

ЕФИКАСНО УПРАВЉАЊЕ МОГУЋНОСТИМА КОД ИНВЕСТИЦИОНИХ ПРОЈЕКТА – ПРИСТУПИ, ПРОБЛЕМИ И ИЗАЗОВИ

Сажетак: У теорији и пракси управљања ризиком обично се наводи да се идентификују, анализирају и процењују само ризици-претње, односно да је процес управљања ризиком усмерен само на те ризике. Посматрано кроз призму логике, тешко је прихватити да неки инвестициони пројекат нема ниједну могућност (идентификовану као ризик) коју би могао да искористи. Стога не би било исправно ризике посматрати само као претње, већ и као могућности. Овај рад се управо бави могућностима у управљању ризиком, тражећи и предлажући начине за њихово ефикасно управљање приликом реализације инвестиционих пројеката, укључујући и аспекте могућих приступа, проблема и изазова. Основни закључци у раду изведени су на основу прегледа релевантних извора из истраживане проблематике, проучавања међународне праксе, као и личних ауторових запажања, кроз изношење сопствених предлога за ефикасно управљање могућностима код инвестиционих пројеката.

Кључне речи: инвестиционе могућности, инвестициони пројекти, ризик, стратегије, ефикасност.

Увод

Велики део литературе о управљању ризиком, укључујући и значајан део праксе, фокусиран је пре свега на заштиту вредности путем смањења вероватноће и степена негативних исхода у односу на постављене циљеве (Mancheva, Zh., 2016, pp. 5–6). У контексту управљања ризиком код инвестиционих пројеката, то неминовно усмерава пажњу на претње, односно изворе ризика који могу имати негативне последице по вредност пројекта, занемарујући шире могућности за постизање бољих резултата.

Истовремено, веза између активности у оквиру неког пројекта и његове вредности, односно користи, сложена је, комплексна и међузависна у свим фазама пројекта, између свих процеса, учесника и корисника. Циљеви су ти који обезбеђују повезујући оквир између извршења активности и вредности пројекта. Усвајањем оваквог приступа може се разумети колико су ризици значајни за инвестиционе пројекте и како њихово управљање има способност да помогне у доношењу бољих одлука са додатом вредношћу.

Међутим, подједнако је важно „проценити и управљати позитивном страном неизвесности, која може представљати пре могућност него претњу“ (Merna, T., F. Al-Thani, 2008, p. 17). Поред тога, могућности имају снажан значај са становишта поверења, интегритета и морала – висок морал је подједнако важан за добро управљање ризиком као и за целокупно управљање пројектом и тимом. Ако пројектни тим ради искључиво у окружењу претњи, много је вероватније да ће пројекат доживети неуспех.

Систематско тражење могућности и спремност да се на њих адекватно одговори, идентификованих на свим корпоративним нивоима (што може имати последице далеко изван овлашћења „откривача“ могућности), може обезбедити основу за систематску изградњу поверења, како хоризонталне тако и вертикалне комуникације, већу повезаност и подршку.

Полазећи од тога, основни циљ овог рада је да открије суштину инвестиционих могућности у управљању пројектима, померајући традиционални фокус са ризика у пројекту ка повољним могућностима које неизвесност може да пружи.

Излагање

Управљање инвестиционим могућностима

Идеја управљања могућностима код инвестиционих пројеката има за циљ прелазак са уског и ограниченог фокуса на штетне ефекте по циљеве ка ширем сагледавању свих ефеката на циљеве. Неизвесност која је од значаја може бити повезана са позитивним или негативним ефектима на циљеве, или и са једним и са другим – дефиниција обухвата све врсте утицаја. Ово подржава водећи принцип међународне и националне стандардизације да „управљање ризиком ствара вредност, као и да је штити“ (IEC/ISO 31010:2009). Управљање оним изворима ризика који могу довести до позитивних утицаја и могућности представља важан део извлачења максимума из управљања ризиком инвестиционог пројекта.

Ефикасно управљање целокупним процесом управљања могућностима код инвестиционих пројеката прати добро познати оквир управљања ризиком (Annamalah, S., et al., 2018):

- Идентификација ризика пројекта;
- Анализа и процена путем одговарајућих алата и техника;
- Предузимање активности за минимизирање ризика;
- Контрола ризика код инвестиционих пројеката кроз континуирано праћење у свакој фази животног циклуса пројекта.

Суштински моменат у ефикасном управљању могућностима код инвестиционих пројеката повезан је са развијањем начина размишљања ус-

мереног ка идентификацији могућности. За многе руководиоце, пројектне тимове, менаџере ризика и стручњаке за пројектни ризик, управљање ризиком код инвестиционих пројеката повезује се са претњама и негативним утицајима до те мере да је то постало статус кво. Излазак из таквог начина размишљања захтева активну намеру за промену, снажну посвећеност и учешће; захтева континуирану комуникацију, процесни приступ и широк спектар компетенција.

