

Дарка В. Вујовић

Јавно предузеће Елекџромрежа Србије, Београд

Управљање пројектима у функцији заштите инвеститора

"Ниско гради ко гради испод звезда"

Резиме

Заштита инвеститора у процесу институционализације сигурности и привлачења страних инвестиција

Међународно финансирање инвестиционих пројеката скопчано је са бројним ризицима и за њихово неутралисање важни су инструменти заштите инвеститора од ризика и стварање повољног инвестиционог окружења у земљи "домашину" пројекта. У свету се питањем заштите инвеститора баве велике националне корпорације за заштиту инвеститора, на пример, једна од највећих је SIPC – Национална корпорација за заштиту инвеститора у САД-а (Заштита инвеститора на америчком тржишту капиталла кад све остало закаже), Bearing Point, и др. Зашто треба одаћи дужно признање организатору овогодишњег XVI Конгреса правника у привреди на тему "Заштита инвеститора".

Намера аутора је да, имајући у виду постојећу домаћу привредну праксу и дугогодишње искуство на инвестиционим пројектима у области енергетике, испакне и приближи специфичности и значај процеса управљања пројектима, пре свих, инфрасруктурним пројектима, као инструменту заштите инвеститора и испуњења захтева и очекивања инвеститора. Зашто о управљању пројектима? Процеси управљања пројектима могу да повећају расположивости разних извора финансирања, било да су у питању кредити (јавни, приватни, мешовити), директне инвестиције (стране и домаће), учешће у сопственом (власничком) капиталу пројекта, портфолио инвестиције и инструментни тржишта

капитала, лизинг и др. уз коришћење широког спектра пословно-финансијских конструкција од "традиционалног" модела где инвеститор обједињује сву активност на финансирању и реализацији пројекта (и уједно је носилац укупног задужења и ризика пројекта), до савремених приступа на бази модела пројектног финансирања, концесија и модела по систему изградње, користи и предај (Build-operate-transfer- BOT). Процеси управљања пројектима могу да смање ризик, односно да се тим процесима изврши његова расподела на учеснике у инвестиционом финансирању.

Само присуство професионалних инвеститора и принципа којима се воде у конципирању својих инвестиционих политика значајан су показатељ ситуације на једном тржиштју. Познато је да за успешну реализацију инвестиционих пројеката треба да постоје, најмање следеће претпоставке:

1) Одговарајући системски оквири, односно:

- Институционална, законска решења;
- Решено питање својине и својинских односа;
- Функционисање правне државе на подручју заштите својинских права, обезбеђења поштовања уговорних обавеза и прихватања њене одговорности за пословни ризик;
- Финансијску дисциплину

2) Макроекономско окружење, којим ће се, пре свега, обезбедити како стабилност и слободно формирање цена, слободно формирање капиталне стоје;

3) одговарајућа инфраструктура,

4) стабилан и сигуран банкарски систем;

5) неопходна валутина конвертабилност.

У овом моменту не постоје све наведене претпоставке, што је констатирано и у Стратегији подстицања и развоја страних улагања, коју је донела Влада Републике Србије, ("Службени гласник Републике Србије", бр. 55/05 и 71/05 - исправка), а на основу извештаја и ревизије Комисије за подстицање улагања у привреду Србије, чији је задатак да врши сталну ревизију Стратегије и предлаже мере за убрзање процеса реформи закона и осталих прописа који се тичу улагања капитала. Резултати рада ове Комисије предочени су међународним организацијама и организацијама приватног сектора. Многе од ових тема званично разматра и Савет страних инвеститора у Белој књизи и OECD у својим Инструментима за праћење инвестиција, са идејом да се даље развије начело отвореног дијалога. Међутим, табеле "конкурентности" које су даће у Стратегији (Поглавље 2. 2) показују врло лошу оцену Србије када је реч о широком спектру показатеља за привлачење инвестиција. У Стратегији се "предлаже предузимање унапремих мера, укључујући:

- одржавање и развијање макроекономске стабилности путем фискалне исправности и усаглашености са смерницама које је дао ММФ;
- убрзавање реформе државне управе и локалне самоуправе;

- убрзавање процеса реформи у сектору телекомуникација и другим услужним делатностима;
- развијање и спровођење програма о концесијама и јавним предузећима".

Начела којима се Стратегија руководи јесу издвајање приоритетних активности са циљем модернизације законодавног и регулаторног окружења, унапређење институционалних капацитета, решавање инфраструктурних проблема, развијање конкурентности и покрећање маркетинжских иницијатива у земљи и ван ње, што је детаљно објашњено у 7. поглављу "Питања, мере и активности". У Стратегији се истиче да стирани инвеститори предлажу да се перманентно ради на:

- унапређењу слике о Србији у иностранству (*Image Building*, развијање маркетинжике и промотивне стратегије)
- привлачењу (промоцији) улагања и унапређењу инвестиционе климе. Већина инвеститора сматра да је цео регион Југоисточне Европе изузетно атрактиван за инвестиције у некретности (стамбени и пословни простор) и финансирање инфраструктурних пројеката (енергетика, саобраћај, телекомуникације и др.), директно или индиректно, па се може рећи да, и у постојећим условима, инвестиције могу оправдати своје постојање и развој;
- истицању компаративних предности Србије, на пример, Србија се налази на врху листице када је реч о процени стабилности које говори енглески (Србија 42%, Румунија 16%, Бугарска 14%, Хрватска 14%); компаративно ниже зараде (Хрватска има највишу цену рада исказану у еврима, месечно (920). За њом следе Словачка (889) и Естонија (614). Међутим, Србија (333) има вишу цену рада у односу на Румунију (260) и Бугарску (196);
- институционализовању олакшица за инвеститоре (на пример, порески подстицаји и порески кредити). Анализа говори да многе земље користе ниске стопе опорезивања и пореске олакшице као облик подстицања улагања;
- предлаже се да се ојачају услуге пост-инвестиционог стварања, односно накнадне подршке путем реформе законодавства и администрације, да се унапреди сарадња на државном и локалном нивоу, и да се успостави правило прибављања одобрења и дозвола "све под једним кровом", а које ће се пре свега односити на грађевинске дозволе,
- Активности и иницијативе за унапређење конкурентности домаће привреде.

