

Dr Dragan V. Žarković, dipl. građ. ing.

**KORPORATIVNO UPRAVLJANJE
INVESTICIONIM PODUH VATIMA**

**AGM knjiga
Beograd, 2021**

Dragan V. Žarković
KORPORATIVNO UPRAVLJANJE
INVESTICIONIM PODUHVATIMA

Recenzenti:

Prof. dr Veselin Vukotić, dipl.ecc, član Akademije CANU, Rektor UDG
Prof. dr Zoran Cekić, Dekan Fakulteta za politehniku na UDG
Prof. dr Radovan Stojanović, dipl.ing.el.,
redovni profesor Elektrotehničkog fakulteta na UCG

Izdavač:

AGM knjiga d.o.o. Beograd - Zemun
www.agmknjiga.co.rs
email: agmknjiga@gmail.com

Glavni i odgovorni urednik:

Slavica Sarić-Ahmić

Korice:

Robi Ahmić

Štampa:

Donat graf, Beograd

Tiraž:

300

ISBN: 978-86-6048-029-5

Ova knjiga se ne smije umnožavati, preštamovati ili prenositi u bilo kojoj formi ili bilo kojim sredstvom, bez dozvole izdavača. Sva prava za objavljivanje ove knjige zadržava izdavač po odredbama Zakona o autorskim pravima.

PREDGOVOR

A. Anštajn: "Zaustavimo, jednom za svagda, krizu naše tragične nevoljnosti i nespemnosti da prevladamo izazove"

Meni, kao inženjeru-graditelju¹, preduzetniku, projektantu, revizoru, procjenitelju, sudskom vještaku, istraživaču, doktoru nauka, ova sjajna setenca slavnog naučnika predstavlja neprolaznu poslovnu, profesionalnu i životnu vodilju.

Baviti se multidisciplinarnom delatnošću, kakva je upravljanje investicijama i realizacijom investicionih poduhvata²: investicionim projektima, investicionim programima i investicionim portfolijima u graditeljstvu, pogotovo biti vođa projektnog/prograskog tima podrazumijeva istovremeno: osjećaj velike odgovornosti sa jedne strane i ispunjenosti zadovoljstvom zbog stvaranja novog djela, kojeg će koristiti buduća pokoljenja, sa druge strane.

Još su mi svježa sjećanja mojih mladalačkih dilema, kada sam čitajući različite stavove i zaključke domaćih i stranih autora da je izuzetno važna djelatnost Upravljanje projektima u graditeljstvu relativno mlada, sebi postavljao logično pitanje: kako su onda mogle nastati imponzantne građevine - npr. piramide u Egiptu i veliki kineski zid, građeni kao savršeni produkti projektnog upravljanja u predistorijskim epohama!? Iako do danas nijesam naišao na vjerodostojne podatke o tome kako je organizovana gradnja i sprovedeno upravljanje realizacijom ovih mega poduhvata, ne napušta me ubjeđenje da je realizacija njihove izgradnje sprovedena na visokom

¹ Iako sam građevinski inženjer, osjećam se kao graditelj a ne samo građevinar. Kao što i teoretičari naglašavaju, pojam graditeljstva obuhvata dijapazon širi od termina građevinarstvo. Biću možda za nekoga neskroman, ali ističem da pored svojih stručnih usko specijalističkih znanja, poznajem i stručno sagledavam šire delatnosti i oblasti kakve su: održivi razvoj, ekonomski i pravni aspekti investicionih poduhvata, te brojna ekološka pitanja očuvanja i unapređenja prirodne okoline. Sve nabrojano kao sistem znanja i vještina spada u korpus graditeljskih znanja i vještina. Iskreno se nadam da je potvrda gornjem moja biografija i ova knjiga.

² Investicione projekte, investicione programe i investicione portfolije, u graditeljstvu, mnogi autori stručne literature nazivaju investicionim poduhvatima, što je za mene veoma prihvatljiv i autentičan termin imajući u vidu širinu obuhvata, značaj i složenost njihove realizacije. U literaturi pojam investicija ima široko značenje. Investicije su grupisane u više kategorija, zavisno od načina realizacije, porijekla početnoga kapitala, vrste ulaganja itd. Pojam investicionog poduhvata predstavlja realizaciju investicionog projekta ili investicionog programa. Investicioni program predstavlja skup više investicionih projekata, koji su u međusobnoj vezi. U literatura je prisutno mišljenje eksperata da investicioni program ne može imati vrijednost nižu od 3 miliona eura i u slučaju da je sastavljen od više različitih investicionih projekata. Ako ima vrijednost manje 3 miliona eura, i u slučaju da ima više različitih i odvojenih investicionih projekata onda se tu ipak radi o investicionom projektu.

upravljačko-tehnološkom nivou. Ali važnije od ovih dilema je moje sadašnje čvrsto uvjerenje da sam velikim dijelom zbog ovih dilema, sasvim spontano i neprimijetno sebe doveo u poziciju, da se dugi niz godina na najvišem naučnom i stručnom nivou bavim ovim pitanjima, čija je kruna ova knjiga u vašim rukama. Zbog te činjenice izražavam iskrenu zahvalnost i priznanje tim mojim dilemama.

U tom smislu sam sva svoja teorijska saznanja i pozitivna praktična iskustva na svome životnom, radnom angažovanju, na upravljanju različitim investicionim poduhvatima (više od 25 godina), u potpunosti i na sistematičan način sublimirao i predstavio u ovoj knjizi³.

Izbor naslova i glavnih tema ove knjige je rezultat ličnog poimanja značaja i srži kompleksnog i fenomenološkog sistema korporativnog upravljanja na realizaciji investicionih poduhvata. Taj sistem upravljanja pored specifikuma složenosti i dinamičnosti, mnoštva spoljašnjih i unutrašnjih procesa koji se odvijaju u kontinuitetu, mora permanentno da održava stabilnu ravnotežu između ciljeva poduhvata, zakonskih ograničenja i subjekata koji učestvuju u njegovoj realizaciji (prevashodno investitora, izvođača radova i stručnog nadzora), uz istovremeno uspješno savladavanje svih mogućih prepreka i zastoja u toku realizacije investicionog poduhvata. U skladu sa tim krucijalnim činiocima i procesima sam koncipirao nalov, teme, opseg i sadržaj ove knjige.