Заједно са тим, управљање могућностима треба посматрати и кроз призму раста организација и њиховог развоја – из перспективе могућности да улажу напоре и капитал како би добијале не само дивиденде од тих инвестиција, већ и увећавале свој капитал. На корпоративном нивоу, организација расте и развија се онда када оптимизује вредност своје имовине и повећава приходе. То се може постићи унапређењем процеса, повећањем капацитета, стицањем додатних ресурса и способности, преузимањем обавеза и одговорности и др. Или, другим речима: излагањем капитала ризику. Управљање тим излагањем капитала ризику мора обезбедити контролу која гарантује да није пређен апетит организације за ризиком или „склоност ка преузимању ризика у управљању активностима које обезбеђују циљеве организације“ (Ivanov, G., 2013, p. 30).

Велике капиталне инвестиције захтевају строге процесе прикупљања, прегледа, избора и процене инвестиционих могућности како би се осигурало да су стабилне и да ће генерисати прихватљив ниво поврата. Када је реч о инвестицијама у пројекте, очекује се да пројекти буду реализовани ефикасно како би се обезбедила што потпунија вредност и користи које могу да пруже. Иако је постизање предвиђеног нивоа поврата кључни фактор успеха инвестиције, мерење тог нивоа се често дешава тек након извршене инвестиције.

То значи да организације на корпоративном нивоу морају створити и одржавати ток инвестиционих могућности у складу са својим потенцијалом и потребом за растом. Треба нагласити да „најсигурнији“ пројекти ретко нуде највећи принос, односно организације морају преузимати одговарајући ниво ризика како би расле. Као и код свих облика инвестирања, одржавање портфолија инвестиционих могућности које варирају од ниског ризика и ниског приноса до већег ризика и већег приноса неопходно је како би се обезбедиле опције за изградњу сигурне стратегије.

У стручној литератури, управљање инвестиционим могућностима, као усвајање разумних процеса прикупљања, развоја и управљања, означава се термином „управљање портфолиом инвестиционих могућности“ (Aleksandrova, M., 2007). То је повезано са процесом у коме се, уместо фокусирања на један пројекат у датом тренутку и изоловано, организације (без обзира на величину и сектор) баве управљањем већим бројем пројеката истовремено, односно управљају портфолиом инвестиционих могућности.

Праксе управљања портфолиом пројеката имају суштинску улогу у обезбеђивању пројектне контроле, чиме се гарантује одржив раст вредно-

сти у складу са апетитом за ризик и тржишним тенденцијама. Управљање пројектно оријентисаним структурама не исцрпљује се само у увођењу нових радних стандарда и процедура, већ представља целокупну трансформацију – промену начина размишљања, модела деловања, вредности и организационе културе.

Овај процес захтева, с једне стране, ангажованост и прихватање методолошких и нормативних принципа од стране свих учесника, а с друге – свеобухватну подршку изградњи новог, пројектно оријентисаног културног окружења. Према стручној литератури, „пројектно оријентисана организација“ је она у којој пројектовање и реализација пројеката представљају основни облик постојања – временски ограничене активности усмерене ка стварању нових производа, услуга или организационих трансформација“ (Aleksandrova, M., 2007, p. 26).

Ефикасно управљање инвестиционим потенцијалом и могућностима у оквиру пројектно оријентисаних организација подразумева не само успешно спровођење пројеката, већ и одржив развој и прилагођавање компаније. Коришћењем инвестиционих могућности реализованих кроз пројекте, организације теже капиталном ширењу, јачању конкурентских предности, оптимизацији ефикасности и проширењу својих активности. Управљање пројектним портфолиом омогућава компанијама да структурирају своје инвестиционе иницијативе, постепено прелазећи са управљања појединачним пројектима ка увођењу интегрисаних система за свеобухватно управљање.

Проблеми и изазови пред ефикасним управљањем инвестиционим могућностима

Савремена стручна литература посвећује велику пажњу проучавању случајева који се односе на узроке, бројне изазове и кључне факторе прекорачења обима, трошкова и рокова приликом реализације инвестиционих пројеката. Аутори утврђују да просечно прекорачење трошкова код ове врсте пројеката на глобалном нивоу износи више од 60% у односу на њихову првобитну процену. Они констатују да „када би ово била болест, назвали бисмо је пандемијом“, а као главне узроке наводе (Preiss, A., et al., 2014):

- Нереалистичну или претерано оптимистичну процену дозвољених трошкова и рокова за реализацију инвестиционих пројеката;
- Непотпуно дефинисање обима или неадекватно планирање почетних фаза животног циклуса пројекта;
- Неправилно и/или прекасно предузимање неопходних стратегија у контексту пројектног окружења;
- Неefикасно управљање током фазе реализације.

