

ОРГАНИЗАЦИЈСКА ИСКУСТВА У ГРАДЊИ АУТОПУТА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ

Боро Здјелар¹
Вукашин Здјелар²

УДК: 625.7/.8(497.6)

DOI: 10.14415/konferencijaGFS2014.120

Резиме: Указану прилику, домаће извођачко предузеће на градњи аутопутева у Републици Српској, користи да од локалног предузећа израсте у регионалну компанију. Како се организовати када се гради по принципу „ПРОЈЕКТУЈ И ГРАДИ“ популарно / жути FIDIC /? Које су предности и мане, како помирити интересе инвеститора и извођача? Учећи на грешкама сличних компанија из окружења, даљи развој мора се усмјерити на очување кохкурентске способности на тржишту али избјегавајући добијање посла по сваку цијену.

Кључне речи: Организација, учење, планирање, конкурентност, развој.

1. УВОД

Почетак градње аутопутева у Републици Српској је политичка одлука Владе из 2002.год. којом се отвара процес градње властитим средствима. Одлука је била да почне градња дионице аутопута Е-661, ГРАДИШКА – БАЊА ЛУКА. Реализација одлуке почела је крајем 2004.год. на секцији Маховљани – Гламочани у дужини од 5800м. Каснија догађања показала су огорман значај те одлуке како за развој локалних грађевинских предузећа, тако и за развој мреже аутопутева. Одпочела је реализација пројекта зацртаног 70их година 20. вијека. Став у одлуци да се гради властитим средствима усмјерио је услове тендера према могућностима домаћих предузећа. Указану прилику искористила су домаћа предузећа и у слабој конкуренцији добили посао. У старту нико од учесника није био спреман за такав градитељски подухват. Упорност, одлучност и визија неколицине учесника пресудили су да пројекат уз огромне тешкоће, кашњења, сумњичења и оспоравања буде доведен до краја. Лекција научена на властитим грешкама отворила је врата кредитним аранжманима са ЕБРД и ЕИВ. Овим средствима завршен је аутопут Градишка – Бања Лука у дужини 34,5 км. У 2012. год. наставља се градња аутопутева у РС те се тренутно гради 72км аутопута чвор Маховљани – Добој. За разлику од аутопута Градишка – Бања Лука, овај се гради по принципу „ИСПРОЈЕКТУЈ И ИЗГРАДУ“.

¹ дипл.инг.грађ. пројект менаџер „ИНТЕГРАЛ ИНЖЕЊЕРИНГ“ а.д Бањалука, Трг Републике 10, Тел. 00 387 65 685905; е-mail: boro.zdjelar@integralgrupa.com

² студент грађевинског факултета у Бањој Луци

2. ОД ЛОКАЛНЕ ДО РЕГИОНАЛНЕ КОМПАНИЈЕ

Послије рата у Републици Српској постојала су мала грађевинска предузећа, осиромашена ратом, са застарјелом механизацијом, без финансијске моћи, расутих кадрова свих профила. Инвеститори су биле разне међународне организације које су, нормално, имале своје услове за додјелу послова. Држана предузећа нису могла учествовати на конкурсима.

Приватна предузећа функционишу по принципу инжињеринга често и несвјесно, јер власници тај појам нису ни разумјевали. Нешто механизације, колико је било исправно, налазило се у власништву државних предузећа, а посебно каменоломи и асфалтна постројења са опремом за уградњу и производњу. У таким условима, предузећа која имају опрему, знање, искуство, традицију, постају подизвођачи, нових предузећа, која често имају, тада само власника, који је и директор и једини запослени. Овакво стање на тржишту поставља темеље за нешто што ће пратити друштвена збивања и до данас, али то није тема овог рада.