Predmetnom knjigom je kroz praktične primjere obrađivan fenomen upravljanja investicionim poduhvatima. Takođe je posebno obrađen pojam korporativnog upravljanja koji je novijeg datuma u odnosu na opšti pojam upravljanja. Sistem korporativnog upravljanja obezbjeđuje uslove na bazi kojih se postavljaju ciljevi i utvrđuju metodologije i sredstva za dostizanje tih ciljeva i praćenje dostignutih učinaka.

Dostupnih proučavanja i istraživanja ovih procesa iz ugla inženjera - praktičara, nema mnogo, (ili ih po mojim saznanjima nema mnogo), dok tih proučavanja ima znatno više iz ugla i od strane pripadnika različitih društvenih nauka. Zbog ove činjenice angažman na istraživanju ovih pitanja mi je bio sa jedne strane otežan, ali sa druge strane taj angažman mi je bio veoma izazovan i stimulativan.

Realizujući mnogobrojne i različite investicione poduhvate, u zemlji i inostranstvu, učestvujući u njihovoj realizaciji u različitim ulogama i u različitim njihovim etapama: od izrade prethodnih ekonomskih studija opravdanosti, procjena vrijednosti, preko izrade projektno-tehničke dokumentacije, revizija te projektne dokumentacije, vođenja

³ Sastavni djelovi ove knjige su: empirijski podaci, crteži, skice, tabele, dijagrami, stavovi, zaključci, itd. Dominantno svi ti djelovi kao takvi su zasnovani na sopstvenom i na iskustvu mojih koleginica i kolega, a potvrđeni su na realizaciji mnoštva investicionih projekata i investicionih programa i datiraju od početka devedesetih godina prošloga vijeka, do kraja 2020. godine.

nadzora u fazama izgradnje i mnogo različitih uloga glavnog menadžera u svojstvu Investitora i/ili izvođača, zatim procjena vrijednosti i vještačenja mnoštva različitih graditeljskih sporova, pružalo mi je zgodne i korisne prilike da iz tih različitih uloga i pozicija, na praktičan način spoznam ogroman broj uzročno posljedičnih veza i faktora, koji su u direktnoj funkciji njihove optimalne i uspješne realizacije. Na bazi tih znanja i iskustava na početku za lične potrebe, potom za potrebe magistarskog i doktorskog rada, na kraju za potrebe ove knjige, sam sprovodio mnogobrojna istraživanja i proučavanja različitih metoda, tehnika i procedura u cilju identifikovanja i definisanja optimalnih modela, procedura i tehnika, u cilju uspješnije realizacije investicionih poduhvata.

Sva svoja istraživanja i proučavanja sam sprovodio uz imperativan uslov: istraživani fenomen, pojava, proces je u funkciji postizanja visokog standarda kvaliteta koji se po mogućnosti mora provjeriti u praksi. Istovremeno se teži pronalasku metoda, koncepcija i tehnika koji omogućavaju postizanje maksimalno mogućih rezultata, prije svih: optimizacije upravljanja i obezbjeđenja ekonomske efektivnosti investicionom poduhvatu.

Ovako zahtjevno koncipiranoj koncepciji istraživačkog rada su prethodila dugogodišnja praktična istraživanja i promišljanja sastavnih i bazičnih segmenata ove djelatnosti, provjerenih kroz praktičnu primjenu u realizacijama mnogobrojnih i raznoobraznih investicionih projekata i programa, u zemlji i inostranstvu. Realizacija svih tih projekata/programa je imala cilj da se *identifikuju i zapišu* najprimjenljivije i najoptimalnije: tehnike, metode, načini i procedure korporativnog upravljanja investicionim poduhvatima u graditeljstvu. Primenljive (upotrebljive) i optimalne, jer kao takve one daju životne i najbolje, odnosno najefektivnije ekonomsko-finansijske i tehničko-tehnološke rezultate.

Zbog uvjerenosti u elementarnost sljedeće istine, nije mi neskromno ovom prilikom istaći, da je u biti misije moga ukupnog poslovnog iskustva, kao i biti misije cjelokupnog profesionalnog rada, (kao što je obavezni i nezaobilazni začim jelima kuhinjska so), bila uvijek prisutna stalna borba za postizanje *najvišeg mogućeg nove kvaliteta*. Iako sam se više puta na ličnom iskustvu uvjerio da je pojam kvaliteta zaista relativan i da se (iako apsurdno zvuči) u graditeljstvu, borba za kvalitet često ne isplati, do situacija da je nerijetko moja borba za kvalitet bila prepreka mojem napredovanju i uspjehu u biznisu, ne napušta me uvjerenje da bez nastojanja da se promoviše kvalitet nije moguće na koncu, postati uvaženi i dostojni profesionalac - graditelj. Zbog te činjenice pojam kvaliteta je obrađen i kao poseban dio ove knjige.

Istraživanja koja sam sprovodio za potrebe ove knjige su rađena kroz primjenu strateških dokumenata koje je usvojila Vlada Crne Gore a to su: Strategija razvoja građevinarstva u Crnoj Gori do 2020. godine, Nacionalna strategiju održivog razvoja do 2030. godine, Strategiju reforme javne uprave u Crnoj Gori 2016-2010 godine, potom Nacionalne strategije biodiverziteta sa akcionim planom za period 2016-2020 godine, Integrisanog programa Ujedinjenih nacija za Crnu Goru 2017–2021; Strategije

upravljanja vodama Crne Gore od 2016. godine, kao i generalnim i strateškim principima Vladine orijentacije da Crna Gora ide putem Evroatlanskih integracija. Takođe, istraživane teme se oslanjaju na ranija i nova rješenja sistemskih zakona: Zakona o planiranju prostora i izgradnji objekata, Zakona o radu, Zakona o javnim nabavkama i drugih zakona i podzakonskih akata, donošenih tokom proteklih dvadeset godina, sa posebnim osvrtom na njihove rezultate, nedostatnosti, međusobne neusklađenosti, odnose i prisutne i identifikovane problematičnosti u njihovim praktičnim primjenama⁴.

Moje iskustvo i često „spojena uloga” glavnog menadžera u svim kombinacijama subjekata investicionog poduhvata: investitora - izvođača (Slika 15), mi je pružala široki spektar pogleda na probleme, a i mogućnosti da lakše shvatam i brže identifikujem mogućnosti razvoja različitih kriznih i konfliktnih situacija sa jedne strane i uspješnije primjenjujem poznate metode i tehnike upravljanja investicionim poduhvatima u takvim situacijama, sa druge strane. Takođe takva uloga mi je pružila mogućnost da kompletne procese upravljanja investicionim poduhvatima sagledavam iznutra, kao njihov odgovorni akter i učesnik u potpunosti i cjelovito.