Критични проблеми у реализацији инвестиционих пројеката и ефикасном управљању њиховим могућностима произилазе пре свега из чињенице

да су такви пројекти увек високоризични и сложени за извршење. Традиционално управљање ризиком – избегавање, осигурање, минимизирање – често представља ограничен приступ, посебно када се процењују могућности за развој и раст организација кроз пројекте. Додатно, велики део кључних фактора успеха остаје занемарен.

Својствена сложеност инвестиционих пројеката посебно је изражена управо у таквим окружењима. Прекомерно избегавање ризика може изазвати снажно неповерење, што је контрапродуктивно и повећава неизвесност. Инвестициони уговори, који су обично испуњени прекомерном правном заштитом и санкцијама, често у стварности имају супротан ефекат, подстицајући људе да се бране уместо да предузимају активности које би створиле нове могућности и повећале продуктивност рада.

Премије ризика које додају извођачи, као и правни/судски трошкови, две су последице прекомерног управљања ризиком, које могу померити фокус са развоја. То представља први озбиљан критичан проблем у реализацији инвестиционих пројеката и ефикасном управљању њиховим могућностима – управљање ризиком и поверењем. Управо поверење, а конкретно – висок ниво поверења – има способност да драстично побољша брзину реализације, иновације, откривање нових могућности, тачност прогноза, заједничко планирање, смањење трошкова и друго.

Нажалост, инвестициони пројекти често стварају правне уговоре који су „наоружани“ и спремни за „битку“. Међутим, када прекомерно управљање ризиком добије замаха, оно често постаје универзално решење за све: погрешно примењено на сваку неизвесност, са великим утицајем на планирање у ванредним ситуацијама, изградњу поверења и јасноћу улога и одговорности. Када поверење изостане, могућности за развој, иновације и нове идеје занемарују се као најбоље решење. Уместо тога, руководиоци и тимови често приоритетно бирају познате особе; оне којима се изузетно верује, без обзира на степен њихових вештина, искуства и компетенција, одбацујући оне са којима до тада нису сарађивали.

Проблеми у реализацији инвестиционих пројеката, без обзира на индустрију, нису изазови који се могу решити изоловањем сваког појединачног проблема и његовим постепеним отклањањем, једног по једног. Да је то случај, сви проблеми би до сада већ били решени. Тешкоћа у инвестиционој делатности је двострука.

Прво, данашњи топ менаџери често почињу у систему као запослени на најнижем нивоу, постепено прелазећи у све уже специјалисте у управљању пројектима, чланове тимова и, временом, руководиоце пројеката. Са те позиције, они често нису обучени да сагледају стратешке и системске проблеме у својој конкретној индустрији. Тако је „размишљање“ индустрије и даље оријентисано ка пројектима и њиховом експедитивном завршетку, а не ка промени самих система.

Друго, свака индустрија је дубоко структурно фрагментисана, са подељеним интересима и врло малим нивоом поверења између појединих сег-

мената, а самим тим и ограниченом сарадњом, подршком и интегритетом. Међутим, управо је то основа за заједничко решавање проблема, откривање могућности и њихово искоришћавање, брзу реализацију у оквиру буџета, иновације и слично. То представља други озбиљан критичан проблем у реализацији инвестиционих пројеката и ефикасном управљању њиховим могућностима, а то су – структурне тешкоће и системско-стратешке препреке унапређењу, развоју и инвестиционим могућностима (Thomsen, C., J. Darrington, D. Dunne, W. Lichtig, 2009).

Инвестициони пројекти често пате од непријатељских односа, ниског нивоа продуктивности, високог нивоа неефикасности, честих спорова и недостатка иновација, што доводи до тога да многи пројекти коштају превише и/или захтевају превише времена за реализацију. Као што је више пута истакнуто, инвестициони пројекти су обично организовани у три основна „табора“ са различитим интересима, који се понекад поклапају, а понекад супротстављају: власник, пројектна организација (руководилац, пројектни тим) и извођач. Учесници се појављују у свом „табору“ у различито време и у различитим фазама животног циклуса пројекта. Комуникација одражава уговорне линије, тако да проблеми извођача, на пример, пролазе ка руководиоцу пројекта и, ако је потребно, до власника. Међутим, ова комуникација је вертикална, организована тако да је сваки „табор“ одвојен од другог уговорним зидом.

