

Sadržaj

Uvod	3
1. Istorija i razvoj projektnog menadžmenta	9
1.2. Vrste investicionih projekata	13
1.3. Pojam i vrste tehničke dokumentacije	14
1.4. Definisanje projektnog i investicionog menadžmenta	16
1.4.1. Projektni zadatak	17
1.4.2. Izbor obrađivača	18
1.4.3. Izrada investicionog projekta	19
1.4.3.1. Analiza tržišta	19
1.4.3.2. Analiza tehnologije	20
1.4.3.3. Analiza lokacije	21
1.4.3.4. Analiza ekologije	22
1.4.3.5. Analiza organizacije i kadrova	23
1.4.3.6. Finansijska analiza investicionog projekta	23
1.5. Sadržaj investicionog projekta	24
1.5.1. Uvod	24
1.5.2. Analiza razvojnih mogućnosti investitora	25
1.5.2.1. Opšti podaci o investitoru	25
1.5.2.2. Podaci o proizvodnji i tehnologiji	26
1.5.2.3. Položaj investitora na tržištu	26
1.5.2.4. Podaci o kadrovima	27
1.5.2.5. Podaci o poslovanju	27
1.5.2.6. Dosadašnja i planirana ulaganja	27
1.5.3. Tehnološki projekat	28
1.5.3.1. Program proizvodnje	28
1.5.3.2. Postupak izbora tehnologije	28
1.5.3.3. Tehnološka oprema	29
1.5.3.4. Tehnološki proces	29
1.5.3.5. Normativi i bilansi utroška	29
1.5.3.6. Proizvodni i režijski radnici	30
1.5.4. Građevinski deo investicionog projekta	30
1.5.5. Projekti instalacija	31
1.5.6. Analiza lokacije	31

1.5.6.1. Analiza makrolokacije	32
1.5.6.2. Analiza mikrolokacije	32
1.5.7. Analiza ekologije	32
1.5.8. Projekat organizacije	33
1.5.9. Analiza kadrova	33
1.5.9.1. Pregled potrebnih izvršilaca po kvalifikacionoj strukturi	33
1.5.9.2. Plan edukacije kadrova prema tehnološkom procesu proizvodnje	34
1.5.9.3. Zadržavanje postojećih kadrova	34
1.5.10. Potreba finansijsko-investicionih sredstava	34
1.5.10.1. Investicije u osnovna sredstva	35
1.5.10.2. Investicije u obrtna sredstva	36
1.5.10.3. Rekapitulacija ukupnih finansijsko- investicionih ulaganja	36
1.5.11. Konstrukcija finansiranja	36
1.5.11.1. Izvori finansiranja	37
1.5.11.2. Plan obaveza prema izvorima finansiranja	37
1.5.12. Obračun ukupnog prihoda	38
1.5.13. Obračun ukupnih materijalnih troškova	39
1.5.14. Obračun amortizacije	39
1.5.15. Obračun ličnih dohodaka	40
1.5.16. Prikaz projekcije bilansa uspeha	40
1.5.17. Finansijski tok projekta	41
1.5.18. Ekonomski tok projekta	42
1.5.19. Društveni tok projekta	43
1.5.20. Finansijska ocena projekta	44
1.5.21. Nacionalna ocena projekta	45
1.5.22. Ocena projekta u uslovima neizvesnosti	45
1.5.23. Ocena investicionog projekta uz pomoć leveridža	45
1.6. Opšte napomene o investicionim projektima	46
1.6.1. Pojam, značaj i nužnost investicionih projekata	46
1.6.2. Komponente investicionog programa	49
1.6.3. Opšta načela i pravila izbora projekata	50
1.6.3.1. Uvod	52