У оваквом амбијенту, међу предузећима и прије проведене приватизације, долази до раслојавања. Квалитетом организације, контролом извршених радова, окупљањем кадрова свих профила, а посебно улагањем у механизацију, одваја се мањи број предузећа, из масе настале у првим годинама послје рата. Постају способни да самостално изводе радове уз куповину материјала којима још не располажу, као што су асфалти, камени агрегати и сл. Временом израстају у способна предузећа да самостално изводе радове на путевима највишег ранга у то вријеме.

Значај одлуке да се гради аутопут је у чињеници да су домаће компаније стекле прва искуства из ове области, финансијски ојачали, те тако испунили неке од услова међународних кредитора за учешће на тендерима гдје они прописују услове. Овај посао тјера на нова инвестициона улагања, кадровско јачање и нови облик организације, како унутрашње тако и вањске. Менаџмент предузећа повлачи тада одлучујући потез и изналази партнера који омогућава ново учешће на тендеру као равноправног учесника кроз JV (партнерство). Повољан JV споразум омогућава даљи развој и испуњење нових услова за учешће на наредним тендерима, са амбицијом стицања статуса водећег партнера у JV, а можда и самосталног учесника у наредном периоду.

Направљен је први корак према компанији која има регионалне амбиције.

2.1. ОРГАНИЗАЦИЈА ИЗВОЂАЧКЕ КОМПАНИЈЕ

Свака успјешна компанија постоји на три основна организациона стуба. Ти стубови су ПРАВНИ, ЕКОНОМСКИ и ТЕХНИЧКИ сектор. У организационом смислу ови стубови требају функционисати по вертикали у грађевинској компанији. Значи да постоји на врху сваког стуба „ОДГОВОРНО ЛИЦЕ“ које се у разним регијама, или културама назива другачије, ДИРЕКТОР СЕКТОРА, ШЕФ, и сл. Битна је суштина обавеза и одговорности које лице на том мјесту има, а то је у најкраћем – организује и управља процесима у оквиру свога стуба. Овај вертикални систем функционисања препоручујем из разлога чистије ситуације у

погледу одговорности. Тројка на челу служби је директно одговорна ПРЕДСЈЕДНИКУ УПРАВНОГ ОДБОРА или ГЕНЕРАЛНОМ ДИРЕКТОРУ, како се већ та функција назива.

Основне области дјеловања појединих служби (стубова) проистичу из самог назива. Простор овог стручног рада не дозвољава разматрање организационе структуре појединих стубова.

Погрешно је организацију управљања предузећа (компаније), доводити у директну везу са организацијом управљања пројектом.



Слика 1

Организација управљања пројектом треба да се налази под окриљем предузећа у смислу одговорности управи за резултате пројекта и кориштење ресурса истог, ради смањења трошкова.

Процеси управљања морају бити одвојени из разлога што је управљање предузећем константан, дугорочан посао, а управљање пројектом је краткорачан посао иако некада траје и неколико година, овисно о сложености и обиму пројекта. Честа је грешка на нашим просторима управо у овом дијелу управљања.

Пошто се ради о темељној поставци организације управљања, даље грешке су потпуно логичне и са тешким посљедицама за пројекат, а често и за компанију. Указивање на ове пропусте је неопходно, јер на нашим просторима једно вријеме није било великих грађевинских пројеката.

Са друге стране сва наша велика предузећа способна за реализацију таквих пројеката или су нестала или су промјенила власничку структуру.

И у једном и у другом случају дошло је до промјене управљачке структуре, а ријетки су добили искусног власника који има искуство управљања великим пројектима у грађевинарству.

У Републици Српској стваране су нове компаније потпуно у приватном власништву једног лица или највише и врло ријетко тројице људи. Проблеми оваквих компанија додатно су увећани схватањем власника да морају одлучити о сваком питању, трошку, и сл.

Оваква понашања проистичу из лоше организације која не успоставља адекватан систем контроле остварених резултата. Пошто немају благовремене резултате пословања пројекта логична је тежња да се одлучује о свему.