Предложене мере осмишљене су у циљу да Србија постигне најатрактивнија инвестициона десинација у Југоисточној Европи и да је сврстају међу 10% најпожељнијих одређених за улагања у Европи у периоду од наредних пет година. Ови послови поверени су Агенцији за стварање улагања и промоцију извоза (SIEPA).

У процесу институционализације сигурности и заштите инвеститора могу да се разликују два процеса:

- Први, подразумева најор оних који су учесници у пројекту и инвестирању да осигурају своју делатности и нејржисине ризике сведу на минимум. У том правцу повезују се или самостално изграђују праћеће делатности, на пример: осигурање, контролу квалитета и квантитета, консалтинг и инжењеринг, одржавање високих етичких и професионалних стандарда (FIDIK, ORGALIME и др.), а у последњој деценији познавање и овладавање савременим методама и техникама које се користе у управљању пројектима и менаџменту. У ове процесе "израчачи"-учесници у пројекту и инвестирању, захваљући нараслом значају инвестиција, увлаче и државне институције и друге институције економског система у своје процесе. Ученице државе тако раздваја само тржиште на оно сигурно и мање сигурно – државне хартије и гаранције се коштају боље од других зато што држава уноси и елементе нејржисног обезбеђења за обавезе које преузима.
- Други, процес везан је за активности државе за међународно финансирање инфраструктурних пројеката. Велике економске кризе, проневере, сломови подстиакле су државу да се умеша у одређене области инвестиција. То мешање може да буде индиректно, преко институција оснивања привредних друштва, финансијског тржишта и издавања хартија од вредности (ограничења, посебни услови и сл.), али и директно када држава доноси посебну регулативу за контролу ове делатности. Тај процес је почео оснивањем одређених институционалних облика (Комисија за хартије од вредности, Агенције за осигурање извозних послова, и др.). Усложвање и раст обима инвестиција учинили су да је укључвање државе неопходно и посредно и неопосредно. Обезбеђење два кључна принципа у пословима инвестиција – сигурности и смањење ризика, и њихова институционализација, нужно је увукла државу у ове процесе, али и неопосредно окружење (билатерално и мултилатерално), као једног од битних чинилаца у инвестирању пројеката.

Аутор је дао себи слободу да, размајрајући инструменте заштите инвеститора од бројних ризика, под претпоставком:

- да се ваљаности националног прописа неспорно претпоставља, све док ствара арбитража или суд не донесе другачију одлуку;
- да се све док ствара арбитража или суд не донесе другачију одлуку, претпоставља да је наш правни систем усклађен са европским, односно међународним правом;
- да имамо довољно националних прописа, да се можемо позивати на њих;
- да међународно право има потпуно једнаку правну снагу као и национално право (члан 16. Устава Републике Србије);

• да је национално право све више и више само део неког другог међународног/наднационалног/правног система, у реферату, који је пред вама, разматра један од инструмената који инвеститори користе у процесима да самостално сведу ризик на најмању меру, а што је управљање пројектима у који инвестирају, односно управљањем квалитетом уговарања.

Кључне речи: инвеститор, инвестиција, пројекат, управљање пројектима, информационе технологије, пројектни менаџер, управљање уговорима, управљање квалитетом.

1. Управљање пројектима (*Project Management*)

Управљање пројектима је специјализована дисциплина савременог менаџмента, која се бави управљањем пројектима у циљу побољшања ефикасности реализације инвестиција, смањења инвестиционог ризика, постизања повољнијег односа задужења и сопственог капитала пројекта (*debt to equity ratio*), избегавања одређених правних проблема који погађају инвеститора и пројекат (режим дозвола и одобрења у зависности од фазе реализације пројекта), јаснијег приказивања трошкова који се због одређених (рачуноводствених и пореских) прописа могу приказати као резултат пројектног финансирања (инвестиција у току), остваривање одређених пореских бенифиција и да се обезбеде други повољнији инвестициони услови на бази управљања пројектним финансирањем. Процеси управљања пројектима су важни алати помоћу којих се планира и процењује буџет, ресурси за извођење пројекта, омогућава анализа реализације пројекта, трошкова и ризика. Уколико се ради о пројектима који се реализују кроз више година (што је по правилу), могуће је пратити степен реализације и како се он рефлектује на буџет у појединој финансијској години. Само управљање пројектима је примена знања, вештина, алата и техника у активностима инвеститора, односно пројектном финансирању инфраструктурних (и других) пројеката.