1.6.3.2. Analiza tržišta	52
1.6.3.2.1. Podaci o proizvodu	52
1.6.3.2.2. Analiza tražnje	53
1.6.3.2.3. Analiza ponude	53
1.6.3.2.4. Procena prodaje	53
1.6.3.2.5. Analiza tržišta nabavke	53
1.6.3.3. Tehnološki deo	54
1.6.3.4. Građevinski deo investicionoga projekta	54
1.6.4. Klasifikacija investicija	55
1.6.5. Realizacija nameravanog projekta	56
 2. ANALIZA KAPACITETA U INVESTICIONOM PROGRAMU	 59
2.1. Opšti osvrt na investicije	59
2.2. Tehničko-tehničke karakteristike proizvodnih procesa	60
2.3. Ljudski faktor kao najbitnija komponenta proizvodnog procesa	62
2.4. Fond radnog vremena proizvodne opreme	63
2.5. Izračunavanje praga ekonomičnosti korišćenja kapaciteta	68
 3. ANALIZA TRŽIŠTA PRI IZRADI INVESTICIONOG PROGRAMA	 70
3.1. Analiza tržišta pri izradi investicionog programa	70
3.2. Ekonomsko-finansijska komponenta investicionog programa	73
3.2.1. Ulaganja vrednosti u obliku angažovanog kapitala	75
3.2.2. Analiza kapaciteta u investicionom programu	75
3.3. Specifičnosti ponašanja ukupnih troškova u dinamici proizvodnje i dokazivanje projektovanog kapaciteta	80
3.4. Zahtevi uspešnog izvođenja investicionih projekata	80
3.5. Dokumentacija kao obavezan pratilac investicionog projekta ..	88
3.5.1. Dokumentacija koja prethodi izvođenju investicionog projekta	88

3.5.2. Dokumentacija za izvođenje investicionog projekta	91
3.5.2.1. Bitne karakteristike investiciono-tehničke dokumentacije	92
3.5.2.2. Vrsta i obim investiciono-tehničke dokumentacije	95
4. METODE I NJIHOVE PRIMENE PRI OCENI I UPRAVLJANJU INVESTICIONIM PROJEKTIMA	101
4.1. Linearno programiranje	102
4.2. Tehnike mrežnog planiranja	104
4.3. Ocena nameravanog projekta investiranja	106
4.3.1. Ekonomsko-finansijska ocena investicionog projekta ..	108
4.3.2. Ocena razvojnih mogućnosti i ekonomske sposobnosti investitora	111
4.3.3. Analiza tržišta	112
4.3.4. Plan kadrova	113
4.3.4.1. Planiranje kadrova u investicionom menadžmentu	117
4.3.4.2. Normativna metoda	117
4.3.4.3. Indeksna metoda	121
4.3.4.4. Kompleksna metoda	123
4.3.4.5. Analiza regresije	124
4.3.5. Izbor najpovoljnijih tehničko-tehnoloških rešenje	128
4.3.6. Definisanje programa proizvodnje ili usluga	129
4.3.7. Zaštita životne okoline	129
4.3.8. Plan potrebnih predmeta rada i organizacija rad	131
4.3.9. Plan ekonomsko-finansijskih rezultata	131
4.3.10. Planski bilans uspeha	134
4.3.11. Planski bilans stanja	136
4.3.12. Terminski plan i investiciona ulaganja	136
4.3.13. Ocena podobnosti investicionog projekta	139
4.3.14. Naučni aspekti investicije	140
4.3.15. Matematički pristup investicijama	141

5. METODE UNAPREĐENJA OCENE INVESTICIONI PROJEKATA	148
5.1. Profitabilni i atraktivni programi i njihovi doprinosi unapređenju proizvodnje	149
5.2. Rizik pri investicionom odlučivanju	155
5.2.1. Elementi rizika investicionog odlučivanja	157
5.2.2. Procesi odlučivanja u uslovima rizika	159
5.3. Naučne metode i njihove primene na profitabilne investicije	160
5.3.1. Monte Carlo simulacija	163
5.3.2. Stablo odlučivanja	173
5.3.3. Cost-benefit analiza u oceni investicionog odlučivanja	181
6. MODELI I METODE OCENE INVESTICIONI ULAGANJA	187
6.1. Efekti modela i metoda ocene investicionih ulaganja	187
6.2. Neke bitne napomene o metodama ocene investicionog programa	189
6.3. Statičke metode	190
6.3.1. Rok vraćanja investicionog kapitala	191
6.3.2. Kriterijumi ocene ekonomičnosti	193
6.3.3. Prosečna stopa rentabilnosti	195
6.3.4. Standardni način utvrđivanja ekonomičnosti i rentabilnosti	196
6.3.5. Kriterijumi utvrđivanja kapitalnih koeficijenata	198
6.3.6. Devizna rentabilnost investicije	199
6.3.7. Koeficijenti tehničke opremljenosti	199
6.3.8. Koeficijent zaposlenosti	199
6.3.9. Koeficijent utroška energije	199
6.4. Dinamičke metode	200
6.4.1. Neto sadašnja vrednost	201