Cijenim da je istraživanje i proučavanje ove tematike i na ovakav način⁵, sa maksimalno praktičnim i stvarnim tj. nedirigovanim uslovima, veoma pozitivno i poželjno sa aspekta naučne objektivnosti i dalje praktične primjenljivosti i uspješnijeg nadgrađivanja prijedloženih rješenja i zaključaka.

Sva sprovedena istraživanja pravno-ekonomskih faktora nedvosmisleno ukazuju da bez valjane pravno ekonomske baze nije moguće izvesti kvalitetne i na duži rok održive kako investicione poduhvate, tako ni održati i na dugi rok sačuvati dobre odnose učesnika (subjekata) koji ih realizuju. *Srž dobrog korporativnog upravljanja, izrečena jednom rečenicom bi po mojim shvatanjima predstavljala: skraćenje vremena realizacije poduhvata, 'optimizaciju' troškova i planiranih poslova, smanjenje: gubitaka, čekanja i praznih hodova, uz istovremeno povećanje efikasnosti i efektivnosti procesa.*

Sprovedena istraživanja, analize i proračuni korporativnih faktora upravljanja su potvrdili jednu od aksioma upravljačkog menadžmenta: *permanentno praćenje, kontrola, analiziranje i upoređivanje planiranih i ostvarenih parametara, presudno doprinose poboljšanju i uspjehu investicionog poduhvata.*

Činjenica da sam od završetka osnovnih, preko magistarskih do završetka doktorskih studija, neprekidno zaposlen u privredi je opredijelila cilj i karakter mojega

⁴ Dio istraživanja prikazanih u ovoj knjizi, kao i mnoga druga istraživanja koja su radile domaće i inostrane organizacije kao i različite ocjene Evropske komisije u Crnoj Gori identifikuju problem nedovoljne i nepotpune praktične primjene donešenih i usvojenih strategija i zakonskih rješenja.

pristupa izradi tema i poglavlja ove knjige. Na zavidno praktično iskustvo iz zemlje i inostranstva (14 godina), u korporativnom upravljanju investicionim poduhvatima, naslonio sam različita istraživanja⁵ i iskustva predstavljena u ovoj knjizi.

Uticaje biheviorističkog karaktera (imajući u vidu moja međunarodna iskustva i navike), prilikom razmatranja i analiziranja pojedinih problema i pitanja, sam sa posebnom pažnjom istraživao i proučavao.

Realizujući različite graditeljske projekte i programe, moja istraživanja i proučavanja su bila dominantno zastupljena na poljima koja najbolje poznajem, koje volim i kojima sam posvetio svoju cijelu dosadašnju profesionalnu i radnu aktivnost.

Moja misija ovako koncipiranog istraživanja sastoji se u sljedećem:

- Ovom knjigom se daje važan doprinos izučavanju jednog važnog segmenta nedovoljno istražene i publikovane privredne grane graditeljstva (ne samo u Crnoj Gori), koja ima značajan udeo u BDP svake države, pa i Crne Gore. Takođe ovim radom se rasvjetljavanju različita stručna mišljenja, a često oprečni stavovi i rasprave, o različitim procesima i odnosima u ovoj oblasti;
- Istraživanjima predstavljenim u ovoj knjizi su dopunjene i nadgrađene neke ranije formirane tehničke norme i sistemi ponašanja, (koje sam takođe istraživao u svojim magistarskom i doktorskom radu), koje se primjenjuju u Evropi, Rusiji i SAD prilikom realizacije investicionih projekata i programa u graditeljstvu, pogotovo u domenu prevazilaženja neminovnih i iznenadnih promjena, koja determinišu različiti procesi kretanja tržišnih (društvenih-spoljašnjih) i organizacionih (korporativnih-unutrašnjih) uslova realizacije investicionih poduhvata;
- Načinom prezentovanja tema, prikazom mnoštva praktičnih primera i prikaza, kao i izradom različitih ilustrativnih grafičkih priloga u ovoj knjizi, izradom procesnih tipologija, dao sam svoj skroman doprinos svim sadašnjim i budućim istraživačima, inženjerima, rukovodiocima projektnih timova i ostalim učesnicima investicione i ostale gradnje, da lakše sagledaju mnoge procesne etape, faze realizacije i tehnike upravljanja investicionim poduhvatima i da ova važna istraživanja u budućnosti nastave i usavrše.

Svako od šest poglavlja sadrži više tematskih istraživanja, a neke sam proučavao, sprovodio i pažljivo bilježio od samog početka svoje inženjerske prakse.

Zbog načina prezentovanja ističem važnost slika, na kojima su ilustrativno-grafički, u formi različitih: dijagrama, tabela, procesnih grafikona, itd., predstavljene

⁵ Za potrebe doktorske disertacije (počev od 2015. godine), radio sam više različitih. dugogodišnjih izučavanja i istraživanja, od kojih izdvajam opsežno istraživanje sprovedeno uz pomoć metode Delfi u 2019-2020 godini, predstavljenoj u Poglavlju 5 ove knjige.

brojne zavisnosti i međusobne uslovljenosti i odnosi subjekata koji učestvuju u realizaciji investicionih poduhvata u graditeljstvu, a takođe i različitih procesa, faktora, determinizama i metoda korporativnog upravljanja investicionim poduhvatom.

Istovremeno naglašavam, da je korporativno upravljanje investicionim poduhvatima multidisciplinarna oblast, za koju je teško generalizovati pravila i zakonitosti, jer je svaki poduhvat po svojoj suštini i strukturi unikatan i jedinstven⁶.

Značaj istraživanja u ovoj oblasti zbog karaktera mnogobrojnih djelatnosti u sferi graditeljstva⁷ ne podrazumijeva samo upravljanje ogromnim ljudskim i materijalnim resursima, nego podrazumijeva implikativno generisanje razvoja ukupne privrede svake zemlje⁸.

Nakon dugogodišnjih i različitih (po karakteru i predznaku uspjeha) iskustava i rezultata u korporativnom upravljanju investicionim poduhvatima u graditeljstvu, zaključujem da je zapravo djelatnost korporativnog upravljanja investicionim poduhvatima najbolji odgovor na intezitet promjena u svjetskoj ekonomiji, rastućoj konkurentnosti i zahtjevnosti u oblasti graditeljstva.