Подручја управљања пројектом могу се распоредити на више начина, на пример: координација пројекта (*Project Integration Management*), управљање обимом пројекта (*Project Scope Management*), Управљање временским распоредом пројекта (*Project time Management*), управљање трошковима пројекта (*Project Cost Management*), управљање квалитетом пројекта (*Project Quality Management*), управљање – администрирање уговарима (*Contract Administration*), управљање људским ресурсима пројекта (*Project Human Resource Management*), управљање информацијама у пројекту (*Project Communications Management*), управљање набавкама у пројекту (*Project Procurement Management*), управљање ризицима пројекта (*Project Risk Management*), а све у зависности од захтева корисника и софтверског пакета. Свако од ових подручја се може даље развијати. Тако управљање ризицима пројекта (*Project Risk Management*) може бити приказано кроз фазе: планирање управљања ри-

зицима, препознавање ризика, квалитативна и квантитативна анализа ризика, план ублажавања ризика, праћење и надзор ризика. При томе за сваки ризик у конкретном пројекту посебним "сценариом превенције" утврђују се активности којима би се одређени ризик избегао или умањио на пројекту, утврђује се утицај који ризик може да има на реализацију и учесталост његовог појављивања. Комбиновањем ових параметара добија се "приоритет" пројектних ризика. Тако се управљање ризиком фокусира на анализу и превенцију догађаја који могу да поремете реализацију пројекта према плану и уговору. Да би се одређени пројекат остварио на најефикаснији начин, у најкраћем времену, са најмањим трошковима, да би се повећала ефективност планирања, извођења и евалуације пројектата, односно да би инвеститор овим инструментом обезбедио заштиту и циљеве које је поставио, неопходно је овладати техникама управљања пројектима, увођењем најновијих идеја и достигнућа у савременом пословању. Када се узме у обзир финансијски учинак ризика у данашње време, једноставно не могу да се толеришу никакве грешке. Слабе институције и лоше управљање пројектом представљају највећи проблем за инвеститора и за ефикасно коришћење међународне помоћи, зајмова и кредита.

Управљање пројектима је профилисало нову професију будућности - Пројектни менаџер (примена најбоље праксе у вођењу комплексних пројектата). О значају овог занимања говори и чињеница да постоји светка асоцијација професионалаца у области управљања пројектима – Project Management Institute (www.pmi.org). Улога пројектног менаџмента огледа се у способностима и знањима управљања пројектом и ризиком у свим фазама реализације пројектата.

2. Предности примене информационих технологија у заштити инвеститора

Значаја информационих технологија у сврху управљања пројектима, пре свега у сврху управљања ризиком (ризик се не може искључити!) и заштитом инвеститора путем обезбеђења правих, потпуних, транспарентних и благовремених информација, био је мотив аутору да у реферату истикне стратешке предности примене информационе технологије у заштити инвеститора. Давно су људи схватили снагу информације. Концепт "*Inelligentia pecuniae querendo*" (Латинска изрека -Памет оплођује новац) је стар колико и појава новца. Први писани модел система прикупљања и употребе информација и знања датира из древне Кине пре 2400 година (Сун Тсу), а као правницима познати су нам и текстови Аристотела о разлици између информације, знања, мудрости и интелигенције.

Данас на тржишту постоји развијена техничка подршка висококвалитетних лиценцираних софтвера за управљање пројектима, управљање ризиком и управљање пословањем предузећа. Свесни чињенице да је софтвер квалитетан само онолико колико се успешно користи, може се рећи да се утицај нових информационих технологија често прецењује, али се исто тако њихов дугорочни утицај нај-

чешће потцењује. Људи на почетку користе нове технологије да би радили оно што иначе раде – само боље. Постепено почињу да користе технологију да раде нове ствари, које мењају начин на који радимо и живимо. Требало је да протекне 20-так година да би рачунари изборили своје место у пословним круговима. Следећих 15 година је потрошено на аутоматизацију вертикалних пословних процеса, како би се побољшала ефикасност управљања организацијом. Након тога је требало још 10 година да се уз свесрдну помоћ персоналних рачунара (Bill Gates) значајно побољша индивидуална ефикасност и продуктивност.

Увођење система за управљање пројектима у предузећу омогућава да се усклади организација пословних целина са пословном стратегијом предузећа и осигура рад у складу са законском регулативом. Информационе технологије, интернет, интранет, екстранет и приватне комуникационе линије обезбеђују инфраструктуру за систем управљања пројектима и неопходну комуникацију и информисање, што представља кључне елементе за реализацију сваког пројекта.

Данас за успешно инвестирање и ефикасно коришћење средства и извора финансирања морају се имати адекватна знања из области информационих технологија. Пет главних подручја у којима је информациона технологија у потпуности променила досадашњи живот рада су: информациона технологија као замена за калкулатор (Excel), информациона технологија као замена за писаћу машину (Word), информациона технологија као замена за архиву (базе података), информациона технологија као замена за телевизор (графика, мултимедија), информациона технологија као замена за каталог (WWW). Набројаних пет примена се већ одомаћило, и на основу њих није могуће извући иоле значајнију стратешку предност, из једноставног разлога што то конкуренција већ (у мањој или већој мери) поседује. Подручја у којима је могуће остварити значајну предност над конкуренцијом или барем у великој мери повећати ефективност и ефикасност су: 1) Информациона технологија као замена за телефон и факс (дигитализација информација), 2) Информациона технологија као замена за библиотеку, уџбеник, искуство и 3) Информациона технологија као замена за човека (много ефикаснија пословна комуникација).

