

Др Радо Максимовић, ред. проф.
Факултет техничких наука у Новом Саду

РЕЦЕНЗИЈА УЏБЕНИКА ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ

Уџбеник ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ је дело које су, као један од резултата сопственог рада у науци, високошколском образовању и пракси, написали др Милош Милованчевић, др Драган Милчић и др Бобан Анђелковић. У погледу физичког описа, уџбеник садржи 268 страница текста, 201 слику, 19 табела, и 39 наслова цитиране литературе.

Целокупна материја која се уџбеником обрађује је, поред нумерисаних делова "Литература" и "Додатак", изложена у 6 нумерисаних поглавља са следећим основним садржајем:

У **првом поглављу** под насловом "ПОЈАМ И ВРСТЕ ПРОЈЕКТА" читалац се уводи у материју која се уџбеником обрађује, при чему се посебно разматрају сада важећи теоријски и практични прилази управљању пројектима и стање њихове примене. Други део првог поглавља аутори су посветили дефиницији пројекта, на основу које су у трећем и четвртном делу детаљно разрадили карактеристике пројекта и извршили системску класификацију пројеката. Завршни део првог поглавља је посвећен анализи фаза животног циклуса пројекта.

Друго поглавље са насловом "УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ" садржи разматрања везана за концепт управљања пројектом, процесе управљања пројектом и детаљну систематизацију процеса управљања пројектима према областима и према функцији у пројекту. Концепт управљања пројектом аутори су засновали на три најважније карактеристике пројекта - квалитету пројектних решења, времену реализације и трошковима пројекта који укључују и неопходне ресурсе. Разрада процеса управљања пројектом је резултовала "Општим моделом управљања пројектом" који полази од циљева пројекта, а даље укључује фазе планирања, организације и контроле пројекта. Систематизација процеса управљања пројектима према областима садржи објашњења везана за: управљање интеграцијом пројекта, управљање обимом пројекта, управљање трошковима пројекта, управљање квалитетом пројекта, управљање људским ресурсима на пројекту, управљање комуникацијом током пројекта, управљање ризицима пројекта и управљање ресурсима пројекта (набавком). Систематизација процеса управљања пројектима према функцији обухвата детаљну разраду процеса иницирања/покретања пројекта, процеса планирања пројекта, процеса реализације пројекта укључујући и помоћне процесе, процеса контроле и, на крају, процеса "затварања" односно реализације завршних активности на пројекту.

МАШИНСКИ ФАКУЛТЕТ У НИШУ

Примљено	14. 05. 2015		
Орг. јед.	Број	Примак	Вредност
1	612-323/15		

У трећем поглављу под насловом "МЕТОДОЛОГИЈА УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТОМ" су разрађени основни елементи методологије која подразумева успешно управљање пројектом, а коју чине: управљање интеграцијом пројекта, модели оцењивања пројекта и група *PMBOOK* стандарда која се односи на управљање целином пројекта, управљање реализацијом пројекта и управљање обимом пројекта. Први део трећег поглавља који се односи на управљање интеграцијом пројекта посвећен је организацији пројекта и координацији свих функционалних области везаних за животни циклус пројекта - полазећи од дефинисања потребе за пројектом, преко смерница за израду идејног решења пројекта до описа метода оцењивања и селекције пројеката у смислу одређивања приоритета између већег броја пројеката који се иницирају/покрећу. У другом делу трећег поглавља се даје осврт на моделе оцењивања пројекта засноване на мерењу користи од њихове реализације у свим сегментима пословања организације. Заваршна три дела трећег поглавља аутори су посветили примени тзв. *PMBOOK* стандарда, при чему се указује да стандард за управљање целином пројекта резултује у добро урађеном концепту пројекта, стандард за управљање реализацијом пројекта разрађује све елементе за остварење плана пројекта, а стандард за управљање обимом пројекта дефинише пет основних процеса који условљавају успешност пројекта путем постављања квантитативних циљева пројекта и мерења степена њиховог остварења.

