

**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
МАШИНСКИ ФАКУЛТЕТ**

Катедра за транспортну технику и логистику
Смер: Транспорт и логистика

Николић Милан

ЛОГИСТИКА ПРОЈЕКТА

Дипломски рад

Ментор:
Проф. др Драгослав Јаношевић

**НИШ
2007.**

БИБЛИОГРАФСКИ ПОДАЦИ

Аутор рада:	Милан Николић
Наслов публикације:	Логистика пројекта
Врста публикације:	Дипломски рад
Евиденциони број:	1.9745.2007
Кључне речи:	Пројекат, управљање пројектом, фазе развоја, пројектни менаџмент, методе планирања, вођа пројекта, пројектни тим, праћење и контрола
Научно подручје:	Техничке науке
Научно поље:	Техничка логистика
Институција у којој је рад израђен:	Универзитет у Нишу Машински факултет
Ментор:	Проф. др Драгослав Јаношевић
Број страница:	78
Број слика:	18
Број табела:	3
Коришћене библиографске јединице:	13
Датум одбране дипломског:	
Испитна комисија:	Проф. др Драгослав Јаношевић Проф. др Зоран Маринковић Проф. др Нада Барац
Институција на којој се рад чува:	Машински факултет у Нишу

Милан Николић

ДИПЛОМСКИ РАД

Наслов рада:

ЛОГИСТИКА ПРОЈЕКТА

Садржај рада:

УВОД

Дефинисање пројекта. Методологије управљања пројектима.

ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ПРОЈЕКТА

Иницијализација пројекта. Припрема пројекта. Извођење пројекта. Завршетак пројекта.

ПРОЈЕКТНИ МЕНАџМЕНТ

Планирање пројекта. Организовање пројекта. Финансирање пројекта. Праћење пројекта. Обезбеђења квалитета пројекта. Управљање ризицима пројекта. Управљање ресурсима пројекта. Управљање уговарањем. Управљање документацијом пројекта.

КОНТРОЛА ПРОЈЕКТА

Праћење и контрола времена. Праћење и контрола ресурса. Праћење и контрола трошкова. Управљање променама. Системи извештавања о реализацији пројекта.

ЗАКЉУЧАК

Анализа добијених резултата истраживања.

18. 08. 2007.

проф. др Драгослав Јаношевић

ПРЕДГОВОР

Као што знате, студент сам Машинског факултета у Нишу, на катедри за Транспортну технику и Логистику, и овим дипломским радом привођим крају своје студирање.

Протеклих година циљ мог студирања био је разумевање логистичких принципа који покривају модерни начин размишљања, планирања и организације. Већи део својих студија посветио сам изучавању логистике, како у процесима транспорта, складиштења, организације, тако и у области планирања и реализације пројеката. Ово сам нашао као област за коју имам посебно интересовање, и као нешто чије познавање и разумевање у што је могуће бољој мери, ће ми изузетно користити у животу и стварању добре пословне караријере.

Предмет Анализа логистичких процеса, чије изучавање ми је било главни подстицај за израду дипломског рада на тему Логистика пројекта, бави се концептима логистике и логистичких процеса, и истражује разлоге за пораст њеног значаја за данашња предузећа. Предмет се такође бави приоритетима и управљањем развоја пројеката кроз употребу метода за планирање и реализацију пројеката.

Овим радом не представљам посебан пројекат, или неку посебну идеју, јер сам сигуран да ће то знатно боље урађити стручњаци који су ми сугерисали у изради дипломског. Њиме сам хтео, кроз четири велика поглавља која указују на развојни пут пројекта почев од стварања идеје па све до реализације пројекта, да упознам све заинтересоване читаоце са основним методама и фазама кроз које пролази један пројекат на путу његове реализације.

Хтео бих се још захвалити свим колегама, пријатељима, родитељима, али свакако и професорима који су све време студирања били ту да ми помогну у превазилажењу проблема и тешкоћа на које сам наилазио, а посебно ментору овог рада, изузетном стручњаку и личности, проф. Др Драгославу Јаношевићу.