Овакви комуникациони проблеми гарантују да (Jergeas, G., R. Lynch, 2015, pp. 5–6):

- Напори руководиоца и пројектног тима бивају изгубљени, јер информације о преференцијама у погледу цене, конструктивности и оперативности до њих стижу тек након што је уложен значајан рад, да би се на крају показало да све до тада урађено захтева редизајн или поновно пројектовање;
- Трошкови реализације су већи, јер ће извођачи у своје цене урачунати непредвиђене околности које произилазе из стратегије расподеле ризика власника и њихове несигурности у погледу смисла/потпуности дизајна (који је дело руководиоца и чланова тима), у чијем стварању су имали мало или нимало учешћа;
- Последица промена током реализације јесте то што извођачи имају прву прилику да укажу на проблеме, често искључујући управо руководиоца и чланове тима инвестиционог пројекта, који најбоље знају како да утичу на проблеме и реше их у циљу побољшања продуктивности и конструктивности. Промене током реализације могу се претворити и у прилику за „изједначавање“ за извођаче и подизвођаче који су у почетном уговарању били потцењени по цени – прилику да повећају цене како би остварили правичан профит – што може створити још више препрека;
- Односи су непријатељски, а спорови све чешћи. Уговорна структура подстиче сваку страну да штити сопствене интересе, а не инте-

ресе пројекта у целини. На пример, недостатак учешћа извођача у фази пројектовања смањује ниво општег разумевања пројекта, што доводи до већег броја грешака, неспоразума и конфликта. Односи на дистанци, као и недостатак директних веза и комуникације између учесника у пројекту, ометају сарадњу и повећавају неразумеваше и неповерење.

Уопштено посматрано, перцепција и став да се сам проблем може решити концентрацијом на његове појединачне делове и њиховим постепеним отклањањем, очигледно није исправна и не може се прихватити као ефикасна стратегија. Сваки покушај решавања проблема „по деловима“ био би неуспешан, јер је реч о стратешком системском проблему, а не о проблему који се може решити раздвајањем на појединачне компоненте.

Приступи превазилажењу изазова и ефикаснијем управљању инвестиционим могућностима

Важан моменат у суочавању са наведеним изазовима јесте стабилно пројектовање читавог инвестиционог пројекта, које треба да обезбеди благовремену реализацију у оквиру буџета, заједно са свим процесима у свим фазама животног циклуса пројекта, и које треба да се целовито носи са проблемима током реализације, избегавајући њихово испољавање и тражење решења „по деловима“. Такав захтев у извесној мери враћа на настојање да се разуме зашто је инвестициона делатност у целини толико отпорна на промене. Ипак, у основи те тешкоће налази се испреплетен скуп различитих система уверења и подржавајућих метода, који изазивају фрагментацију и неусклађеност.

Стручна литература ове системе дефинише као засноване на различитим филозофијама: свака остварује различите резултате, свака има различите предности и недостатке, као и одговарајуће/неодговарајуће време и место за њихову примену. У наредној Табели 1 дата је примерна адаптација три различита приступа реализацији инвестиционих пројеката, заједно са њиховим карактеристикама:

Табела 1. Спектар конкурентских приступа реализацији пројеката и њихове карактеристике

Приступ / Кључни елементи	Такмичарски приступ	Трансакциони приступ	Сараднички приступ
Уверења	Бизнис је „психолошки рат“; Побеђује најјачи.	Бизнис је трговина, преговарање, диференцијација, економска размена; Вредност продаје.	Изузетна вредност се генерише када људи раде као тим; Широк поглед повећава ефикасност.