Четврто поглавље са насловом "МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТИМА" је посвећено детаљној разради процеса планирања, праћења (надзора) и контроле пројекта. У прва два дела четвртог поглавља се разматра проблем успостављања структуре пројекта, првенствено путем *WBS* технике (*Work Breakdown Structure*) која представља стабло пројектних излаза и њихових компоненти којим се врши декомпоновање свеукупног посла на пројекту, а у наставку се даје приказ и примери других структурних дијаграма који се примењују у структурирању пројекта - *OBS* дијаграма, *PBS* дијаграма, *RBS* дијаграма и *RAM* матрице. Трећи део четвртог поглавља читаоца фокусира на један од најважнијих чинилаца-фактора успешности у процесу управљања пројектима, а односи се на управљање временом пројекта и саржи следеће основе за даља детаљна разматрања: дефинисање активности на пројекту, одређивање редоследа активности и процену трајања активности. У деловима четвртог поглавља који следе се даље разрађује проблем управљања временом пројекта и планирања пројектних активности, са основом у мрежном планирању и разради мрежног дијаграма те презентују суштина и начин примене одговарајућих, најраспрострањенијих метода планирања: методе критичног пута *CPM*, *PERT* методе и *PDM* - приоритетне методе. На крају поглавља аутори дају осврт и на могућа подручја употребе осталих метода и техника везаних за управљање пројектима, као што су: метода кључних догађаја, Гантов дијаграм, метода распоређивања радне снаге, методе процене трошкова, анализа *PERT/COST* и билансирање и нивелација ресурса. Поред систематизације метода и техника управљања пројектима и детаљне разраде начина њихове примене, у ово поглавље уџбеника је оријентисано и на практичну примену путем одговарајућих примера.

Пето поглавље са насловом "УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ И ПРИСТУП ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ" описује скуп елемената анализичког приступа управљању пројектима. Приступ логичке матрице (*Logical Framework Approach - LFA*) у управљању пројектима је уведена ради повишења степена одређености у планирању пројеката путем јасно дефинисаних циљева, повишења одговорности у управљању пројектима и обезбеђења недвосмислених елемената за оцену успешности пројекта. Аутори се критички осврћу на предности и ограничења овог приступа и у неколико тачака детаљно описују начин његове примене приликом креирања пројекта. Посебна пажња је посвећена фазама које су заступљене у идентификацији и формулацији пројекта - фази анализе и фази планирања. Фаза анализе обухвата анализу заинтересованих страна, *SWOT* анализу, анализу проблема, анализу циљева, анализу стратегија/алтернатива, док је фаза планирања разрађена као сумарни приказ пројекта све до нивоа активности на пројекту путем објашњења за даље анализе и уношење свих неопходних података у логичку матрицу. На крају поглавља је дат пример потпуно разрађене логичке матрице за конкретан пројекат изградње етно села на подручју Нишке Бање.

У **шестом поглављу** под насловом "*MS PROJECT* У УПРАВЉАЊУ ПРОЈЕКТИМА" је обрађен *Microsoft Project* - софтверски алат за управљање пројектима. Читалац се детаљно упознаје са структуром и могућностима софтвера *Microsoft Project*, а затим се, у виду упутства за практичан рад, разрађују сви елементи којима софтвер располаже, а намењени су управљању пројектом: израда WBS структуре, израда новог плана пројекта, израда листе активности, подаци о ресурсима, додељивање ресурса активностима, праћење напредовања пројекта, контрола буџета пројекта, кодирање и извештавање. Целокупно поглавље је тако конципирано да читаоца, уз детаљно објашњења рада са *MS PROJECT* софтвером, води кроз практичан пример пројекта. На наведени начин аутори су остварили два циља: приближили су читаоцу практичну страну теорије управљања пројектима изложеноу у претходним поглављима и оспособили га за употребу корисног алата за ту намену.

Последње, ненумерисано поглавље ("ЛИТЕРАТУРА") садржи 39 наслова цитиране литературе. Рецензент је мишљења да су аутори, од расположивих литературних извора, изабрали оне који су релевантни за карактер предметног уџбеника.