6.4.2. Metoda interne stope prinosa	204
6.4.3. Jedinična neto sadašnja vrednost	207
6.4.4. Interna stopa rentabilnosti	207
6.4.5. Period povratka	208
6.4.6. Anuitetska metoda	211
6.5. Ocena osetljivosti investicionog projekta na promene uslova privređivanja	213
6.6. Kriterijumi za ocenu rizika investicionih programa u uslovima rizika	218
6.6.1. Metoda merenja rizika koji se zasniva na verovatnoći	219
6.6.2. Apsolutna mera rizika investicije	220
6.6.3. Relativna mera rizika ocene projekta	223
6.6.4. Analiza verovatnoće	224
6.6.5. Analiza osetljivosti	226
7. PRIMER OCENE DVA INVESTICIONA PROGRAMA	232
7.1. Postupak ocene	232
7.2. Investicioni projekat «A»	234
7.3. Investicioni projekat «B»	237
7.4. Dinamičke metode	239
7.4.1 Metoda neto sadašnje vrednosti	239
7.4.2. Metoda interne stope prinosa	242
7.4.3. Metoda roka povraćaja investicionih sredstava	246
8. RAČUNOVODSTVENI STANDARD OCENE INVESTICIONIH PROJEKATA	250
9. PROCENA VEROVATNOĆE	256
9.1. Procena standardne devijacije i koeficijenta varijacije	259
9.2. Ocena investicionog projekta uz pomoć leverage-a	262
9.2.1. Poslovni rizik i poslovni leveridž (leverage)	263

9.3. Ocena investicionog projekta uz primenu rezultata finansijskog leveridža	270
9.4. Rezidualna vrednost investicionog projekta	277
Umesto zaključka	284
10. PROCENA REZIDUALNE VREDNOSTI INVESTICIJE I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA	289
10.1. Procena rezidualne vrednosti investicionog projekta	289
10.2. Procena vrednosti kapitala	291
10.3. Procena vrednosti imovine	294
10.4. Način iskazivanja procenjene vrednosti kapitala kod promena	294
10.5. Sadržaj izveštaja o proceni vrednosti kapitala i imovine	295
11. PLANIRANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA	296
11.1. Pripremne radnje pri planiranju realizacije projekta	296
11.2. Upravljanje projektom	297
11.3. Hijerarhijski modeli organizacione strukture	303
11.4. Promena organizacione strukture	304
11.5. Prednosti i nedostaci projektne organizacije	307
11.6. Kontigencijski pristup	309
11.7. Situacioni menadžer ili svakom po meri	310
11.8. Osnovne komponente modela za upravljanje projektima	311
11.9. Građevinske kalkulacije	314
11.10. Automatsko ispostavljanje privremenih situacija	315
11.11. Predračun potrebnih resursa po stavkama i ukupno	315
11.12. Mrežno planiranje i proračun kritičnog puta	315
11.13. Građevinski dnevnik sa analizom utrošaka	315
11.14. Praćenje podizvođača	316
11.15. Praćenje troškova	316
11.16. Praćenje utrošaka materijala po stavkama i podizvođačima	316

11.17. Veza sa računovodstvom	317
11.18. Skladišno poslovanje na gradilištu	317
11.19. Evidencija odrađenih sati-radne liste	317
11.20. Evidencija zahteva za nabavkom	318
11.21. Veza sa sistemom za upravljanje vremenima i rezervacijama	318
11.22. Proizvoljni zahtevi za bazu podataka – analiza troškova	318
11.23. Kreiranje izveštaja za analizu rada	318

12. WBS TEHNIKA PRI PLANIRANJU POSLOVA NA PROJEKTU

12.1. WBS tehnike pri planiranju projekata	319
12.2. Metod planiranja ključnih događaja	323
12.3. Primena tehnike mrežnog planiranja u upravljanju realizacijom projekta	325
12.4. Praćenje i kontrola vremena realizacije projekta	328
12.5. Praćenje i kontrola resursa	330
12.6. Praćenje i kontrola troškova	330
12.7. Metoda zaradene vrednosti	331

Literatura	333
------------------	-----