До сада смо учили оно што компјутери могу да ураде, сада морамо да променимо наша схватања и да знамо шта ми можемо да урадимо са компјутерима. Дакле, не ради се о томе шта технологија може да уради. Поента је у томе шта ми можемо да урадимо са технологијом и да ли је то од стратешког значаја за инвеститора или не. Сви проблеми у примени информационе технологије су последица сукоба две "информационе" структуре: једна је она која успоставља нови начин пословања, коју траже инвеститори и "мрежна" економија, а друга је она наслеђена, која пружа отпор. У томе лежи и највећи изазов и претња јер информатичари кажу: "Ако имате хардвер пете генерације, софтвер четврте, кадрове треће и организацију друге генерације, систем ће радити у другој генерацији!!!". У сваком случају, наша вештина у писању текстова, прављењу табела или проналажењу "фај-

лова" у нашем компјутеру, тешко се може поистоветити са нашом припремљеношћу и оспособљеношћу за "инвестиционо доба" које нам предстоји.

Најновији извештаји реномираних консултантских кућа за реализацију инвестиционих пројеката указују на две шокантне чињенице: превише директора верује у то да ће се одговарајући токови информација успоставити оног часа када се имплементира најмодернија информациона технологија и да већина директора не доноси одлуке на основу информација које пружају њихови рачунари. Рачунари и софтвери су само алатке. Идентичне рачунарске конфигурације с идентичним софтвером перфектно ће радити у једној организацији, али ће погоршати стање предузећа које има слабије руководство. Рачунари подржавају и побољшавају разумну пословну праксу. Они исто тако погоршавају неефикасности где год су људи који их употребљавају неорганизовани и не располажу одређеним знањима. Најбоље рачунарске технологије сигурно ће увек додати непотребне трошкове лоше управљаној организацији. Проблем није у инхерентним могућностима технологија, које су огромне, него у управљачкој немогућности и одбијању да се ове технологије ефективно употребљавају. Савремено управљање пројектима захтева да се стара правила замене новим, која се могу стипулисати на следећи начин:

- Информација постоји истовремено само на једном месту. Ново правило: Информација се истовремено појављује и користи на толико места у организацији колико је потребно (технологија - заједничка база података и корпорацијски интранет).

- Само одређене особе могу обављати сложене послове. Ново правило: експерти могу обављати послове експерата (технологија - експертни систем).

- Пословни систем треба изабрати између централизације и децентрализације. Ново правило: могуће је створити мешовиту организацију и истовремено користити предности централизације и децентрализације (технологија - телекомуникационе мреже).

- Директор доноси све одлуке. Ново правило: сваки запослени доноси неке одлуке (технологија - системи за подршку одлучивања и приступ базама података).

- Запослени на терену требају локалну канцеларију у којој ће се прикупљати, обрађивати и похрањивати информације. Ново правило: запослени шаљу и примају информације тамо где раде (технологија - бежична комуникација и преносни рачунари).

- Најбољи контакт с инвеститором је лични контакт. Ново правило: најбољи контакт с инвеститором је правовремени контакт који може бити успостављен разним новим медијима (технологија - интерактивни видеодиск, видеоконференција и мултимедија).

- Треба тражити да би се сазнало где се шта налази. Ново правило: ствари (нпр. роба на путу од складишта до корисника) саме врше своју идентификацију (технологија - аутоматска идентификација, линијски кодови).

• Планови се повремено ревидирају и ажурирају. Ново правило: планови се могу константно ревидирати и прилагођавати новим условима (технологија - све моћнији хардвер и софтвер).

Уштеде и предности које се остварују применом информационих технологија су бројне и очигледне. Највеће се ипак постижу у брзом и правовременом доношењу пословних одлука, што је за инвеститора "кључ" успеха. Квантификација повољних ефеката увођења нових технологија је на дужи рок практично немогућа, али је очигледно да се штеде огромне суме новца, сразмерно инвестицији. Cost-benefit анализе примене нових технологија у иностранству говоре да се инвестиција враћа у просеку за 14 до 18 месеци нормалног рада ових технологија, а резултати су бројни: ефикасније пословање, значајно смањење свих ризика, значајно смањење трошкова пословања, уштеда материјалних и људских ресурса, повећање расположивости докумената, лакша контрола документације, контрола приступа информацијама, а зашто да не истакнемо и контролу коришћења средстава када је у питању корупција, крађа, утаја пореза и др. облици незаконитог понашања.

На једној промоцији управљања пројектом изградње гасне термоелетране (инфраструктурни пројекат) у Немачкој, за који су ангажована велика инвестициона средства и који подразумева вишегодишњи рад великог броја особа разних стручних профила, на више удаљених локација, приказане су предности дисциплина управљања пројектом. Њиховом применом: повећава се квалитет инвестирања (за 20%), смањују трошкови (10-15%, пример смањење путних трошкова од 37%), оптимизирају временски рокови (34% краће раздобље пројектног циклуса, смањује ризик и повећава продуктивност (у распону од 0, 2 до 4%) и у потпуности се испуњавају стандарди финансијског извештавања и контроле који су прописани. Сви подаци везани за пројекат налазе се у централној бази података, а клијентима се омогућава доступност најактуелније верзије пројектних докумената. Приступ подацима из базе је независан од локације клијента и постиже се употребом сервиса интернета или компанијског интранета. Тиме се подстиче мобилност и независност кретања, нпр. на градилишту, уз истовремено праћење терминских планова и трошења средстава за инвестиције. Омогућен је брз приступ подлогама главних извођачких планова, вршење измена које ситуација на терену налаже и уношење тих измена у све фазе документације. Извођачи на градилишту су директно повезани са пројектантским тимом, тако да се измене прате у реалном времену, чиме се добија актуелна верзија изведеног и пројектованог стања на градилишту. Унапређења иду дотле да видео камере лоциране на шлемовима радника преносе слику са градилишта директно у биро, одакле се прати и координира напредовање радова. Путем поменутог система организације рада и праћења фаза рада отварају се нови модели тимског рада, што омогућава брз проток података. Дистрибуцијом докумената управља тзв. дигитални менаџер докумената, који, сем доступности података, обезбеђује и сигурносне системе. Информације и планови се шаљу путем е-маила. Примена видео конференције штеди време и новац (35% мањи број састанака), било у разговорима између одељења исте фирме у различитим делови-