⁶ Unikatnost ili jedinstvenost investicionog poduhvata predstavlja njihovu karakteristiku da se svaki proizvod ili usluga razlikuju po nečemu i na određen način od svih sličnih proizvoda ili usluga. Investicioni poduhvati u graditeljstvu se sprovode na različitim nivoima organizacije i mogu uključivati angažovanje jedne osobe ili nekoliko desetina hiljada osoba. Ovaj pojam je obrađen u podpoglavlju 1.9.1.2.

⁷ Vodič Svetske Banke upravljanje projektom definiše kao: "Mobilizaciju raznovrsnih izvora i koordinaciju njihovih aktivnosti sa ciljem da se posao koji izvršava svaki pojedinac akumulira u multidisciplinarni timski napor da se postigne investitorov cilj u okviru dogovorenog plana, budžeta i kvaliteta".

⁸ Učešće vrijednosti izvršenih radova u 2007. godini u građevinskom sektoru 19 zemalja EU (članice Euroconstruct mreže) procijenjena je na više od 1500 milijardi eura (izvor: Euroconstruct, jun 2008), što predstavlja nešto više od 12% njihovog BDP-a i nešto manje od BDP-a Italije.

Izvor, Strategija razvoja građevinarstva u Crnoj Gori do 2020. godine.

U Crnoj Gori prema podacima Monstata za 2018. godinu vrijednost građevinskih radova je iznosila 724 miliona eura (što znači povećanje od 24,9% u odnosu na predhodnu godinu). Ako taj podatak stavimo u relaciju sa BDP koji je iznosio 4.663.000.000, dolazimo do podatka od 15,53 % učešća građevinarstva u BDP Crne Gore za 2018. godinu. To je više od evropskog prosjeka (strana 134 Statističkog godišnjaka Crne Gore iz 2018. godine - Crna Gora u brojkama).

Neke procese i faktore koje sam istraživao i provjeravao kroz praktičnu primjenu, nijesam mogao pronaći u stručnoj literaturi (radi komparacije i provjere), ponekad ne u kontekstu u kojem sam ja utvrdio pojedine njihove zakonitosti. Zbog rizika da neki moji zaključci i stavovi ne budu na bilo koji način eventualno dovedeni u pitanje, kroz njihovo buduće istraživanje i dalju praktičnu primjenu, opredijelio sam se za pristup da samo provjerene, istraživanjima potvrđene i na potpunom praktičnom uvjerenju ostvarene zaključke, stavove i opšte zakonitosti predstavim u ovoj knjizi. Za ostale (one u koje iskreno vjerujem, ali koje nijesam u potpunosti u praksi provjerio i dokazao i koje za sada brižljivo čuvam i provjeravam), ostavljam neku drugu priliku da u nastavku budućih istraživanja i dopunske provjere omogućim njihovo publikovanje i predstavljanje.

Zbog svih gore iznešenih činjenica ovaj višedecenijski rad iskreno doživljam kao: sistematičan, praktično provjereni - vjerodostojan i na naučnoj osnovi izučavan i istraživan, sopstveni skromni doprinos našoj zahtjevnoj i složenoj struci i djelatnosti.

Nadam se da će mnogi proračuni, norme, zaključci i priložene slike - korisno poslužiti i pomoći mnogim kolegama različitih inženjerskih struka (posebno vođama i članovima projektnih timova), kao drugih struka (menadžerima, ekonomistima, pravicima, sociolozima, ekolozima, analitičarima, istraživačima i drugima), koji realizuju i u budućnosti budu (bilo na koji način) učestvovali u realizacijama različitih investicionih poduhvata u graditeljstvu.

Koristim ovu priliku da posebnu zahvalnost uputim Rektoruru beogradskog univerziteta Union - Nikola Tesla, prof. dr Nebojši Zakiću, dekanu Fakulteta za preduzetnički biznis i menadžment nekretnina u Beogradu, prof. dr Aleksandru Gračancu, na podršci, savjetima i pomoći u realizaciji ove knjige. Takođe, posebnu zahvalnost dugujem mojim uvažanim recenzentima: prof dr Veselinu Vukotiću, rektoru Univerziteta Donja Gorica, Akademiku CANU, prof. dr Zoranu Cekiću, dekanu Fakulteta za politehniku i prof. dr Radovanu Stojanoviću, redovnom profesoru Elektrotehničkog fakulteta, Univerziteta Crne Gore, za izrađene recenzije i svu iskrenu pomoć u pripremi i realizaciji ove knjige.

Posebno želim da se zahvalim mojim dragim kolegama koji su mi pružili iskrene prijedloge, savjete, stručnu podršku i sveskoliku kolegijalnu i ostalu pomoć tokom sprovedenih istraživanja predstavljenih u ovoj knjizi.

Ovu priliku takođe koristim da se iz srca zahvalim svojoj porodici na neizmernoj podršci, razumijevanju, strpljenju i ljubavi koju su zajedno sa mnom uložili u ovaj moj višedecenijski, odnosno, naš zajednički uspjeh.

Na samom kraju porodici i svim mojim prijateljima i saradnicima, koji su svih proteklih godina bili iskreno uz mene, dugujem jedno veliko HVALA.