Понашање	Коришћење свих средстава (новац, искуство, позиције, контакти и др.) ради постизања циља.	Позиционирање омогућава постизање најбољих резултата; Вођење преговора; „Улепшавање“ послова.	Заједнички рад; Поузданост; Висока етика и морал; Искреност и интегритет; Усмереност на оно што је у интересу свих учесника.
Правила	Притисак на друге; Коришћење лукавства; Изградња заштите; Нема поверења; Све по сваку цену.	Искоришћавање сваке могућности; Експлоатација слабости; Постојање поверења, али без претераног ослањања; Успех почива на добром послу.	Стварање вредности и конкурентске предности кроз тимски рад (унутрашњи) и савезе (спољашње); Тесна интеграција свих учесника; Тежња ка „Win-Win“ принципу (сви добијају).
Синергија	Синергија је немогућа.	Синергија се постиже високом ефикасношћу; Уклањање послова без додате вредности.	Синергија је резултат високог нивоа поверења, тимског рада и усклађености циљева и вредности.
Управљање ризиком	Строги уговори и контрола; Јак правни тим; Судски поступци.	Управљање, контрола и пренос ризика путем осигурања ограничавају губитке.	Висок ниво поверења ради смањења претњи и искоришћавања могућности; Прилагођавање новонасталим ризицима и могућностима.
Предлог вредности	Захтева се минимална вредност; Закључивање продаје; Притисак на добављаче.	Конкурентна цена; Прихватљив квалитет; Закључивање послова кроз ланце снабдевања.	Висока продуктивност кроз скуп вредности, добру цену, брзу реализацију и иновације.
Преговори	Победа по сваку цену; Добијање више кроз притисак/ претње; Већа моћ се стиче ако су други слаби.	Дугорочни односи су само производ добијања онога што се жели; Преговори/измене ради добијања најбоље понуде.	Вредност је значајна за стварање дугорочних односа; Искоришћавање различитих потреба и перспектива као извора заједничких иновација.
Информације и комуникација	Прикупљање што више информација; Скривање/ искривљавање информација; Дезинформације; Слаба комуникација.	Именовање извршиоца одговорног за тумачење информација и остваривање комуникације.	Дељење информација ради генерисања нових идеја/ искоришћавања могућности; Континуирана комуникација; Повратне информације.
Ниво поверења	Недостатак поверења; Превара, агресивно понашање; Манипулација.	Без претераног поверења; Поверење уз опрез; Поверење је нестабилно и тешко одрживо.	Висок ниво поверења; Поверење је кључно за генерисање континуираног тока нових користи, вредности и могућности.
Предност	Стиче се искључиво повећањем капитала.	Стиче се путем информација и преговарања.	Стиче се кроз заједничко стварање и дељење вредности.

Адаптирана према Jergeas, G., R. Lynch (2015), p. 8.

Циљ првог приступа је победа по сваку цену. Заснован на личном интересу, снажном преговарању и јакој самозаштити, он поставља баријере између сваког субјекта у ланцу вредности. Када постоји висок ниво стреса, недостатак поверења обично преовладава, супротстављајући субјекте једне другима, што представља огромну вероватноћу да се све претвори у жесток такмичарски спор. Овај приступ се, на крају, ослања на преговоре вођене логиком добитка и губитка, праћене снажном правном заштитом ради преношења ризика на извођаче, заједно са обимним уговорима који већ у самом почетку уништавају заједничко решавање проблема и изградњу поверења. Без обзира на логику оваквог приступа (на пример, у теорији игара), у људским интеракцијама односи „победа – губитак“ су ирационални, јер

губитничку страну подстичу на непрекидне жалбе, стварање унутрашњих (међусобно конкурентских и непријатељских) савеза који задржавају информације једни од других, неспособност за сарадњу и усмереност ка личним циљевима, док све време обављају послове који не доносе додатну вредност инвестиционом пројекту.

Овај приступ је погодан за примену када заједно раде неетични људи, када се користе „игре“ победника и губитника, у којима свако брани своју територију. Међутим, суочавање са оваквим „такмичењем“ и критичним односима, посебно током дужег временског периода, на крају доводи до губитка за обе стране, јер често изазива судске спорове и економски је неисплативо. Супарнички односи генеришу значајне накнадне шокове, који се испољавају не само у виду правне одговорности, већ и у виду велике флукуације запослених, повлачења клијената и пројеката који се реализују са кашњењем и прекорачењем буџета, као и озбиљних репутационих штета. Продуктивност је у овом приступу озбиљно угрожена, а иновације престају. Висок ниво самозаштите доводи до одбрамбеног, а не иновативног понашања – пада ефикасности и слабих резултата без додате вредности услед прекомерног нагомилавања заштитних механизма.

Трансакциони приступ је усмерен на преговарање, трговину и размену оријентисану ка цени. Такви пословни модели, који користе ефикасан систем трансакција, јесу, на пример, „e-Bay“ и „Amazon“. Међутим, то ретко ствара вредност, а истовремено није ни приближно повољно за иновације – нешто што је од суштинског значаја у сложеним пројектним окружењима. То је приступ заснован на економском уверењу да је све „пословна трансакција“ и да најнижа цена уз највећи принос управља избором и доношењем одлука. У суштини, трансакционо размишљање има веома уски циљ: повећање вредности за акционаре и профита. Оно третира оне који реализују пројектне активности као добављаче. Продаја у овом приступу представља скуп уверења која доводе до одлука заснованих на трошковима, а не на вредности, при чему се бира најнижа цена, иако извођач може имати недостатке у пракси (у погледу квалитета, безбедности, продуктивности), што може довести до прекорачења трошкова и кашњења пројекта.