ма земље, било у тимском раду на пројекту са партнерима, уз бољи увид у стање пројекта. Предуслов за успешну имплементацију овог концепта у пословању је била систематизација докумената у оквиру пословног система. Под тим се подразумева детаљна анализа тока и животног циклуса докумената, одређивање њиховог места, као и улоге сваког запосленог према документима. На тај начин врши се неопходно разврставање докумената по типовима, откривање празног хода у радним процесима, спознаје се законска регулатива и успоставља се, као крајњи резултат, ефикаснији и прегледнији рад, са могућностима сложених економских и статистичких анализа.

3. Управљање квалитетом уговарања као инструмент заштите инвеститора

Великани правне мисли су различито дефинисали уговор. Валтазар Богишић, каже: "Уговор је дело замишљено и остварено, започето и довршено, предузето и створено, обећано и оживотворено у складу са законом, обичајима и пословним моралом", а за професора Михајла Констатиновића "Уговор је свака сагласност воља двају или више лица, којом се постиже неко правно дејство. Правно дејство се може састојати или у заснивању правног односа, или у измени неког постојећег правног односа, или најзад у његовом укидању". За уговор важи да: Уговор није сито са рупама, већ чврста основа и сабијена потка; У примени уговор упозорава, и опомиње, стичући углед и поштовање и потврђујући своја решења; Уговор не постоји ради себе, већ ради користи и добра других; Свака реч у уговору има цену; Уговором се остварује закон. У правној држави уговор је највећа светиња!

Сведоци смо процеса унутрашње хармонизације домаћих прописа са европским правом и међународних процеса унификације права и стварања заједничких једнообразних правних правила (*jus commune*) у обалсти међународних јавноправних и приватно правних односа. По многима ови процеси "изједначавања" правних норми доприносе стварању новог целисходнијег и ефикаснијег правног поретка. На овај начин решавају се тешкоће које у међународном промету ставрају разлике у националним правима.

Један од разлога за указивање значаја управљања квалитетом уговарања је уверење аутора да ћемо у скорије време бити у могућности да применимо најбољу праксу и у области уговорних односа, тако што ћемо применити серије стандарда ISO 9000 у области уговарања, који су се наметнули као светски признати стандард за увођење система квалитета. Пре свега, стандарди из серије:

- основних и додатних стандарда ISO 9000ff у погледу квалитета уговарања,
- стандард ISO 9001 у погледу провере (преиспитивања) уговора, изменама и документовању уговора са становишта квалитета,
- стандарда AS/NZS 4360:1999, у погледу управљања ризиком код уговарања,
- стандарда ISO 9000:2000 у погледу управљања набавкама.

Уговор је класичан инструмент унификације и хармонизације. Уговором се ствара међународно трговинско право, које у истом тексту, са евентуалним одступањима, важи у свим државама. Тиме се обезбеђује висок степе уједначености. При унификацији права путем међународних уговора користите се разне технике. Међународни уговор може да садржи једнообразни закон као посебан прилог, тзв. модел закона. За разлику од међународних уговора модел закона је необавезнија формулација, не подлеже ратификацији и оставља слободу уговорним странама да понуђене моделе искористе као образац. Такв модел закона представља на пример UNICITRAL – модел закона о међународној трговинској арбитражи, који је послужио за прављење закона о арбитражи у више од четрдест држава. Друга могућност је да текст међународног уговора садржи једнообразне одредбе које се након ратификације непосредно примењују без потребе да се инкорпоришу у неки унутрашњи закон (на пример: Конвенција УН о уговорима о међународној продаји робе, Конвенција о застарелости потраживања у области међународне продаје робе и др.). Трећа могућност је да се у међународни уговор "инкорпорирају" општи услови међународне финансијске организације (IBRD, EBRD, OECD) и/или инвеститора или општа правила међународних савеза и организација (FIDIC, ORGALIME).

а) Принципи израде уговора

Управљање квалитетом уговарања у фази израде уговора подразумева поштовање одређених стандарда и принципа, као што су:

- **Принцип правне и пословне политике**

Овај принцип служи да аутори садржину уговора подесе циљевима, потребама и интересима уговорних страна и важечем законском оквиру. То је скуп метода и правних радњи и средстава, поступака и процеса и то оних којима се пословна политика ствара и остварује. Уговор чине оперативне норме и извршна уговорна решења која су произашла из плана развоја и дугорочних предвиђања, односно правне и пословне политике предузећа. Гледајући кроз фазе настанка, уговор је прво идеја, па оперативна норма (садржина), потом остварени циљ и уговорени резултат (тзв. уговорни процес).

- **Принцип реалности уговора**

Уговор се израђује ради остваривања тј. извршавања. Зато уговор мора бити лак у примени и брз у дејству, економичан, тј. прихватљив, без принуде, с вољом, плодотворан и реалан.

- **Принцип остваривости уговора.**

Одредбе уговора и његова решења морају бити акциона, делотворна, чинидбена, практична, остварива.

- **Принцип стручних мултидисциплинарних консултација**

Појединци, односно службе у припреми за израду уговора у изградњи његове садржине треба да настоје да уговор у целини буде заснован на стручним и искуственим сазнањима. С тим циљем обрађивач, самоиницијативно или по налогу ру-

ководиоца, обавља консултације са представницима из других организационих целина. Циљ је да се нађу најбоља решења, примерена, лако остварива, сагласан правном систему, ефикасна.