2.2. СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРИНЦИПА „ПРОЈЕКТУЈ И ГРАДИ“

Жеља аутора овог рада је да укаже на специфичност када се реализује пројекат по начину „ПРОЈЕКТУЈ И ГРАДИ“ тзв. „ЖУТИ FIDIC“. Овај начин примјењен је сада први пут у Републици Српској на реализацији пројекта изградње Аутопута „Бањалука – Добој“. Извођач је у обавези израдити пројекат за извођење и према њему саградити објекат, набавити опрему и ставити у функцију. Инвеститор је претходно израдио идејни пројекат, ревидовао га и усвојио као основу за рјешавање имовинско-правних односа, подлогу која дефинише и усмјерава основне елементе новог Аутопута. Пројектовање оваквог објекта изузетно је захтијеван посао, посао којим се у правилу баве специјализоване компаније. Инвеститор и извођач у оваквој ситуацији морају имати у својој организацији одјељења која су способна активно учествовати у овим пословима у интересу свог послодавца. Имају заједнички циљ, а различите интересе. Улогом пројектанта, извођач преузима велику одговорност.

Одјељење треба да се бави анализом пројектних ријешења по фазама. Одјељење за анализу и управљање пројектовањем састоји се од инжењера различитих специјалности. Инвеститор може ангажовати и неку консултантску кућу која би анализирали пројектована ријешења и штитила интересе инвеститора.

Ово је осјетљиво питање у Републици Српској која данас има у саобраћају само 34,5 км аутопута, односно нема властитих искустава како се поједина рјешења понашају у кориштењу и какви су њихови утицаји на трошкове одржавања. Поразна чињеница би била ситуација да се не прикупљају и системски слажу мјеродавни подаци са дионице која је у саобраћају. Након неког времена одређене анализе ових података могу указати да је потребно нека ријешења одбацити као неприхватљива, односно да су друга дала добре резултате, што значи да инвеститор ултимативно инсистира на примјени истих, у пројектовању наредних дионица. За ове послове нису потребни инжењери вични пројектовању него инжењери са склоностима аналитичком посматрању појединих ријешења са становишта безбједности саобраћаја, трошкова одржавања, обезбјеђења трајности и функционалности свих дијелова аутопута.

Извођач има интерес различит од инвеститора у смислу да пројектом обезбједи технички адекватна рјешења уз најмању цијену коштања. Ове уштеде требају бити прије свега у оквиру свих елемената и садржаја идејног пројекта, у домену рационализације ријешења како уштеда не би била предмет посебног одобрења инвеститора. Према општим условима уговорних докумената садржаних у „FIDIC-у“ измјене које су одобрене од стране инвеститора, а имају за посљедицу смањење тошкова градње, подлијежу финансијској анализи.

Нето износ остварених уштеда дијели се између извођача и инвеститора на једнаке дијелове. Интерес извођача у оваквим ситуацијама најбоље остварују искусни инжењери разних специјалности који добро познају могућности и потребе извођача. Ова група или одјељење за управљање пројектовањем може и пожељно је да буде дио техничке групе компаније, а не управљачке структуре пројекта. Компанија треба овакво одјељење стално и за анализу свих пројеката које изводи или учествује у процесу нуђења за извођење. Није занемарив ни сегмент уштеда на пројекту, настао као посљедица измјена које захтијевају

одобрење инвеститора. Ови износи могу бити значајни тако да се извођачу исплатити труд на доказивању погодности за инвеститора и прибављање његове сагласности на измјене у пројекту који је основа за израду детаљног пројекта за извођење. Најбитније је доказивање смањења трошкова на одржавању дионице кроз вријеме експлоатације. Ово је највећи интерес инвеститора који заступа интерес државе. Због непотпуног сагледавања улазних параметара код израде идејног пројекта могуће је да се десе одређене грешке које знатно утичу на коначна ријешења. Прије свега потребно је преконтролисати тачност геодетских подлога, хидролошке подлоге, те направити опсежна геомеханичка истраживања. Ово је изузетно важан посао, јер може постати основа за накнадна потраживања од инвеститора, поготово из разлога рада по принципу „ПРОЈЕКТУЈ И ГРАДИ“ гдје су могућности испостављања ових захтијева сведена на минимум, јер је одговорност пребачена на извођача.