Оно што недостаје трансакционом размишљању, међутим, може бити веома проблематично, јер:

- Не постоји гаранција да је читав систем реализације пројекта усклађен (у погледу циљева, мера успеха, интеграције између фаза, учесника и извођача). Недостаје и правична расподела добити како би сви имали подстицај и мотивацију да делују заједно;
- Не постоји гаранција да се према извођачима, запосленима и читавом ланцу снабдевања пројекта, који улажу време и труд, поступа правично или да им је дата било каква сигурност (на пример, позитивна оцена за следећи пројекат) у замену за њихову пуну посвећеност и успешно постигнуће;

- Не постоји подршка за изградњу високог нивоа поверења, тимског рада или иновација које стварају конкурентску предност, што, са своје стране, омогућава одрживо унапређење пројекта и успешно извршавање активности.

Ако овакве или сличне гаранције и заштитне мере нису уграђене у трансакционо размишљање, када се појаве тешкоће и супротстављени циљеви, пројекат сувише често почиње да клизи ка неуспеху, излазећи ван контроле, при чему је велика вероватноћа да ће се претворити у такмичење које супротставља учеснике једне другима и постепено примењује први приступ.

Последице све веће распрострањености трансакционих и такмичарских приступа код инвестиционих пројеката озбиљне су током последњих деценија, упркос развоју информационих технологија, бољој опреми и унапређеним материјалима у реализацији у целини. Према анализама, продуктивност је конкретно у грађевинској индустрији драстично опала, док је у секторима производње и индустрије порасла више него двоструко (Thomsen, C., J. Darrington, D. Dunne, W. Lichtig, 2009).

Трећи приступ има за циљ заједнички рад, размену идеја, усклађивање интереса, правичну расподелу ризика, развој и иновације. Међу његовим најбољим применама су оне у дугорочним пројектима, где су инвестиције велике и где постоји вероватноћа да ће током реализације доћи до нејасноћа или неизвесности. Овај приступ је осмишљен тако да усклади интересе кључних учесника, створи окружење у коме поверење, тимски рад и иновације спречавају спорове, подстакне сарадничке односе у корист свих и олакша успешно завршавање пројекта у року и у оквиру буџета. То обично подразумева значајна почетна улагања времена и ресурса, укључујући изградњу заједничког тимског идентитета међу учесницима.

Приступ сарадње брани идеју да је циљ пројекта да се реализује на економски ефикасан начин, на време, у оквиру буџета, у складу са циљем, конкурентно, безбедно, етички и одрживо, уз правичан профит за све. За разлику од трансакционог приступа, који афирмише независну заштиту личног интереса и тежи правичној размени вредности, приступ сарадње усклађује интересе заинтересованих страна и тежи проширењу и стварању вредности кроз заједничке иновације. Заинтересоване стране у пројекту укључују власнике/инвеститоре, руководиоце пројекта и њихове тимове, извођаче, подизвођаче, запослене и добављаче, кориснике, као и ширу заједницу у којој се пројекат налази и реализује.

Изложени приступи у Табели 1 јасно показују који од њих могу бити најефикаснији у примени код инвестиционих пројеката. Додатна истраживања откривају типичне нивое успеха, анализирајући више од 90 организација у грађевинској индустрији, са покушајем да се измери вероватноћа успеха инвестиционих пројеката, а конкретно – њихове реализације у предвиђеном року и у оквиру буџета. Утврђено је да тежина сложености и ризика

Користећи предлоге из стручне литературе, треба нагласити да описани приступи могу имати стварну примену и у пракси, и то не само као приступи реализацији пројеката. Њиховом одговарајућом адаптацијом у облику модела или стратегија, могу се применити и у циљу развоја и раста организација, користећи могућности које се управо кроз пројекте пружају. Уз постојање доказа о високом проценту успешности пројеката који примењују сараднички приступ, може се предложити његова трансформација у „стратегију управљања инвестиционим могућностима“, која поседује следеће карактеристике и фазе и која се може дефинисати као иновативна у циљу побољшања перформанси и резултата пројеката и повећања могућности за развој и раст.



Фиг. 1. Стратегија управљања инвестицијских могућности, рад аутора

Предложена „стратегија управљања инвестиционим могућностима“ садржи пет фаза повезaniх са фазама животног циклуса инвестиционог пројекта:

Повезујућа фаза: рад на њој почиње још пре почетка животног циклуса пројекта и обухвата, с једне стране: примену и адаптацију идеја, учење из

практике, коришћење претходног искуства из других пројеката и индустрија, а с друге стране: генерисање нових идеја и пракси – ради стварања иновативног пројектног процеса, организације и управљачке структуре. Током ове фазе намеће се идеја да ће реализација пројекта генерисати своју вредност и користи кроз сарадњу и тимски рад.