Autor

САДРЖАЈ

I. УВОД	9
1.1 УВОДНЕ НАПОМЕНЕ	9
1.2 ДЕФИНИЦИЈА ПРОЈЕКТА	10
1.3 ДЕФИНИЦИЈА ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА	11
1.4 ЗНАЧАЈ ПРОЈЕКТА И ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА	12
1.5 ПРОБЛЕМАТИКА ПРОЈЕКТА И ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА	13
1.6 ВИЗИЈА И ЦИЉЕВИ ПРОЈЕКТА	14
1.7 ВЕЛИЧИНА И ЗАХТЕВНОСТ ПРОЈЕКТА	16
1.7.1 ВЕЛИЧИНА ПРОЈЕКТА	16
1.7.2 КОМПЛЕКСНОСТ И ИНОВАТИВНОСТ	17
1.8 СТРАТЕШКИ ПОГЛЕД НА ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ	18
II. ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ПРОЈЕКТА	19
2.1 ИНИЦИЈАЛИЗАЦИЈА ПРОЈЕКТА	19
2.2 ПРИПРЕМА ПРОЈЕКТА	24
2.2.1 ДЕФИНИСАЊЕ И ПРИПРЕМА ОРГАНИЗАЦИЈЕ	25
2.2.2 ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА И ФАКТОРА РИЗИКА ПРОЈЕКТА	26
2.2.3 ПРИПРЕМА ПЛАНОВА ПРОЈЕКТА	26
2.2.4 ПРИПРЕМА ПРОЈЕКТНОГ ЗАДАТКА	27
2.2.5 ОСТАЛЕ АКТИВНОСТИ	28
2.2.6 САСТАНАК ПОЧЕТКА ИЗВОЂЕЊА ПРОЈЕКТА	28
2.3 ИЗВОЂЕЊЕ ПРОЈЕКТА	29
2.3.1 ПОСТУПЦИ У ОКВИРУ ФАЗЕ	30
2.3.1.1 Сакупљање података и ажурирање планова	30
2.3.1.2 Анализа стања	30
2.3.1.3 Извештавање о напретку	31
2.3.1.4 Планирање и извођење корективних мера	31
2.3.1.5 Евидентирање проблема и промена	31
2.3.1.6 Обрада проблема и промена	32
2.3.1.7 Разрешавање управљачких питања	32
2.3.1.8 Делегирање задатака	33
2.3.1.9 Преузимање задатака	33
2.3.1.10 Извођење задатака	33
2.3.1.11 Предаја и преузимање резултата	33
2.3.1.12 Припрема за процену квалитета	34
2.3.1.13 Извођење процене квалитета	34
2.3.1.14 Извештавање о резултатима процене	35
2.3.2 ПОСТУПЦИ ПРИЛИКОМ ЗАКЉУЧЕЊА ФАЗЕ	35
2.3.2.1 Припрема плана за следеће фазе	35
2.3.2.2 Допуна плана пројекта	35
2.3.2.3 Извештавање о закључку фазе	35
2.3.2.4 Допуна студије оправданости	36
2.3.2.5 Допуна анализе ризика	36
2.3.2.6 Извођење закључног састанка фазе	37
2.3.2.7 Припрема резервног плана	37
2.3.2.8 Привремени (трајни) прекид пројекта	37
2.4 ЗАВРШЕТАК ПРОЈЕКТА	38
2.4.1 ПРИПРЕМА ЗАКЉУЧЕЊА ПРОЈЕКТА	39
2.4.2 ЕВИДЕНЦИЈА АКТИВНОСТИ ПОСЛЕ ЗАВРШЕТКА ПРОЈЕКТА	40
2.4.3 ИЗВОЂЕЊЕ ЗАВРШНОГ САСТАНКА ПРОЈЕКТА	40

III. ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ	41
3.1 ПЛАНИРАЊЕ ПРОЈЕКТА	42
3.1.1 СВРХА ПЛАНИРАЊА	43
3.1.2 ПОСТУПАК ПЛАНИРАЊА И ДОПУНА ПЛАНА ПРОЈЕКТА	43
3.1.3 МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ПЛАНИРАЊА	45
3.1.4 МЕТОД ЛОГИЧКОГ ОКВИРА	47
3.1.4.1 Дијагноза проблема	47
3.1.5 ДРВО ПРОБЛЕМА И ДРВО ЦИЉА	48
3.1.6 МАТРИЦА ЛОГИЧКОГ ОКВИРА	51
3.2 ОРГАНИЗОВАЊЕ ПРОЈЕКТА	54
3.2.1 СТРАТЕШКИ ОРГАН	55
3.2.2 СПОНЗОР ПРОЈЕКТА	55
3.2.3 ПРОЈЕКТНИ САВЕТ	55
3.2.4 ВОЂА ПРОЈЕКТА	56
3.2.5 ВОЂА КВАЛИТЕТА	57
3.2.6 ПРОЈЕКТНИ ТИМ	57
3.2.7 ПРОЈЕКТНА КАНЦЕЛАРИЈА	57
3.3 ФИНАНСИРАЊЕ ПРОЈЕКТА	58
3.4 ПРАЋЕЊЕ ПРОЈЕКТА	60
3.4.1 НАДЗОР	60
3.4.2 ИЗВЕШТАВАЊЕ ТОКОМ ПРОЈЕКТА	61
3.4.3 ЗАВРШЕТАК ПРОЈЕКТА	61
3.5 ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ КВАЛИТЕТА ПРОЈЕКТА	62
3.6 УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА ПРОЈЕКТА	63
3.6.1 УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА КОД ИЗВОЂЕЊА ПРОЈЕКТА	63
3.6.1.1 Анализа ризика	63
3.6.1.2 Управљање ризицима	65
3.6.2 ПРИСТУПАЊЕ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ	66
3.7 УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНОМ ДОКУМЕНТАЦИЈОМ	67
3.7.1 СТРУКТУРА И ОБЛИК ДОКУМЕНТАЦИЈЕ	67
3.7.1.1 Фасцикла вођења	67
3.7.1.2 Фасцикла квалитета	68
3.8 УПРАВЉАЊЕ УГОВАРАЊЕМ	69
3.8.1 ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА ИЗВОЂЕЊА ПРОЈЕКТА	69
3.8.2 ПОВЕЗАНОСТ УЧЕСНИКА У ИЗВОЂЕЊУ ПРОЈЕКТА	69
3.9 УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ПРОЈЕКТУ	70
3.9.1 УЛОГЕ РУКОВОДИОЦА ПРОЈЕКТА	70
3.9.2 МОТИВАЦИЈА ЧЛАНОВА ПРОЈЕКТНОГ ТИМА	70
IV. КОНТРОЛА ПРОЈЕКТА	71
4. ПРАЋЕЊЕ И КОНТРОЛА РЕАЛИЗАЦИЈЕ ПРОЈЕКТА	72
4.1 ПРАЋЕЊЕ И КОНТРОЛА ВРЕМЕНА РЕАЛИЗАЦИЈЕ ПРОЈЕКТА	72
4.2 ПРАЋЕЊЕ И КОНТРОЛА РЕСУРСА РЕАЛИЗАЦИЈЕ ПРОЈЕКТА	73
4.3 ПРАЋЕЊЕ И КОНТРОЛА ТРОШКОВА РЕАЛИЗАЦИЈЕ ПРОЈЕКТА	74
4.4 УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА У РЕАЛИЗАЦИЈИ ПРОЈЕКТА	74
4.4.1 Врсте промена	74
4.4.2 Управљање променама у пројекту	75
4.5 СИСТЕМ ИЗВЕШТАВАЊА О РЕАЛИЗАЦИЈИ ПРОЈЕКТА	76
ЗАКЉУЧАК	77
ЛИТЕРАТУРА	78

I. УВОД



У овом поглављу су дефинисани пројекат, врсте и проблематика пројеката, пројектни менаџмент, значење пројекта и пројектног менаџмента и стратешки поглед на пројектни менаџмент.

1.1 УВОДНЕ НАПОМЕНЕ (историјски осврт)

Пројектима се управља од давнина, нарочито великим и сложеним пројектима старим неколико хиљада година, као што су египатске пирамиде или римски инфраструктурни објекти (путеви, аквадукти...). Учесници у таквим историјским пројектима и одређен број људи који је вршио функцију управљања имали су потпуно другачије односе и обавезе у односу на данашњи модел управљања пројектима. Често они и нису били потпуно свесни да су учесници процеса, који данас зовемо “project management”. Наравно, мора се узети у обзир тадашње друштвено уређење, нехумани принципи поделе посла и непотребност неких знања која су данас примарна да би пројекат био успешно реализован, односно завршен на задовољство свих учесника у њему. Можда и највећа разлика у реализацији данашњих и ондашњих пројеката и процеса њиховим управљањем лежи у данашњој потпуној доминацији механизованог рада. Тежак људски рад је, где год је то могуће, замењен радом софистицираних машина у свим областима. Project management данас подразумева и управљање машинама и разне моделе оптималног избора механизованог рада.