- **Принцип правно-техничких метода**

Овај принцип захтева примену одговарајућих или опште познатих правно-техничких метода у писању одредби, пре свега јасност уговорне одредбе, ради лаке и брзе примене и прецизности решења, ради одређеног понашања уговорних страна, односно других субјеката на које се односи.

- **Принцип утврђивања значења стручних термина у уговору**

Употреба стручних речи не сме да пређе у злоупотребу, јер стручна терминологија није разумљива неправницима. Зато, у случајевима неопходне употребе стручних термина, неопходно је да се таквим терминима прецизира значење, односно у уговору утврди њихов појам, како би их сви разумели. У уговору је потребно употребљавати праве речи за одговарајући појам, али и стручне речи (термине) за правне појмове. Правни појмови употребљени у уговору морају имати, што прецизније, што јасније и разумљивије значење.

- **Принцип модернизације уговора**

Коришћење овог принципа захтева заснованост уговорних одредби, правних института и појединих законских решења на савременим правним начелима, које ствара критичка и стваралачка правна наука и позитивна пракса, светска и наша.

- **Принцип чистоте и јасности језика**

Овај принцип захтева, пре свега знање и употребу, односно поштовање свих правописних правила, тј. тачну употребу именских и глаголских облика, интерпункције и синтаксе. Незнање граматичких правила не може се ничим правдати. Народне пословице: "Језик кости нема, али кости ломи", или "И камен би речима подигао", или "Последња прву убија", савршено указују на важност језичког мајсторства у поступку израде сваког правног акта и уговора.

- **Принцип кратке реченице (принцип економије речи)**

Овај принцип доприноси остваривању захтева кратке реченице, односно концизности језика и стила. У писању уговора то значи неопходност да се избегава све сувишно, а нарочито гомилање речи без смисла и циља. Кратке реченице су прецизне, разумљиве и јасне. Поштују природан ред ствари. Уважавају логику ума. Поједностављују сложено. Сажимају преопширно. Решење су и кључ за све правне проблеме.

б) Почетни задаци у изради уговора

Сложеност уговора и расположива пројектна средства треба да одреде задатак или списак задатака у процесу уговарања. Темељни списак задатака који су неопходни за уговор и који би требало да се обаве је услов за успешно управљање уговором. Пре приступања изради уговора потребно је правницима и другим лицима који ће радити на уговору обезбедити информације везане за њихово учешће у процесу давања понуде и израде уговора. То се обезбеђује на састанцима за раз-

јашњавање уговорног задатка и давање понуде, обиласком локације или постројења и упознавањем са дотадашњим искуствима, уколико их је било. За правнике је ова фаза поступка важна, јер треба да препознају и одреде тип уговора, материјално правне прописе, домаће и међународне законе и друга важна документа (конвенције, споразуме, уговоре и др.), који ће се применити и да проуче судску праксу и пословне обичаје који су релевантни за односни пројектни задатак.

Управљање уговором је тимски напор (задатак). Најоптималније коришћење расположивог особља за пројекат захтева да административне одговорности буду делегиране кроз важећу организацију послова и задатака, независно од стручне одговорности групе за израду уговора!

Метод комуницирања и додељивања службених задатака и одговорности за сваки уговор је матрица поделе одговорности. Општа матрица поделе одговорности у овој фази поступка је водич за развој пројекта и уговору својствене поделе одговорности да би се смањио ризик инвеститора.

ц) Процеси који се односе на планирање и управљање израдом уговора

Пројектно управљање процесима који се односе на планирање и управљање израдом уговора у области инвестиција укључује све процесе који су потребни да би се реализовао пројекат уз минимизирање ризика. У пракси ови процеси су у међуделовању и углавном се преклапају. Исто тако ови процеси су у међуделовању и у зависности од процеса у другим функцијама у предузећу: управљање инвестицијама, управљање финансијским ресурсима, управљање људским ресурсима, управљање квалитетом и др. Менаџмент мора да сноси сву одговорност за креирање, спровођење и контролу политике уговарања. Начин на који се одвија процес уговарања често много више говори о квалитету једног предузећа од много других параметара.

У процесу управљања израдом уговора важно је јасно дефинисати:

- Пројекат;
- Пројектну компанију;
- Учеснике и кориснике;
- Потребну документацију и ко је одговоран за документацију у вези реализације Пројекта (одлуке надлежних органа, услове, сагласности, одобрења, дозволе и др.);
- Локацију на којој се реализује Пројекат и имовинскоправну документацију (земљиште, власништво, одобрења за извођење радова и др.);
- Временски период и фазе извођења (реализације) Пројекта (што прецизнији Термин план);
- Укупне трошкове (радови, вредност / фиксна / оријентациона цена опреме, транспорт, царина, порези и др. таксе, зараде итд.);
- Почетни приход;
- Финансијски и/ кредитни аранжман;

- Врсту уговора, права и обавезе уговорних страна за конкретан облик финансирања и улагања.

Важно је идентификовати:

- Ризик земље;
- Кредитни и финансијски ризик на страни учесника (инвеститор, страни улагач, банка, буџет и др.)
- Ризик инфлације;
- Ризик девизних курсева;
- Ризик каматне стопе;
- Ризик добијања одобрења и дозвола;
- Ризик извршавања уговорених обавеза и завршетка Пројекта
- Друге специфичне ризике Пројекта.