Autor

SADRŽAJ

IZVOD - REZIME	16
1 UVODNI DIO	23
1.1 TEORIJSKO-METODOLOŠKI METODI ISTRAŽIVANJA	25
1.1.1 Predmet i značaj istraživanja	25
1.1.2 Cilj i hipoteze istraživanja	27
1.1.3 Metode istraživanja	29
1.1.4 Obrazloženje izabrane strukture istraživačkog rada	31
1.2 POJAM I OPŠTE KARAKTERISTIKE INVESTICIONIH PODUHVATA U GRADITELJSTVU	34
1.3 FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA INVESTICIONIH PODUHVATA U GRADITELJSTVU	42
1.3.1 Hronologija i cikličnost životnog ciklusa investicionih poduhvata	46
1.4 VAŽNE PODFAZE I AKTIVNOSTI U IZVRŠENJU INVESTICIONIH PODUHVATA U GRADITELJSTVU	48
1.5 SUBJEKTI KOJI REALIZUJU INVESTICIONE PODUHVA TE I NJIHOVI ODNOSI	49
1.6 TIPOVI ORGANIZACIONIH STRUKTURA KOJE REALIZUJU INVESTICIONE PODUHVA TE U GRADITELJSTVU	52
1.7 TIPOVI ORGANIZACIONIH STRUKTURA INVESTITORA, KAO KLJUČNOG SUBJEKATA U REALIZACIJI INVESTICIONOG PODUHVATA U GRADITELJSTVU	57
1.7.1 Problemi sinhronizacije proizvodnih procesa više subjekata- podizvođača	61
1.8 VRSTE INVESTICIONIH PODUHVATA U GRADITELJSTVU: INVESTICIONI PROJEKTI, INVESTICIONI PROGRAMI I INVESTICIONI PORTFOLIJ I	63
1.9 FAKTORI, SEGMENTI I SVOJSTVA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA INVESTICIONIM PODUHVA TIMA U GRADITELJSTVU	65
1.9.1 Svojstva investicionih poduhvata	70
2 ODRŽIVI RAZVOJ I ODRŽIVI KVALITET U GRADITELJSTVU	74
2.1 POJAM ODRŽIVOG RAZVOJA I ODRŽIVOG KVALITETA	74
2.1.1 Tri subjekta - crnogorski model trougla	77
2.2 STRATEŠKA NAČELA I ODLUKE ODRŽIVOG RAZVOJA	79
2.2.1 Pojmovi energetske efikasnosti i zelene gradnje	84
2.3 POJAM KVALITETA U INVESTICIONOM PODUHVA TU	86
2.4 POJAM ODRŽIVOG KVALITETA INVESTICIONOG PODUHVATA	89
2.4.1 Primjena standarda kao model rada u eliminisanju grešaka i propusta	91
2.4.2 Energetska efikasnost	92
2.5 ASPEKTI KVALITETA U REALIZACIJI INVESTICIONIH PODUHVATA, U GRADITELJSTVU	94

2.5.1	Pravni aspekt investicionog poduhvata	95
2.5.2	Ekonomsko-finansijski aspekt investicionog poduhvata	97
2.5.3	Tehnički aspekt investicionog poduhvata	98
2.6	STANDARDIZACIJA I ZNAČAJ KVALITETA U STRATEŠKIM DOKUMENTIMA CRNE GORE	101
2.7	MOGUĆI NEUSPJEH INVESTICIONOG PODUHVATA, KAO POSLJEDICA ODOCNJELOG REAGOVANJA NA PROMJENE	103
2.8	ROKOVI IZVRŠENJA-GRADNJE, KAO UZROCI KVALITETA U REALIZACIJI INVESTICIONIH PODUHVATA	107
3	PRAVNO-EKONOMSKI AMBIJENT KAO BAZIČNA OSNOVA KVALITETA INVESTICIONIH PODUHVATA U GRADITELJSTVU	112
3.1	POJAM PRAVNO-EKONOMSKOG AMBIJENTA	112
3.2	MEĐUSOBNI ODNOSI I ZAVISNOSTI PRAVNIH I EKONOMSKIH FAKTORA	113
3.3	PRAVNI OKVIR KAO GARANCIJA SIGURNOSTI INVESTIRANJA	116
3.4	PRIMJER IZ PRAKSE: ZAKON O PLANIRANJU PROSTORA I IZGRADNJI OBJEKATA	117
3.4.1	Istorijat zakona	117
3.4.2	Analiza predloženih izmjena i dopuna zakona	123
3.4.3	Zaključci istraživanja o negativnim posljedicama aktuelnog Zakona o planiranju i izgradnji objekata	130
3.5	KORPORATIVNO EKONOMSKI ASPEKTI INVESTICIONOG PODUHVATA	134
3.5.1	Neuravnoteženost odnosa bankarskog sektora prema investicionoj gradnji u Crnoj Gori	137
3.5.2	Pregled potrebne dokumentacije potrebne za finansijsku analizu i ocjenu boniteta kod komercijalnih banaka, za odobrenje finansijskih sredstava u Crnoj Gori	139
3.6	RIZIK KAO EKONOMSKA KATEGORIJA, UZROČNIK NEUSPJEHA MNOGIH INVESTICIONIH PODUHVATA	142
3.7	PRIMJER IZ PRAKSE: IZBOR NAJPOVOLJNIJE OPCIJE INVESTICIONOG PROJEKTA, U PODGORICI	144
3.7.1	Analiza projekta	147
3.7.2	Metodologija i plan istraživanja	148
3.7.3	Analiza tržišta	149
3.7.4	Proračun investicije i konačni rezultati analiza i proračuna	150
3.7.5	Izbor namjene objekta	153
3.7.6	Zaključci prethodnih ekonomskih analiza	154
4	KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U FUNKCIJI POSTIZANJA VISOKOG KVALITETA INVESTICIONIH PODUHVATA U GRADITELJSTVU	156
4.1	POJAM, OKVIRI I PRINCIPI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	156
4.2	KARAKTERISTIKE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U GRADITELJSKIM DRUŠTVIMA	157
4.3	OSNOVNI ASPEKTI KORPORATIVNOG RUKOVOĐENJA	164

