

XIII UPRAVLJANJE REALIZACIJOM INVESTICIONIH PROJEKATA

1. Uvod

Realizacija investicionih projekata predstavlja veoma složene procese koji se po svojoj složenosti razlikuju od realizacije drugih vrsta projekata. Postoji nekoliko elemenata koji najviše doprinose složenosti procesa realizacije investicionih projekata. Pre svega, to su procesi koji sadrže veliki broj različitih faza, podlaga i pojedinačnih aktivnosti, čineći tako veoma razgranatu mrežu odvijanja realizacije projekta. Složenosti procesa realizacije projekta svakako doprinosi veliki broj pojedinih faza i aktivnosti, ali takođe i njihov mnogobrojne veze i odnosi.

Realizacija investicionih projekata najčešće zahteva ulaganje ogromnih finansijskih sredstava. Ako još uzmemo u obzir činjenicu da se investicioni objekti najčešće finansiraju iz nekoliko izvora, od kojih su obično najveći bankarski krediti, onda se sa sigurnošću može utvrditi da i ovaj finansijski aspekt doprinosi složenosti realizacije investicionih projekata.

Osnovna složenost procesa realizacije investicija, pored velikog broja faza i aktivnosti, proističe iz velikog broja učesnika u investicionoj izgradnji, to kako organizacija, tako i pojedinačnih kadrova. Pored investitora, čija je zainteresovanost za brzu i efikasnu izgradnju investicionog objekta sigurno najveća, a u izvođenju investicionih objekata učestvuju veliki broj učesnik projekatana, inženjering organizacija isporučioaca opreme i uređaja, glavni i pomoćnih izvođača građevinskih i završnih radova, montažera, raznih kooperanata i podkooperanata, itd.

Ove organizacije koje se, uz investitora, pojavljuju u realizaciji investicionih projekata, su na različite načine kadrovski, tehnički i organizaciono opremljene i sa različitim potencijalima ulaze u izgradnju. Neke od njih su sposobne da brzo i efikasno rade i da se dobro prilagode različitim uslovima dok su druge sposobne da brzo i efikasno rade samo u izuzetnim situacijama. Prirodno da postoje velike različitosti između velikog broja učesnika u izgradnji, te to dovodi do značajnih problema kada se želi sve složiti u jedna

normalan tok i koordinirati celokupan rad da bi se što brže i efikasnije odvijao.

Sve navedene organizacije koje učestvuju u investicionoj izgradnji u realizaciju sa velikim brojem ljudi različitih profila, od kojih svako radi samo jedan deo posla u ukupnom procesu realizacije investicionog objekta. Obavljanje pojedinačnih aktivnosti je neophodno koordinirati i sinhronizovati da bi se ukupna izgradnja efikasno odvijala, što ukazuje na neophodnost organizovanja pojedinaca, grupa i timova u investicionoj izgradnji.

Sve to pokazuje koliko složenosti, neodređenosti i problema nosi realizacija svakog pojednog investicionog objekta, i zašto se ovi procesi najčešće u praksi ne odvijaju na zadovoljavajući, odnosno planirani način.

Iz svega toga proizilazi da je neophodno upravljati ovim složenim procesima da bi se efikasno odvijali. Proces realizacije investicionih projekata su veoma složeni procesi, koji se ne mogu neorganizovano i spontano odvijati. Oni u principu, zbog svoje izvođačke složenosti i dinamičnosti, jer se odvijaju u dužem vremenskom periodu, zahtevaju organizovano vođenje i upravljanje. Zbog toga se brzoj izgradnji investicionih objekata, odnosno boljoj pripremi i efikasnijoj realizaciji investicionih projekata, mora posvetiti daleko veća pažnja, pre svega korišćenjem odgovarajućih naučnih metoda i tehnika organizacije i upravljanja. (1)

Upravljanje realizacijom investicionih projekata primenom odgovarajućih metoda i tehnika je neminovnost ukoliko želimo izbeći veće investicione promašaje. Kao najbolja metoda, odnosno koncept za efikasno upravljanje projektima (project management). Koncept upravljanja projektima koji je razvijen u SAD prilikom realizacije krupnih vojnih programa i projekata, se danas veoma uspešno koristi za upravljanje realizacijom, industrijskih i drugih investicionih projekata, kao izvanredno sredstvo koje obezbeđuje postizanje planiranih ciljeva, odnosno doprinosi da se određeni projekat realizuje u planiranom vremenu i sa planiranim troškovima. (4)

Danas je koncept upravljanja projektom široko razvijen u svetu i nezamenljiv kod upravljanja raznovrsnim projektima, posebno kod složenih i skupih razvojnih i investicionih poduhvata.