Посебно поглавље ("ДОДАТАК") садржи две целине: "Речник пројектног менаџмента", намењен оним читаоцима овог уџбеника који су се детаљним проучавањем претходних поглавља осетили ускраћеним за јасноћу у тумачењу одређених појмова који се, као релативно нови, користе у предметној области, те табелу са вредностима стандардизоване нормалне расподеле. Рецензент је мишљења да речник пројектног менаџмента заслужује посебну пажњу јер представља новину у уџбеничкој грађи.

* * *

Циљ овог уџбеника је синтеза основних прилаза, поступака и практичних решења у теорији и пракси "пројектног менаџмента" која укључује: објашњење појма пројекат и класификацију пројеката, дефинисање процеса управљања пројектом, методолошку разраду процеса управљања пројектом, опис метода и техника управљања пројектима, начин управљања пројектним циклусом применом приступа логичке матрице, детаљно упутство за примену софтвера *MS Project* у управљању пројектима и речник пројектног менаџмента. Имајући у виду да се наведени садржаји изучавају и на нивоу посебних студијских програма или као посебни наставни предмети у великом броју студијских програма, уџбеник је конципиран тако да се, на једном месту, обједине стечена теоријска знања и практична искуства и намењен је студентима којима је бар једна од наведених области приоритетна, или у својим студијама имају потребу овладавања таквим знањима и њихове примене у каснијој инжењерској и менаџерској пракси.

Увидом у наставни план и програм предмета Међународни пројектни менаџмент, Методе и технике управљања пројектима и Програмски пакети за управљање пројектима на Мастер студијама Инжењерског менаџмента - модула Међународни пројектни менаџмент и предузетништво, на Машинском факултету Универзитета у Нишу, рецензент констатује да изложена материја у уџбенику у потпуности одговара обиму и садржају наведених предмета. Уџбеник је првенствено намењен студентима Машинског факултета у Нишу, али се може препоручити и студентима осталих факултета на којима се изучава пројектни менаџмент. Уџбеник се такође може препоручити и за допунско образовање стручњака у индустрији који се баве проблемима пројектног менаџмента.

Аутори су се у писању овог уџбеника служили одговарајућим бројем литературних извора, релевантних за карактер уџбеника, у тексту су те изворе коректно цитирали и у последњем поглављу дали њихов целокупан попис. Садржај уџбеника је изложен методолошки исправно, изнесен прегледно и јасно, у језичком и концептуалном смислу. Имајући у виду сложеност изложене материје, њену намену и њен садржај, довољан степен критичности у представљању и разматрању преузетих прилаза и ставова из литературе, а посебно обојеношћу резултатима рада аутора у науци, високошколском образовању и пракси, рецензент је мишљења да је предметни уџбеник изворно дело аутора.

На основу свега претходно наведеног, предлажем Наставно-научном већу Машинског факултета у Нишу, да рукопис уџбеника "Пројектни менаџмент", аутора др Милоша Милованчевића, др Драгана Милчића и др Бобана Анђелковића уврсти у уџбенике и одобри његово штампање и објављивање.

У Новом Саду, 11. 05. 2015. године.

Рецензент:

Др Радо Максимовић, ред. проф.



Др Младен Радишић, доцент
Факултет техничких наука у Новом Саду
Универзитет у Новом Саду
Република Србија

РЕЦЕНЗИЈА УЏБЕНИКА ПРОЈЕКТНИ МЕНАџМЕНТ

Област пројектног менаџмента представља значајну компоненту у модерним пословним системима свих врста, од индустријских производних система до високо софистицираних организација које се баве пружањем услуга својим клијентима. Савремене организације, у свом свакодневном пословању, тржишно бивају приморане да своје активности пројектно организују како би одговориле на потребе својих партнера и клијената и, самим тим, све више и више примењују основне алате пројектног менаџмента. Стога, литература која изучава поменућу област од огромног је значаја за целокупан развој академске, али и стручне заједнице у Републици Србији. У складу са претходно наведеним, уџбеник ПРОЈЕКТНИ МЕНАџМЕНТ (групе аутора др Милош Милованчевић, др Драган Милчић и др Бобан Анђелковић) представља допринос високошколском образовању и пракси, у ширем контексту управљања (менаџмента) организацијама.