Пре потписивања уговора код пројектног финансирања инвестиције треба дефинисати:

- банкарске гаранције;
- гаранције као вид осигурања и финансирања;
- специфичне гаранције код пројектног финансирања, концесије и/или БОТ система (на пример: разни облици ограничења; трансферне цене и др. мере заштите).

д) Закључивање уговора

Уговор је према концепцији уговорног права, која има свој корен у римском праву, закључен кад су странке, свака за себе, послале и примиле реципрочну и сагласну понуду и прихват. Основна поставка овог учења је да се уговорне обавезе заснивају на аутономији воље. Међутим, поставка о уговору као резултату слободних воља је у великој мери изгубила своју основу. Садржину уговора готово у целини, унапред, једнострано одређују финансијске институције, а њихови партнери могу само да их прихвате или одбију. Преговора о садржини уговора када су у питању велики инвестициони пројекти скоро да нема. Па чак избор "да" или "не" је често фиктиван. Елементе о којима странке морају постићи сагласност треба одредити и тумачити што рестриктивније. Уговор постаје инструмент економске политике.

Важно је истаћи да процес управљања уговорима представља синергију више сложених процеса, нарочито:

- Администрирање уговора и правна дејства уговора – обавезе уговорних страна;
- Управљачко рачуноводство (Рачуноводство трошковних центара, Рачуноводство профитних центара, Рачуноводство интерних налога, Рачуноводство профитабилности, Фактурисање, плаћање и наплата, овера фактура (ликвидација);
- Извештаје (Финансијско извештавање, Финансијско планирање и буџетирање, Управљање профитабилношћу, Управљање режијским трошковима, Аналитика набаве, Аналитика управљања залихама и складиштем и др.);

- Управљање људским ресурсима (кадровска евиденција);
- Управљање квалитетом (испитивање квалитета).

4. Уместо закључка

Према Стратегији развоја енергетике Републике Србије и плановима електропривредних предузећа, које Влада тек треба да верификује, до 2010. године у електропривреду треба да се инвестира нешто више од три милијарде евра (структура инвестиција око: 3 милиона донације, 42 милиона финансијски кредити, 275 милиона комерцијални кредити, 1, 4 милијарде сопствена средства, 100 милиона од такси за екологију, 60 милиона средства потрошача и 950 милиона улагање страних страних партнера, под условом да цена електричне енергије буде већа од 7 еура). У периоду до 2020. године овај износ увећава се за око 800 милиона евра годишње. Из тзв. Националног инвестиционог програма ниједан евро није усмерен у енергетику.

У последњих 20 година пласирање страног капитала у енергетски сектор се одвијало на принципу донација, пројектног финансирања и кредита за конкретни пројекат. Директних и портфолио инвестиција (посредне и непосредне) и заједничко улагање капитала као облика, може се рећи није ни било. (Пројекат испитивања руда "Рас Борати" у облику БТО није реализован). У садашњем тренутку постоје одређене законске баријере за ове уговорне облике улагања страног капитала у енергетски сектор, било да се ради о оснивању новог предузећа (*joint venture*) и/или БОТ послу. ЕПС и ЕМС нису још увек није корпорације са утврђеним акцијаким капиталом државе. Власничка структура је 100% државна, али процес корпоративности није регулисан. Страни улагач и електропривредна предузећа не могу, за сада да одреде и определе, односно процене вредност својих улога у капиталу, опреми и технологији. Бонитет тржишне позиције ових предузећа утичу значајно на пословни ризик који преузима страни улагач. Средства потешна за реструктурирање, модернизацију и приватизацију још увек нису определена. Додатне отежавајуће околности су још увек компликоване и споре процедуре доношења неопходних аката и поступак прибављања дозвола и одобрења за изградњу енергетских објеката.

На крају овог реферата, уместо закључка аутор у циљу успешног постављања система и дисциплина управљања пројектима (управљање пословањем, управљање ризиком, управљање уговарањем и др.) у електропривредним предузећима, да је своје сагледавање могућих активности приликом уговорног и/или власничког улагања страног капитала у области енергетике, а у функцији заштите електропривредних предузећа као инвеститора и/или суинвеститора.

а) У прединвестиционој фази би требало:

- Утврдити Пројекат, Пројектну компанију – привредно друштво које се бави енергетском делатношћу, производњом, дистрибуцијом или преносом елек-

тричне енергије (Фирма X), Програм рада и/или План развоја Пројектне компаније (Фирме X) заснован, колико је то могуће на реалним претпоставкама;

- Утврдити изворе средстава за финасирање Пројекта, услове и критеријуме за доделу и коришћење финасијских средстава обезбеђених законом за финасирање послова од општег интереса у области енергетике (страни улагач, електроенергетски субјекат јавно предузеће и/или привредно друштво за обављање енергетске делатности);

- Извршити процену капитала, односно утврдити вредност капитала или имовине Пројектне компаније (Фирме X);

- У оквиру Програма или Плана Пројектне компаније (Фирме X) идентификовати потребу за страним улагањем у одређеном виду (*cost-benefit* анализа) и идентификацију фаза реализације, развојних приоритета, на пример: куповина опреме, новчани капитал, почетни приход, финасијски (кредитни) аранжман, менџмент, права индустријске својине и др. са *cash flow*-ом;

- Определити институционални облик страног улагања (власнички, докапитализација, финансијски, кредитни, уговорно улагање, концесија, БОТ и др.);

- Дефинисати јасно тип инвестиционе активности који ће добити подстицај и гарантовати аутоматски тај подстицај, минимизирајући дискрецију и преговарање. На пример: директно учешће страног партнера (*equity*);

- Дефинисати учеснике и кориснике;

- Одредити цену опреме (на бази тржишне цене и/или фиксне цене) и укупне трошкове (царина, порези, зараде, наднице и др.)