Примена претходног искуства и праксе, као и генерисање нових идеја и њихово претварање у могућности, јасно указује на свеобухватнији приступ реализацији пројекта и шири поглед, јер то има способност да вишеструко повећа ефикасност. Истовремено се поставља основа за континуирани заједнички рад, високу поузданост, етику и морал, искреност, интегритет и свесно усмерене напоре ка интересима свих учесника инвестиционог пројекта.

Ангажујућа фаза: ова фаза почиње да се реализује током фаза иницирања и планирања животног циклуса пројекта. У њој се и уговорни процеси и успостављање партнерских односа могу користити ради подстицања свих учесника да развијају нове идеје и иновативна решења. Идеја ове фазе састоји се у преузимању такве врсте ангажовања која има за циљ конкурентску предност и стварање вредности кроз тимски рад унутар пројекта и иницирање стратешких савеза ван њега.

Други циљ ангажујуће фазе јесте постепено обликовање тесног јединства и интегритета међу учесницима, заједно са непрекидном тежњом ка усмеравању добити од пројекта у корист свих. Постизање тога изазваће ефекат већи од збира ефеката који би постојали када би учесници деловали одвојено, а као резултат следи изградња поверења, тимског духа и усклађености. На тај начин ће каснија реализација пројектних активности имати много веће шансе за искоришћавање пружених повољних могућности, укључујући и прилагођавање њима.

Мобилизациона фаза: ова фаза се реализује током фаза организовања и извршења инвестиционог пројекта, када је циљ достизање највишег могућег нивоа продуктивности, постигнутог кроз иновативна решења, искоришћавање могућности и стварање веће вредности, заједно са ефикасним, квалитетним и поузданим извршавањем пројектних активности у оквиру утврђених рокова и буџета. Током ове фазе претпоставља се да:

- Изграђено поверење између свих учесника у претходне две фазе већ представља стабилне дугорочне односе;
- Информације се отворено деле ради искоришћавања нових могућности, кроз континуирану комуникацију и повратне информације;
- Сваки учесник отворено дели и поверава своје жеље, потребе и перспективе, које са своје стране могу генерисати додатне идеје, могућности и иновативна решења.

У целини, све укључене стране мобилисане су у развоју нових идеја, нових могућности, нових технологија, нових пројектних и организационих пракси ради побољшања ефикасности и повећања шанси за успех пројекта.

Фаза размене: ова фаза се реализује током фаза контроле и завршетка инвестиционог пројекта (у последњим фазама животног циклуса), када се прати напредак у искоришћавању инвестиционих могућности, заједно са предузимањем корективних мера, кроз доношење заједничких одлука (по потреби) и балансирање тока користи и вредности пројекта.

Током ове фазе поверење међу учесницима достиже највиши ниво, што показује да је оно изграђено кроз заједничко стварање и дељење вредности. Овде се врши процена ефикасности пројекта и могућности које су учесници искористили, кроз анализу резултата и постигнутих циљева. Важан моменат у овој фази размене јесте и документовање идеја и ресурса за нове могућности и иновације, укључујући и могућност њиховог будућег поновног комбиновања са онима из других пројеката у ширем иновационом екосистему ради побољшања ефикасности, развоја и раста, јер у основи целокупне примене стратегије управљања инвестиционим могућностима стоје сарадња и изградња дугорочних партнерских односа.

Закључак

Као резултат разматраних питања и спроведених анализа у вези са управљањем могућностима код инвестиционих пројеката, као и у складу са постављеним циљем овог рада, могу се извести следећи закључци:

Прво. Управљање ризиком код инвестиционих пројеката представља специфичан процес који у себи садржи неколико кључних подпроцеса: идентификацију, анализу и процену, избор мера за минимизирање/максимизирање ризика и контролу у управљању ризиком.

Друго. На ризике у управљању инвестиционим пројектима треба гледати не само као на претње, већ и као на могућности. Специфичност инвестиционих пројеката захтева примену како стратегија за превазилажење претњи, тако и стратегија за јачање повољних могућности.

Треће. Ефикасно управљање инвестиционим могућностима кроз реализацију инвестиционих пројеката доприноси повећању капитала организације, јачању њене конкурентности и ефикасности, као и проширењу њених активности, што са собом носи одређене проблеме и изазове. За њихово превазилажење могу се применити ефикасне стратегије управљања инвестиционим могућностима.