Уџбеник, у погледу физичког описа, садржи 268 (двестотинешездесетосам) страница текста, 201 (двестотинеједну) слику, 19 (деветнаест) табела и 39 (тридесетдевет) наслова цитиране домицилне и интернационалне научне и стручне литературе. Аутори материју излажу у 6 (шест) нумерисаних поглавља (уз додатак два ненумерисана дела "Литература" и "Додатак"):

Прво поглавље (нааслова "ПОЈАМ И ВРСТЕ ПРОЈЕКТА"), које читаоца упознаје са самом грађом уџбеника, доноси дефиницију основних појмова од интереса у области пројектног менаџмента и приказ важећих теоријских и практичних прилаза управљању пројектима, као и стање њихове примене. Како пројектни менаџмент има широку апликативност на различите домене пословног деловања, а самим тим и велики број својих појавних облика, на самом крају првог поглавља аутори представљају класификацију пројеката.

"УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ" наслов је другог поглавља уџбеника и представља разматрања групе аутора везана за концепт управљања пројектом, процесе управљања пројектом и детаљну систематизацију процеса управљања пројектима према областима и према функцији у пројекту. Како се концепт управљања пројектом заснива на три најважније карактеристике пројекта - квалитету пројектних решења, времену реализације и трошковима пројекта који укључују и неопходне ресурсе - аутори овом сегменту посвећују посебну пажњу у рукопису. Приказ процеса

МАШИНСКИ ФАКУЛТЕТ У НИШУ

Примљено	14. 05. 2015		
Орг. јед.	Број	Ударице	Вредност
1	612-323/15		

управљања пројектима резултује "Општим моделом управљања пројектом" који полази од циљева пројекта, а даље укључује фазе планирања, организације и контроле пројекта. Друго поглавље аутори заокружују приказом систематизација процеса управљања пројектима према областима и према функцији.

У **трећем поглављу** под насловом "МЕТОДОЛОГИЈА УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТОМ" приказани су, између осталог, опште прихваћени стандарди у области управљања пројектом (са аспеката управљања реализацијом и управљања обимом пројектата) прихваћени у стручној и академској заједници широм света (PMBOK). Први део трећег поглавља односи се на управљање интеграцијом пројекта и дефинише опис потреба настанка пројекта, израду идеје спровођења и поступке оцењивања и рангирања пројектата.

Детаљна разрада процеса планирања, праћења (надзора) и контроле пројекта предмет је **четвртог поглавља** под насловом "МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТИМА". Ово поглавље доноси приказ многобројних структурних дијаграма који се примењују приликом структурирања пројекта: *WBS* техника (*Work Breakdown Structure*), *OBS* дијаграм, *PBS* дијаграм, *RBS* дијаграм и *RAM* матрица. Фокус читаоца усмерен је у овом поглављу и на један од најважнијих чинилаца-фактора успешности у процесу управљања пројектима - управљање временом пројекта. Наставак четвртог поглавља разрађује проблем планирања пројектних активности, са основом у мрежном планирању и разradi мрежног дијаграма (укључујући приказ метода планирања: методе критичног пута *CPM*, *PERT* методе и *PDM* - приоритетне методе). Крај овог поглавља (Богатог одговарајућим примерима са практичним значајем) даје осврт и на могућа подручја употребе осталих метода и техника везаних за управљање пројектима, као што су: метода кључних догађаја, Гантов дијаграм, метода распоређивања радне снаге, методе процене трошкова, анализа *PERT/COST* и билансирање и нивелација ресурса.

Пето поглавље носи наслов "УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ И ПРИСТУП ЛОГИЧКЕ МАТРИЦЕ" и посвећује посебну пажњу приступу логичке оквирне матрице (*Logical Framework Approach - LFA*) у управљању пројектима. Група аутора се критички осврће на предности и ограничења овог приступа и у концизном приказу детаљно описују начин његове примене приликом самог креирања пројекта. Фаза анализе и фаза планирања, као изузетно значајни аспекти идентификације и формулације пројекта, налазе своје место у петом поглављу - фаза анализе обухвата анализу заинтересованих страна, *SWOT* анализу, анализу проблема, анализу циљева, анализу стратегија/алтернатива, док је фаза планирања разрађена као сумарни приказ пројекта све до нивоа активности на пројекту путем објашњења за даље анализе и увођење свих неопходних података у логичку матрицу. Крај овог поглавља читаоцу приказује веома практичну и конкретну разраду логичке матрице за конкретан пројекат - изградња етно села на подручју Нишке Бање.