4.4	KOMPARACIJA NAJČEŠĆE PRIMJENJIVANIH TIPIZIRANIH STRUKTURA INVESTITORA/IZVOĐAČA INVESTICIONIH PODUHVATA	171
4.5	SISTEMI KORPORATIVNOG MULTI PROJEKTOG-PROGRAMSKOG UPRAVLJANJA	177
	4.5.1 Pojam, osnovne karakteristike	177
	4.5.2 BIM tehnologija	178
4.6	PRIMJER IZ PRAKSE: KOMPARATIVNA ANALIZA VIŠE PREDRAČUNA SA PRIKAZOM FAKTIČKIH TROŠKOVA - PROJEKAT U PODGORICI	180
	4.6.1 Holistički pristup proračuna vrijednosti investicije	181
	4.6.2 Konačni rezultati dobiveni korišćenjem programskog Holističkog paketa „GALA2009“ i upoređenje sa faktičkim - knjigovodstvenim podacima	182
	4.6.3 Komentar dobijenih rezultata	183
	4.6.4 Problemi organizacije proizvodnih procesa više podizvođača	185
4.7	NEKI RAZLOZI NEUSPJEHA INVESTICIONIH PODUHVATA	189
4.8	KOMPETENTNOST KAO PREDUSLOV OPTIMALNOG KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA INVESTICIONIM PODUHVATOM	192
4.9	ULOGA PROJEKTOG MENADŽERA, VOĐA PROJEKTNIH/ PROGRAMSKIH TIMOVA I NJIHOVIH ČLANOVA	195
	4.9.1 Faktori edukovanosti, stručnosti i kompetencije upravljačkog tima	197
	4.9.2 Sektori upravljanja upravljačkog tima	202
	4.9.3 Koordinacija aktivnosti glavnog menadžera-vođe upravljačkog tima	203
4.10	PRIMJER IZ PRAKSE: IZBOR OPTIMALNOG PROJEKTOG RJEŠENJA KAO VAŽNA PODFAZA PROCESA PLANIRANJA U REALIZACIJI INVESTICIONOG PROJEKTA	208
4.11	SLOBODA U ODLUČIVANJU, JEDAN OD KLJUČNIH FAKTORA USPJEŠNOSTI RADA GLAVNOGA MENADŽERA	213
4.12	PRIMJER IZ PRAKSE: PRETHODNA PRIPREMA PROJEKTA I GRAĐEVINSKOG PREDUZEĆA ZA REALIZACIJU INVESTICIONOG PODUHVATA	214
	4.12.1 Prvi zadatak: Dopuna i redukcija prethodnog projekta	216
	4.12.2 Drugi zadatak: Priprema i reorganizacija preduzeća kao nosioca projekta u istovremenim funkcijama: investitor-izvođač	217
	4.12.3 Provjera sprovedenih mjera i aktivnosti	222
	4.12.4 Tehnike i postupci u procesu upravljanja investicionim projektom	222
	4.12.5 Zahtjev: Kvalitet kao prioritet	223
	4.12.6 Bilans površina objekta	224
4.13	ZNAČAJ PRAVILNOG PRAĆENJA RAZVOJA ŽIVOTNOG TOKA INVESTICIONOG PODUHVATA I SPRJEČAVANJE NASTANKA GREŠAKA	225

4.13.1	Pojam greške u graditeljstvu	225
4.13.2	Graditeljski postupci u kojima se događaju greške i propusti	227
4.13.3	Propusti u izradi planske dokumentacije	227
4.13.4	Propusti u izradi projektne dokumentacije	229
4.13.5	Propusti u fazi izgradnje objek(a)ta	230
4.13.6	Propusti u fazi eksploatacije objek(a)ta	233
4.14	PRIMJER IZ PRAKSE: ULOGA I PRAKTIČAN DOPRINOS RADA PROJEKT MENADŽERA USPJEŠNOJ REALIZACIJI INVESTICIONOG PROJEKTA U PODGORICI	236
4.14.1	Interakcija Projekt menadžer – Stručni tim	237
4.14.2	Izbor dobrog projektnog rješenja kao važna podfaza procesa pripreme realizacije investicionog poduhvata	239
5	ISTRAŽIVANJE ULOGE PRAVNO-EKONOMSKOG AMBIJENTA I ZNAČAJA ORGANIZACIONO - KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA NA POSTIZANJU ODRŽIVOG KVALITETA INVESTICIONIH PODUHVATA U GRADITELJSTVU	240
5.1	UVOD I KARAKTERISTIKE ISTRAŽIVANJA	240
5.2	CILJEVI I USLOVI ISTRAŽIVANJA	243
5.3	IZBOR ISTRAŽIVAČKE METODE	245
5.3.1	Istorijat i pojam Delfi metode	246
5.4	OPŠTI PRINCIPI I KARAKTERISTIKE METODOLOGIJE ISTRAŽIVANJA POSTUPKOM DELFI METODE	248
5.5	PLAN ISTRAŽIVANJA	253
5.6	POSTUPAK PRIMJENE DELFI METODE U KONTEKSTU PREDMETNOG ISTRAŽIVANJA	253
5.7	UPOTREBA LIKERTOVE SKALE U KVANTIFIKOVANJU ODGOVORA	255
5.8	TOK I REZULTATI ISTRAŽIVANJA PRIMJENOM DELFI METODE	257
5.8.1	Izbor strukture ispitnika	257
5.8.2	Tok istraživanja	260
5.8.3	Rezultati i karakretistični citati odgovora	261
5.8.4	Zaključci i preporuke i istraživanja	266
6	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	271
6.1	GLOBALNI SVJETSKI TRENDOVI I NJIHOVE POSLJEDICE	271
6.2	MJERE KOJE TREBA HITNO PREDUZETI	277
6.2.1	Smanjenje rizika i posljedica od eventualnih katastrofalnih događaja	278
6.2.2	Strategija razvoja građevinarstva u Crnoj Gori do 2030. godine	279
6.3	UNAPREĐENJE I PROMOVISANJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA BUDUĆI RAZVOJNI IMPERATIV	283
6.3.1	Kratak zaključni osvrt na karakteristike istraživanja sprovedene uz pomoć Delfi metode	284
6.4	PROVJERA POSTAVLJENIH HIPOTEZA ISTRAŽIVANJEM METODOM DELFI	286

7	PRILOZI	298
7.1	PRILOG 1: OBRAZLOŽENJE PRIMJENE METODE DELFI U PREDMETNOM ISTRAŽIVANJU	298
7.2	PRILOG 2: KRATKO OBJAŠNJENJE DELFI METODE – PRVI UPITNIK	300
7.3	PRILOG 3: PRIMJENA DELFI METODE U IZRADI PREPORUKA I ZAKLJUČAKA	302
7.4	DELFİ METODA – DRUGI UPITNIK II	312
7.5	PRIMJENA DELFI METODE U IZRADI PREPORUKA I ZAKLJUČAKA	313
	ZNAČENJE POJMOVA	332
	POPIS PREUZETIH SLIKA	333
	LITERATURA	334
	RECENZİJE	341
	BIOGRAFIJA	347

IZVOD - REZIME

Ova knjiga je rezultat autorovog višedecenijskog praktičnog i teorijskog rada na širokom i multidisciplinarnom polju realizacije različitih investicionih građevinskih projekata i programa realizovanih u Crnoj Gori, Rusiji i Ukrajini.

Realizacija svakog investicionog poduhvata, je veoma kompleksan, zahtjevan i rizičan posao za svakog investitora i svakog subjekta koji je u različitom stepenu odgovoran i nadležan za njegovu realizaciju. Investicioni poduhvati u graditeljstvu se pojavljuju kroz tri osnovna vida investicionih ostvarenja i to: investicioni projekti, investicioni programi i investicioni portfoliji.

