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTOM	231
8.1. Funkcionalni tip organizacije za upravljanje projektom	235
8.2. Čista projektna organizacija za upravljanje projektima	238
8.3. Matrični oblik organizacije za upravljanje projektima	241
8.4. Izbor organizacione forme za upravljanje projektom	244

9. IZRADA BUDŽETA PROJEKTA I PROCENJIVANJE TROŠKOVA	247
9.1. Budžetiranje od vrha ka dole	251
9.2. Budžetiranje od dole ka vrhu	252
9.3. Iterativni proces izrade budžeta	254
9.4. Proces planiranja troškova	255
9.5. Efekti krive iskustva	257
10. UPRAVLJANJE KVALITETOM PROJEKTA	259
10.1. Koncept upravljanja kvalitetom	262
10.2. Savremeni menadžment kvaliteta	265
10.3. Planiranje kvaliteta	269
10.4. Osiguranje kvaliteta	270
10.5. Alati i tehnike za kontrolu kvaliteta	271
10.6. Troškovi kontrole kvaliteta	278
10.7. Model zrelosti projektnog menadžmenta	279
11. IMPLEMENTACIJA PROJEKTA	281
11.1. Karakteristike procesa implementacije	284
11.2. Kontrolisani aspekti projekta	286
11.2.1. Korišćenje perfektnosti kao vodiča	287
11.2.2. Operacionalizacija zahteva	290
11.3. Procenjivanje i odlučivanje o proizvodnoj infrastrukturi	290
11.4. Posao u fazi predimplementacije	292
11.5. Posao u fazi implementacije projekta	299
11.6. Aktivnosti na implementaciji projekta	300
11.7. Obavljanje posla u fazi implementacije	303
11.8. Upravljanje poslom	304
12. NADGLEDANJE PROJEKTA I INFORMACIONI SISTEM ZA PROJEKTNII MENADŽMENT	315
12.1. Plansko – monitoring – kontrolni ciklus	317
12.1.1. Oblikovanje sistema nadgledanja	318
12.1.2. Prikupljanje podataka	320
12.2. Informacije neophodne za proces izveštavanja	323
12.3. Kompjuterizovani informacioni sistem za upravljanje projektom	328
13. KONTROLA PROJEKTA	333
13.1. Fundamentalne svrhe kontrole	336
13.2. Tipovi kontrolnih procesa	337
13.3. Razmatranje oblika kontrolnih sistema	343
13.4. Ravnoteža u kontrolnom sistemu	345
13.5. Kontrola kreativnih aktivnosti	347
13.6. Kontrola promena i "puzanja" obima projekta	348

14. REVIZIJA PROJEKTA	351
14.1. Svrha procesa vrednovanja	353
14.2. Proces revizije projekta	355
14.2.1. Odgovornosti revizora/evaluatora projekta	358
14.2.2. Životni cikel revizije projekta	359
14.2.3. Osnovni elementi revizije/vrednovanja	360
14.2.4. Merenje	362
15. ZAVRŠETAK PROJEKTA	365
15.1. Modaliteti završetka projekta	367
15.2. Završni izveštaj	371
16. LITERATURA	375