- Идентификовати ризик земље, кредитни (финансијски) ризик, ризик инфлације, ризик девизних курсева, ризик каматне стопе, ризик добијања дозвола и одобрења, ризик извршавања уговорених обавеза и завршетка пројекта и друге специфичне ризике пројекта (инвестиције). Корисно видети сајт www.mfin.sr.gov.yu "Кредитни рејтинг Србије";

- Упознати се са процедурама доношења одлука о: инвестицији, условима и критеријумима изградње, реконструкције и одржавања енергетских објеката и о оснивању и регистрацији Пројектне компаније (Фирме X) као *Joint Venture*;

- Упознати се са техничком, пројектном документацијом која се подноси уз захтеве за добијање енергетске дозволе и одобрења за градњу објекта.

б) У инвестиционој фази би требало:

- Предузети акције за промоцију стране инвестиције;

- Презентирати Елаборат страног лица о улагању (докапитализација, концесија, БОТ и др.);

- Предузети акције за прибављање документа, дозвола и сагласности;

- Договорити гаранције у зависности од пројектног финасирања, гаранције као вид осигурања и финасирања, специфичне врсте гаранција и др.

- припремити нацрт Уговора.

ц) У оперативној фази извршити:

- Закључење Уговора (Уговор о оснивању Пројектне компаније, Уговор о начину финансирања/кредитирању Пројекта, Уговор о инструментима гарантовања и осигурања, Арбитражни уговор и др.);

- Евиденцију и регистрацију Уговора (Агенција за регистар привредних субјеката, Министарство за економске односе са иностранством, Министарство надлежно за послове енергетике;

- Примену и извршење Уговора, односно администрирање уговора извршити применом процеса управљања уговорима и опште прихваћеним стандардима.

Нема сумње да је савлађивање начина коришћења информационих технологија и увођење стандарда управљања пројектима и уговарањем, којим се прецизирају сви процеси који се користе при управљању пројектом, у функцији права и заштите инвеститора, данас једнако важно, као што је писменост постала важна након што је Гутемберг заротирао своју галаксију. Данашње друштво еволуира у информационо друштво. Тиме технологија постаје алат у служби права и информација, а информација у служби знања, моћи и новца.

Darka V. Vujović

**The Public Enterprise "Elektromreža Srbije", Belgrade
(The Serbian Transmission System and Market Operator)**

PROJECTS MANAGEMENT AIMED AT THE PROTECTION OF INVESTORS

Summary

PROTECTION OF INVESTORS IN THE PROCESS OF INSTITUTIONALIZATION ASSURANCE AND ATTRACTING THE FOREIGN INVESTMENTS

Having in mind the present local economy practice and the experience over many years in the energy sector investment projects, the author intends to point out and present in more details the specific side and importance of the project management process primarily related to the energy sector infrastructure projects, as the instrument protecting the investor and fulfilling investors' requirements and expectations. Why dealing with projects management? The project management processes may enhance the availability of various sources of financing incorporating credits (public, private, mixed), direct investments (foreign and local), share in the own (shareholding) funds of a project, portfolio investments and instruments of capital market, leasing and others. Using a wide range of business-financial ventures from the "traditional" model – where the investor integrates all activities relating to a project financing and implementation (and at the same time it is the bearer of the total project debt and risk), to modern approaches based upon the model of project financing, concessions and BTO (Build-Operate-Transfer) model. The project management processes may reduce the risk, namely to make the risk in these processes be

shared among those that participate in the financing. Being able to control these processes may also "actuate" local and foreign investments (the presence of the international financial organizations: the International Monetary Fund, the World Bank Group - IBRD, IFC, IDA, SIDA, the European Bank for Reconstruction and Development – EBRD, the European Investment Bank – EIB, the KfW Bank), initiate the activities of the investment funds on capital market, namely, the international or cross-border flow of investments and money and capital in cash, in order to acquire fortune (profit) under full or partial control of the investor (the presence of the international investment funds on the Belgrade Stock Exchange and their participation in the overall transactions of shares and bonds, as well as a more frequent participation of the biggest financial organizations in the gatherings organized by the Belgrade Stock Exchange and other institutions, Nomura International, Dexia, East Capital, Ashmore, Hansabank, Gustavia, Alexandra Investment Management, Falcon QP and others) and the organization of the local investment funds as an institution of the collective investment which includes the collection and investment of the money resources into various kinds of the property, with the aim to acquire the income and reduce the investment risks (Investment Fund Delta).

The project management processes are important tools in the planning and evaluating of the budget, resources for the project implementation; it enables the analysis of the implementation, costs and risks. If the projects are implemented within the period of several years (which is usually the case), it is possible to follow up the rate of the implementation and how it is reflected on the budget in a financial year. The project management itself incorporates the application of knowledge, skills, tools and techniques in certain activities, namely in project financing of the infrastructure (and other) projects. The international financing of the investment projects is accompanied by numerous risks and to eliminate them, it is important to have the instruments for the protection against risks and to create a favorable investment environment in the project "host country". In the world, big national corporations for protection of investors deal with the issue of the investors protection, e. g. one of the biggest is SIPC – the National Corporation for Protection of Investors in the U. S. A. (Protection of investors at the American capital market when all other instruments fail), Bearing Point, and others.

Therefore the organizer of the XVI Congress of lawyers dealing with the topic - "Protection of Investors" deserves all due appreciation.

Key words: *investor, investments, project, project management, information technologies, project manager, contract negotiation, quality management.*