Investicioni projekti, kao jednostavnija varijanta investicionih poduhvata su jedinstvena i unikatna djela, čije vrijeme ostvarenja nije kratko, ali je svakako kraće od trajanja investicionih programa. Investicioni programi predstavljaju skup međusobno povezanih investicionih projekata, a investicioni portfoliji predstavljaju skup više investicionih projekata i investicionih programa.

Kvalitetnom proučavanju ove raznorodne i kompleksne djelatnosti važan doprinos dalo bi iznalaženje pouzdanih i unificiranih modela, algoritama, principa i šema realizacije investicionih poduhvata. Ipak, zbog obima kompleksnosti realizacije i velikog stepena raznovrsnosti investicionih poduhvata, njihovu unifikaciju je jako teško naučno i teorijski koncipirati, pogotovo kada su u pitanju investicioni programi/portfoliji. U pripremi i realizaciji investicionih projekata, a posebno investicionih programa u graditeljstvu, učestvuje više različitih i raznorodnih subjekata-stejkholdera, sa posebnim i suprostavljenim zadacima i interesima.

Investicioni poduhvati u graditeljstvu, su veoma skupi, imaju dugačko trajanje i zbog svih tih karakteristika predstavljaju veoma složene i kompleksne, a po mišljenjima mnogih relevantnih eksperata najsloženije investicione poduhvate uopšte.

Korporativno upravljanje u realizaciji investicionog poduhvata predstavlja kompleks aktivnosti i mjera različitih vrsta, namijenjenih postizanju cilja investicionog poduhvata. Korporativno upravljanje kompleksnim investicionim poduhvatima, kakvi su složeni investicioni projekti ili investicioni programi, odnosno investicioni portfoliji su pravi izazov timova: odvažnih, odlučnih i spremnih za stvaranje trajnih i prepoznatljivih djela koja će služiti budućim generacijama. Pred tim izazovom nekada i najodvažniji i najodlučniji (uz čak sasvim obezbijedeći budžet poduhvata), dožive neuspjeh, jer ne predvide sve i ne znaju savladati sve. Pod pojmom „sve“ autor podrazumijeva različite, moguće faktore i okolnosti koje stoje na složenom, dugačkom i zahtjevnom putu realizacije investicionog poduhvata.

Zbog ovih činjenica, potom zbog promjenljivih tržišnih uslova, opšte i bazične ekonomske zakonitosti ponekad u potpunosti nijesu primenljive ili nijesu dovoljno

isplative u izboru određenih projektnih opcija pojedinih investicionih poduhvata. Ova premisa važi i za slučaj da je tranziciono društvo, kakvo je crnogorsko, u potpunosti uskladilo pravni okvir sa novom razvojnom filozofijom tržišne privrede, što naravno još nije slučaj. Osim neusklađenosti, u praksi se javljaju dodatni problemi nedovoljne praktične primjene ili dvojakoga tumačenja zakonskih normi, odnosno njihovih različitih prihvatanja i tretiranja u praktičnoj primjeni. Sve ovo treba da zna investitor da bi lakše izvršio svoj zadatak.

Zbog karaktera i složenosti svih faza životnog ciklusa, koji su u funkciji prethodno planiranih vrijednosti: ukupnoga koštanja, vremena izvršenja i definisanoga nivoa kvaliteta, kroz sve faze njihove realizacije: počev od bazične biznis ideje, preko planiranja, projektovanja, gradnje, puštanja u rad i procesa eksploatacije, realizaciju investicionih poduhvata, prate različita iznenađenja i nepredviđene okolnosti. Na ta iznenađenja i neočekivane, nepredviđene okolnosti i situacije kompetentno edukovan i obučen projektni tim mora *reagovati proaktivno*. Osim proaktivnog reagovanja polazni nivo edukacije i obuke se sastoje u sposobnosti i navici *da se reaguje adekvatno*. Zbog složenih situacija i okolnosti nekada i najbrižljivije pripremani i redovno finansirani poduhvati na koncu dožive neuspjeh. Nijesu samo fors mažor⁹ (force majeure) faktori, jedini uzročnici neuspjeha. Često su uzročnici neuspjeha vanjski društveno-politički, a često i unutrašnji subjekti, koji učestvuju u realizaciji nekog investicionog poduhvata. Ako je riječ o investicionim programima, takve situacije su vjerovatnije i češće, jer u njima učestvuje više različitih i raznorodnih subjekata, pa se time svaki posao komplikuje i usložnjava, a zahtjevnosti i standardi izvršenja se povećavaju.

U tom smislu autor naglašava da nije rijedak slučaj da se nekada od strane jednog ili više učesnika (stejkholdera) nekog investicionog poduhvata, različite vanredne situacije i događaji sa namjerom i planski izazivaju.

Zašto se to radi, upitaće se neiskusni graditelji sa nevjericom?

Pozadina tih motiva se nalazi u suprostavljenosti ciljeva i interesa subjekata realizacije investicionih poduhvata. Oni su različiti ili su dijametralno suprotni (npr. ciljevi i interesi investitora i izvođača ili ciljevi i interesi državnih odnosno opštinskih struktura i privatnih investitora ili izvođača itd.). Namjerno izazivanje vanrednih situacija i događaja implicira nove odnose i procese u kojima se nerijetko događaju različite i veoma složene, a po karakteru veoma konfliktne situacije. Te situacije Projektni tim investicionog poduhvata mora sprječavati i adekvatno prevladavati u njihovim začetnim fazama. Jedino takvim pristupom poduhvat je moguće uspješno završiti, odnosno završiti na način da zadati parametri: ukupnoga koštanja, vremena trajanja i nivoa kvaliteta investicionog poduhvata, ostanu u okvirima ili približni okvirima planom predviđenih. U ovakvim uslovima presudnu ulogu imaju

⁹ Fors mažor (force majeure) - viša sila, neodoljiva sila, sila izvan uticaja učesnika procesa

karakteristike: kompetentnosti, edukovanosti i osmišljenosti u pristupu i donošenju odluka projektnog/programskog tima, koji realizuje investicioni poduhvat te karakteristike moraju postojati u svim fazama njegove realizacije: počev od pravilnog ekonomskog i arhitektonskog koncipiranja projektnog rješenja, preko pravilnog ugovaranja i osmišljenog korporativnog upravljanja subjektima i procesima gradnje, koji se ogledaju u postupcima optimizacija i usklađivanja poslovanja funkcionalno - organizacionih subjekata realizatora (investitora - izvođača i ostalih), do kvalitetnog izvođenja gotovih proizvoda (objek(a)ta u pojedinostima i u cjelini), koji istovremeno odgovaraju sa jedne strane zahtjevima tržišta, (tražnji i želji klijenata - kupaca), a sa druge strane zahtjevima društva za održivim građevinama (zelena gradnja).