У закључку треба нагласити да се у основи предложене стратегије управљања инвестиционим могућностима пре свега налазе заједничка посвећеност, координисана мобилизација узајамних могућности и иновативних способности дуж читавог пројектног ланца – у свим његовим фазама и процесима. Ова стратегија је довољно отворена да обухвати организационе гра-

нице и изван самог пројекта, допирући до ширег екосистема и усмеравајући се ка таквом управљању инвестиционим пројектима у којем власници/инвеститори, руководиоци и њихови тимови, извођачи и све заинтересоване стране могу створити, увести и примењивати циљане иновационе интервенције ради искоришћавања свих повољних могућности које им пројекат може пружити.

Литература

- Aleksandrova, M. (2007). Project Management: Opportunities for Development of Project-Oriented Organizations. *Management and Sustainable Development*, 3-4, 2007(18), 26-30.
- Annamalah, S., et al. (2018). Implementation of Enterprise Risk Management (ERM) Framework in Enhancing Business Performances in Oil and Gas Sector. *Economies*, 6(1): 4, 1-12, doi: 10.3390/economies6010004.
- BDS (EN) 31010:2010. Risk Management. Risk Assessment Methods (IEC/ISO 31010:2009).
- Jergeas, G., R. Lynch (2015). Future Pathway for Industrial Mega-Project Delivery. *Project&Alignment Delivery*: Collaborative Construction Institute, Florida, US.
- Ivanov, G. (2013). Risk Management in Public Sector Organizations of the Republic of Bulgaria. Svishtov: AI „Tsenov“. ISBN: 978-954-23-0840-9.
- Mancheva, Zh. (2016). Project Risk Management. Sofia: UACEG. ISBN: 978-619-90883-1-9.
- Merna, T., F. Al-Thani (2008). Corporate Risk Management (2nd Edition). John Wiley & Sons Inc.: Cornwall, UK. ISBN 978-0-470-51833-5.
- Preiss, A., et al. (2014). Spotlight on oil and gas megaprojects. In: Ernst & Young LLP, https://aegex.com/images/uploads/white_papers/EY-spotlight-on-oil-and-gas-megaprojects.pdf (Retrieved on May 26, 2025).
- Thomsen, C., J. Darrington, D. Dunne, W. Lichtig (2009). Managing Integrated Project Delivery. In: CMAA College of Fellows, https://lean-construction-gcs.storage.googleapis.com/wp-content/uploads/2022/08/08161051/CMAA_Managing_Integrated_Project_Delivery_1-1.pdf (Retrieved on May 23, 2025).

**ЛОКАЛНА САМОУПРАВА:
КАКО ИЗ КРУГА НЕРАЗВИЈЕНИХ**

**МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ:
КАК ОТ КРЪГА НА НЕРАЗВИТИТЕ**

ЛОКАЛНА САМОУПРАВА: КАКО ИЗ КРУГА НЕРАЗВИЈЕНИХ
МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ: КАК ОТ КРЪГА НА НЕРАЗВИТИТЕ

Издавач:
ГАЛАКСИЈАНИС, доо Сврљиг, Србија

Издател:
ГАЛАКСИЈАНИС, оод Сврљиг, Србија

ISBN 978-86-6233-802-0

За издавача:
Млађан Ранђеловић

За издателя:
Младжан Ранджелович

Уредници:
Јелена Трифуновић
Др Саша Ђорђевић

Редактори:
Јелена Трифунович
Д-р Саша Джорджевич

Рецензенти
Проф. др Дејан Ранчић
Доц. др Мариета Гоцева
Доц. др Дарјан Бојков

Рецензенти:
Проф. д-р Дејан Ранчић
Доц. д-р Мариета Гоцева
Доц. д-р Дарјан Бойков

Превод/Лектура:
Студио за учење страних језика “Big Muzzy”, Јелашница

Превод/Езикова редакција
Студио за изучавање на чужди езици “Big Muzzy”, Јелашница

Техничка припрема:
РОБОКС, Ниш

Техничка подготовка:
РОБОКС, Ниш

Штампа:
ГАЛАКСИЈАНИС, доо Сврљиг, Србија

Печат:
ГАЛАКСИЈАНИС, оод Сврљиг, Србија

Тираж:
700

**ЛОКАЛНА САМОУПРАВА:
КАКО ИЗ КРУГА НЕРАЗВИЈЕНИХ**

**МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ:
КАК ОТ КРЪГА НА НЕРАЗВИТИТЕ**

Зборник радова
са међународног округлог стола
Одржаног 19-21 јуна 2026. године у Бањи Врујци

Зборник на доклади
от међународна крџла маса
провела се на 19-21 јуни 2026 г. в Баня Врујци

Зборник приредили:
Јелана Трифуновић
Др Саша Ђорђевић

Научни консултант:
Др Ванче Бойков, редовни професор

Зборникът е подготвен от:
Йелена Трифунович
Д-р Саша Джорджевич

Научен консултант:
Д-р Ванче Бојков, редовен професор