Osnovni cilj upravljanja realizacijom investicionih projekata je da se obezbedi realizacija investicionih projekata u planiranom vremenu i sa planiranim troškovima, odnosno da se vremenska i troškovna prekoračenja u realizaciji investicionih projekata svedu na minimum.

Primena koncepta upravljanja projektima u realizaciji investicionih projekata donosi višestruke efekte koji se ogledaju u značajnim uštedama i racionalizacijama koje se ostvaruju u procesu realizacije jednog investicionog po-

duhvata. Skraćenje vremenskog perioda izgradnje ili makar smanjenje mogućeg vremenskog prekoračenja izgradnje određenog investicionog objekta za nekoliko meseci, kod većih investicija, donosi ogromne novčane uštede. Slične uštede se postižu i kod korišćenja finansijskih sredstava iz kredita, gdje se kod većih investicija, skraćenjem vremena izgradnje, postižu velike uštede. Treba takode pomenuti i pozitivne efekte koji se postižu ranijim završetkom investicionog objekta i početkom stvaranja profila.

2. Koncept upravljanja investicionim projektima

Koncept upravljanja projektima je stvoren sredinom pedesetih godina vojnoj industriji SAD, prilikom realizacije krupnih vojnih programa. Formiranje koncepta se vezuje za realizaciju projekta Polaris američke mornarice

Od razvoja i korišćenja u vladinim institucijama, vojsci i vojnoj industriji, koncept se dalje širi i počinje primenu u privredi, posebno u industriji. Velike industrijske kompanije, naročito one koje su vezane za proizvodnju prodaju računara i velike konsalting organizacije počinju da razraduju ovakve koncepte, stvaraju sopstvene prilaze i šire primene, tako da danas postoji razvijeni paketi računarskih programa, koji razraduju problematiku upravljanja projektima. Danas je koncept project managementa široko razvijen u svetu i nezamenljiv posebno kod složenih i skupih razvojnih i investicionih projekata.

Upravljanje projektom predstavlja naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekat realizovao na najefikasniji način. (4).

Koncept upravljanja projektom, se bazira na uspostavljanju i korišćenju takve organizacione forme koja omogućava najefikasniju realizaciju projekta, odnosno najefikasnije korišćenje raspoloživih metoda, resursa i ljudi za postizanje optimalnih rezultata u realizaciji projekta. Na taj način se upravljanje projektom iskazuje kao kompletna koncepcija, koja obuhvata interesiplinarnu primenu više metoda i tehnika organizacije, planiranja i kontrole u cilju što efikasnije realizacije određenog projekta.

Analizirajući različite prilaze konceptu upravljanje projektom, pre svega sa stanovišta potreba i mogućnosti primene u praksi, moguće je uopšti nekoliko osnovnih karakteristika koncepta, koje su, uglavnom zajedničke sve pristupe (1).

Prvo, koncept upravljanja projektom podrazumeva definisanje i korišćenje odgovarajuće, odnosno najpogodnije organizacije za upravljanje realizacijom projekta, gde osnovnu ulogu igra organizaciona jedinica (tim) zadužen za upravljanje realizacijom projekta, na čelu sa rukovodiocem projekta.

Ova karakteristika proističe iz potrebe da se za upravljanje realizacijom projekta formira nova organizacija, različita od organizacije formirane za upravljanje određenim poslovnim sistemom. To je sasvim logično jer je projekat drugačiji sistem od preduzeća, odnosno poslovnog sistema, te traži i drugačiju organizaciju za realizaciju. U realizaciji svakog projekta najčešće učestvuje veći broj poslovnih sistema te je zbog toga neophodno formirati novu, odgovarajuću organizaciju, koja odgovara navedenim uslovima, i koji će da omogući optimalnu povezanost i koordinaciju svih učesnika u realizaciji.