Dodatnu složenost ovim kompleksnim zahtjevima daje činjenica da sve ove suprostavljene procese treba sprovoditi u sklopu dinamične sprege sukobljenih interesa subjekata, koji u okviru: zadatih rokova, limitiranih novčanih iznosa i definisanoga obima radova direktno ili indirektno učestvuju u realizaciji investicionog poduhvata [40].

Analizirajući i istražujući, u posljednjih dvije i po decenije pojedine procese razvoja crnogorske tržišne ekonomije, sa aspekta uslova realizacije investicionih poduhvata, nameću se zaključci da je neusklađenost pravno-ekonomskih faktora sa životnim potrebama i evropskim standardima, jedan od osnovnih uzroka nedovoljnog nivoa kvaliteta korporativnog upravljanja, brojnih pogrešnih investicionih odluka i u krajnjem razvoja štetnih trendova u upravljanju prostorom, kao i očevidnog nedovoljnog nivoa kvaliteta naših urbanih područja.

Primarni cilj ove knjige nije otkrivanje razloga i činilaca ovih pojava, već identifikovanje i analiza međusobne zavisnosti tih činilaca i njihovih negativnih implikacija na ekonomske i tehničko-tehnološke parametre i tokove, u sferi investicija u graditeljstvu. Prethodni stav autora ima dominantni Cilj da se negativne implikacije eliminišu ili barem umanje u budućnosti.

Bazični pravni okvir nad kojima se nadgrađuju egzaktni ekonomski, potom i egzaktniji tehničko-inženjerski proračuni i analize, je ulazni i imperativni imput svim subjektima koji učestvuju u složenim procesima graditeljstva: počev od državnih i opštinskih institucija (one usvajaju različite strategije razvoja i različita planska rješenja), preko različitih investitora i njihovih subjekata, (oni realizuju svoje projekte i programe), pa sve do budućih korisnika tj. građana. Upravo zbog tih činjenica važnost pravnog okvira na kreiranje društveno-ekonomskih procesa je primarna i gotovo presudna.

Izuzetno je važno što proučavanjima i praktičnim primjerima koja su predstavljena u ovoj knjizi, ove probleme autor sistematično inženjerski predstavlja iz vizure praktičara i ovlašćenog-licenciranog: projektanta, revidenta, nadzora - graditelja, sudskog vještaka i procjenitelja. Analognih proučavanja iz uglova naučnika (teoretičara), je bilo neuporedivo više, pa je ta činjenica autoru bila dopunski izazov u cjelokupnom radu i istraživanjima predstavljenih u predmetnoj knjizi.

U tranzicionim vremenima crnogorskih promjena i implementacije evropskih sistema vrijednosti, pravni i ekonomski sistem se relativno brzo mijenjao i usavršavao. Ipak kvalitetom tih promjena nijesu bile u potpunosti, (kao što nijesu ni danas), zadovoljne određene društvene grupe, privredna društva, domaći i inostrani investitori. Stoga ekspertiska mišljenja, procjene i istraživanja, mogu biti od neizmjerne i nezamjenjive koristi u pravilnom rasuđivanju i zaključivanju po ovim pitanjima. Pogotovo ako konsenzus odgovora i stručnih mišljenja stremi određenom zajedničkom stajalištu i poimanju rješenja po bilo kom pitanju (kao što je bio slučaj u ovom istraživanju - Poglavlje 5), kada je lakše i moguće, sa velikom sigurnošću predlagati valjana rješenja i prihvatati promjene.

Sa dovoljno visokim stepenom vjerovatnoće, na bazi sprovedenih istraživanja u ovoj knjizi, su dokazane neusklađenosti u postavci pravno - ekonomskih faktora, potom nespremnosti da se (makar kao takvi) u potpunosti u praksi primijene, što čini jedan od osnovnih uzroka brojnih pogrešnih investicionih odluka i u krajnjem razvoju štetnih trendova u funkcionisanju ove važne djelatnosti uopšte.

Takođe cilj istraživanja sprovedenog u ovoj knjizi je usmjeren na istraživanje, identifikovanje i dokazivanje uticaja pravno-ekonomskih i organizaciono-inženjerskih faktora i kompetencija, na sistem kvalitetnog korporativnog upravljanja, kao i njihovih uticaja na održivi kvalitet investicionog poduhvata.

To su centralne teme knjige koju čitate.

Na prvi pogled, ništa ne izgleda sporno da svi učesnici realizacije investicionog poduhvata streme takvom cilju. Međutim, mnogi subjekti koji se bave realizacijom investicionih poduhvata u graditeljstvu imaju sopstvene i često drugačije, najčešće ekonomsko-profitne ciljne parametre, koji su za njih prioriterniji od optimalnog i definisanog standarda kvaliteta investicionog poduhvata. Za njih su uglavnom primarniji: ukupna vrijednost koštanja poduhvata, vrijeme trajanja realizacije, efikasnost realizacije, visina profita, itd. U tim slučajevima standardi korporativnog upravljanja i standardi održivog kvaliteta ostaju nedovoljno praćeni, u smislu potrebne prethodne definisanosti i kontrole u izvršavanju. Ovo je karakteristično za ponašanja pojedinih, najčešće novih investitora (početnika), a gotovo se uvijek odnosi na izvođača radova. Posebno u slučajevima kada predstavnici investitora - naručioca, nijesu dovoljno edukovani ili nijesu u dovoljnoj mjeri zainteresovani ili motivisani da insistiraju na ispunjenju standarda kvaliteta od svojih saugovarača: izvršilaca-izvođača.

To svakako nije dobro, jer savremeni međunarodni standardi održivog razvoja s pravom izdižu održivi kvalitet investicionih poduhvata, na najprioritetniji nivo i značaj. Zbog toga, ovom knjigom se posebno *ukazuje na pojam značaja standarda kvaliteta* i utvrđivanja glavnih uzroka, zbog kojih standard kvaliteta investicionog poduhvata ostaje često zapostavljen.