Брзе промене у окружењу пред руководиоце постављају многобројне захтеве. Пре свега да остварују циљеве у задатом времену и расположивим средствима, што захтева флексибилан приступ у организовању активности и ефикасност у њиховом спровођењу. Управљање пројектима омогућује фокусирање на приоритете и циљеве, праћење реализације, флексибилност у превазилажењу тешкоћа, прилагођавање променама и контролу над остваривањем резултата. Овакав начин управљања нуди проверене технике и алате за рад са тимовима ангажованим на пројекту, како би се резултати постигли у планирано време и са планираним средствима.

Сви они који до сада нису имали прилике да учествују ни у једној фази припреме или извођења пројекта, као и они који сада стичу прво искуство овакве врсте, могу се информисати о развојном циклусу једног пројекта прегледом најзначајнијих фаза у управљању пројектима, датих у овом дипломском раду.

Материја која је пред вама је резултат настојања упознавања са основним појмовима и концептом управљања пројектима уопште. Сачињена као једноставно упутство са практичним примерима може да послужи свима који учествују у планирању и реализацији пројеката, као и онима који желе да допуне своја знања и примене их у својим редовним активностима. Планирање пројекта захтева доста времена, али, дугорочно посматрано, штеди време, новац и количину уложеног труда и рада при чему се смањују ризици.

ЗАКЉУЧАК

Питање са којим се предузећа данас сусрећу је како развити нови пројекат који ће бити успешан на тржишту. Успешније управљање развојним процесом омогућује примена метода које се користе при развоју пројеката. Овде су приказане методе које се користе код процеса развоја пројеката, али и методе за подстицање креативности ка свежим идејама.

Управљање пројектима омогућује фокусирање на приоритете и циљеве, праћење реализације, флексибилност у превазилажењу тешкоћа, прилагођавање променама и контролу над остваривањем резултата. Овакав начин управљања нуди проверене технике за рад са тимовима ангажованим на пројекту, с циљем како би се резултати постигли за планирано време и са планираним средствима.

Циљ овог рада није био да се пружи коначан приказ метода и фаза, већ да се укаже на оне најзаступљеније које се у развијеним земљама користе. Циљ је такође био да се да што је могуће детаљнији приказ процеса развоја пројекта, анализирају његове добре и лоше стране и опишу начини на које се ови процеси могу користити за организацију активности. Све ово је описано кроз неколико фаза развоја кроз које мора да прође сваки пројекат да би дошло до његове успешне реализације.

Циљ овог рада није да се пружи коначан приказ метода, већ да се укаже на најзаступљеније методе и да се опише развојни пут пројеката.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Секретаријат за развој, Република Црна Гора, Методологија за управљање пројектима, Подгорица, децембар 2006.
- [2] Центар за информатику, Република Словенија: Методологија вођења пројекта – пројекти информационе технологије; Љубљана, мај 2001.
- [3] Семинарски рад из предмета Логистика управљања пројектима, рађен на Машинском факултету у Нишу, марта 2007.
- [4] International Project Management Association; ICB – IPMA Competence Baseline; Monmouth, UK; 1999. [<http://www.ipma.ch>]
- [5] Euromethode; Euromethod in Practice; [<http://projekte.fast.de/Euromethod>]
- [6] Methode 123; Project Management Guidebook; [<http://www.method123.com/free-guidebook.php>]
- [7] State of Kansas; Kansas Statewide Information Management Manual - Project Management Methodology; Kansas, USA; 1999
- [8] Project Management Institute: Project management body of Knowledge (PMBOK guide); Newton Square Pennsylvania, USA; 2000.
- [9] Central Computers & Telecommunications Agency, Key Computer Software (Europe) Limited; Projects IN Controlled Environments (PRINCE2); Nantwich, Cheshire UK; 2002. [<http://www.prince2.com>]
- [10] I.M.РАСТ, Партиципативно планирање пројекта, приручник, Приштина, октобар 2004.
- [11] Писање пројектних предлога, Регионални центар за Централну и Источну Европу, 2002.
- [12] Часописи “Квалитет”, 2004. – 2007. година.
- [13] Системи менаџмента квалитетом, Савезни завод за стандардизацију, Београд, 1997.