Drugo, svi pristupi konceptu upravljanja projektom, naglašavaju neophodnost formiranja i korišćenja odgovarajućeg informacionog sistema za upravljanje realizacijom projekta zasnovanog na računaru. Bez informacionog sistema, koji sadrži podatke o polaznim, planiranim veličinama o realizaciji projekta, i pravovremene informacije o stanju u toku realizacije projekta, nije uopšte moguće pokretati potrebne upravljačke akcije, značajnije moguće vršiti kontrolu i upravljati projektom.

Treće, svi pristupi upravljanju projektom predlažu i koriste tehniku mrežnog planiranja i gantograme u planiranju, praćenju i kontroli realizacije projekta. Primena tehnike mrežnog planiranja u upravljanju realizacijom projekta je nezamenljiva, jer mrežna tehnika omogućava, pored grafičkog predstavljanja i praćenja projekta, pribavljanje velikog broja potrebnih informacija nepohodnih za upravljanje realizacijom projekta. Ovo je sasvim logično kada se zna da je tehnika mrežnog planiranja i nastala prilikom realizacije kompleksnih projekata, nešto pre ili posle sa konceptom upravljanja projektom. Zbog toga se često, naročito kod nas, koncept upravljanja projektom svodi na isključivu upotrebu tehnike mrežnog planiranja u upravljanju projektom što je veoma pojednostavljen i pogrešan pristup, s obzirom da je upravljanje projektom daleko složeniji i pre svega organizacioni koncept.

Investicioni projekti po svojoj prirodi zahtevaju da se njihovom realizacijom upravlja da bi se efikasno odvijali. Zato se koncept upravljanja projektima posebno dobro primenjuje kod realizacije, investicionih projekata, gde su efekti primene ovog koncepta veoma jasno izraženi i veliki. Zbog toga će se ovde, pored razmatranja osnovnih principa i karakteristika opšteg koncepta upravljanja projektima (project management), posebno prikazati mogućnosti primene ovog koncepta u upravljanju realizacijom investicionih

projekata. U tom smislu je definisan i razraden jedan novi pristup nazvan koncept upravljanja investicionim projektima koji se bazira na osnovnim principima opšteg koncepta upravljanja projektima, a takođe i na opštem pristupu upravljanja poslovnim procesima (2).

Uz postavljanje odgovarajuće organizacije za upravljanje realizacijom investicionog projekta i neophodnu računarsku podršku, koncept upravljanja investicionim projektima se definiše i prikazuje kroz razmatranje osnovnih faza opšteg procesa upravljanja, a to su: planiranje, praćenje i kontrola realizacije.

Pri tome se posebno izdvajaju osnovni elementi realizacije svakog investicionog projekta koje treba planirati, pratiti i kontrolisati, a to su: vreme, resursi i troškovi, i razmatraju i definišu detaljno mogućnosti i način planiranja, praćenja i kontrole vremena realizacije projekta, utrošenih resursa troškova realizacije investicionog projekta. Na taj način može se reći da ovaj koncept upravljanja investicionim projektima sadrži tri osnovna modula upravljanje vremenom, upravljanje resursima i upravljanje troškovima realizacije projekta.

Planiranjem, praćenjem i kontrolom vremena, resursa i troškova realizacije investicionih projekata su osnovni ciljevi upravljanja realizacijom investicionih projekata, a to je dostizanje planiranih rokova završetka projekta sa planiranim troškovima.

3. Planiranje realizacije investicionog projekta

Planiranje realizacije investicionog projekta se obavlja kroz globalne faze i kroz pojedinačne aktivnosti, sve do završetka projekta. Za svaku aktivnost u projektu treba proceniti potrebno vreme za izvršenje, i na osnovu tih podataka izračunati potrebno vreme za završetak pojedinih faza (delova) i za završetak projekta u celini. Takođe treba odrediti potrebne resurse i njihovu povezanost za izvršenje pojedinih aktivnosti. Na osnovu toga mogu se procentiti troškovi završetka pojedinih aktivnosti i projekta u celini. Planiranje realizacije projekta može biti globalno i detaljno (operativno). Globalno planiranje obuhvata grubu razradu realizacije projekta, dok detaljno planiranje precizno definiše sve elemente realizacije projekta. Globalno planiranje daje planove koji služe višem rukovodstvu za sagledavanje i upravljanje projektom, dok detaljno planiranje omogućava rukovodiocu projekta i projektom timu da operativno prate i kontrolišu realizaciju svih delova i projekata u celini (1).