У шестом поглављу под насловом "MS PROJECT У УПРАВЉАЊУ ПРОЈЕКТИМА" приказан је софтверски алат за управљање пројектима - *Microsoft Project*. Посебан допринос овог поглавља је што читаоца води кроз практичан пример пројекта и огледа се двојачко: приказ практичне стране претходних теоријских поглавља и упознавање са веома корисним софтверским алатом.

Поглавље "ЛИТЕРАТУРА" броји 39 (тридесетдевет) наслова цитиране домицилне и интернационалне научне и стручне литературе и мишљење је рецензента да су они релевантни за материју самог уџбеника.

На самом крају, посебно поглавље ("ДОДАТАК") садржи концизан приказ речника пројектног менаџмента и табелу са вредностима стандардизоване нормалне расподеле. Сам речник, веома систематичан и абecedно сортиран, према мишљењу рецензента представља јасно тумачење одређених појмова који се користе у предметној области.

* * *

Основни циљ уџбеника ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ јесте свеобухватно дефинисање основних појмова и алата који се користе у савременом пројектном менаџменту, а који представља један од основних потпорних стубова менаџмента организација. Кроз детаљну анализу појмова као што су пројекат и класификација пројектата, процес управљања пројектом, методолошка разрада процеса управљања пројектом, опис метода и техника управљања пројектима, итд. аутори врше синтезу основних прилаза у теорији пројектног менаџмента. Надаље, начин управљања пројектним циклусом применом приступа логичке матрице и детаљно упутство за примену софтвера *MS Project* у управљању пројектима доносе приказ основних практичних решења широко примењивих у пракси пројектног менаџмента. Самим тим, уџбеник има допринос за наставне процесе на високошколским институцијама које изучавају област индустријског инжењерства и менаџмента, као и за стручну јавност која у својим пословним процесима има потребу за применом основних алата управљања пројектима.

Увидом у наставни план и програм предмета Међународни пројектни менаџмент, Методе и технике управљања пројектима и Програмски пакети за управљање пројектима на Мастер студијама Инжењерског менаџмента - модула Међународни пројектни менаџмент и предузетништво, на Машинском факултету Универзитета у Нишу, рецензент констатује да изложена материја у уџбенику у потпуности одговара обиму и садржају наведених предмета. Уџбеник је првенствено намењен студентима Машинског факултета Универзитета у Нишу, али се може препоручити и студентима осталих факултета на којима се изучава пројектни менаџмент. Уџбеник се такође може препоручити и за допунско образовање стручњака у индустрији који се баве проблемима пројектног менаџмента.

Група аутора је садржај уџбеника представила методолошки исправно и сам текст је приказан прегледно и јасно, како у језичком, тако и у структурном смислу. Такође, група аутора за потребе писања уџбеника користи не сувише обиман, али довољан број

прописно цитираних извора предметне литературе. Рецензент је мишљења да је предметни уџбеник изворно дело групе аутора, узимајући у обзир садржај и сложеност изложеног рукописа, као и критички осврт на одређене преузете прилазе и ставове из литературе. У прилог оваквом мишљењу иде и чињеница да су аутори приказали текст узевши у обзир практичне примере њихових резултата рада у науци, високошколском образовању и пракси.

На основу свега претходно наведеног, предлажем Наставно-научном већу Машинског факултета Универзитета у Нишу, да рукопис уџбеника "ПРОЈЕКТНИ МЕНАџМЕНТ", аутора др Милоша Милованчевића, др Драгана Милчића и др Бобана Анђелковића уврсти у уџбенике и одобри његово штампање и објављивање.

У Новом Саду, 12.05.2015. године.

Рецензент:

Др Младен Радишић, доцент