3. ОПАСНОСТИ НА РАЗВОЈНОМ ПУТУ

Домаће компаније које су стасале да се носе са међународном конкуренцијом, а налазе се у већинском власништву домаћих предузетника изложене су због неискуства и опасностима које се могу подијелити на :

- опасности од нелојалне конкуренције
- опасности од предимензионарања
- опасности од прецијењивања могућности (узимање послова испод цијене).

Кад израсту у компанију која се равноправно такмичи на регионалном тржишту постају предмет интереса страних моћних компанија. Интересовање почиње од момента када изгубе неки посао од дотада „ мале“ компаније, аутсајдера. Почиње изучавање, шпијунирање, подривање таквих компанија. Све ово је нормално у пословном свијету. Питање је колико су наше компаније спремне да се одупру оваквим активностима. Мислим да нису спремне, што због неискуства и неприпремљености на овакве послове, са једне стране, са друге, тешко се одупирати далеко искуснијим, моћнијим и опремљенијим у овом дијелу пословања. Неопходно је на више нивоа заштити податке и сузити круг особа којима су доступни.

Најтеже се одупријети лобирању страних компанија код кредитора, чијим капиталом се граде аутопутеви. Ово се у крајњем сведе на поштравање тендерских услова за испуњавање подобности за учешће, подношење техничке понуде. Настојање да се испуне, сваки пут виши захтијеви, иницира могућност уласка у нову пословну опасност. Тежња да се стално достиже нови ниво финансијских, техничких, искуствених и сл. могућности често гура неискусну компанију у нове инвестиције у различитим областима. Неријетко се без пуно размишљања почиње набављати нова механизација, опрема, почиње неконтролисано улагање у мања предузећа у регији.

Таква улагања требала би бити властито учешће или гаранција за кредитна или слична задужења са намјером набавке нове опреме, гаранција или механизације.

Губљењем једног или два посла на које се рачунало, механизација остаје неупослена и постаје терет кога треба отплаћивати. Задужења су велика, ануитети

нису мали, а у великој конкуренцији могући профит је релно мален. На овај начин улази се у још већу опасност уласка у зачарани круг задужења и финансијских проблема. Почиње неконтролисано трчање за новим послом, послом који доноси на кратко вријеме свјеж новац којим се привремено рјешава нека финансијска обавеза. Једном ријечи, долази до прецијењивања властитих могућности, покушава се купити вријеме до добијања новог посла који би требао бити профитабилан. Овакви послови све теже долазе, јер је конкуренција све оштрија, а самим тим расположиви профит све мањи, могућност спасавања компаније на таквом послу реално и не постоји. Финансијски проблеми за компанију постају све већи, воде их до банкрота. Овакве примјере имамо у окружењу, банкрот великих предузећа у Словенији и Хрватској.

„SCT ” Љубљана, добија посао у Сарајеву на основу нереално ниске цијене и завршава га, банкрутира. Слична судбина десила се са „Конструктор” Сплит или „Осијек Котекс” који је на обилазници око Сарајева био нереално јефтинији од другопласиране компаније. У Републици Српској талијанска компанија „Vidoni” из Удина повукла се из посла прије завршетка радова, годину дана касније банкрутирала. На тендеру је била јефтинија од неколико домаћих компанија.

3.1. КАКО ИЗБЈЕЋИ ОВЕ ОПАСНОСТИ ?

Добро организована и стручно вођена компанија унапријед димензионира властите капацитете према стварним могућностима и потребама. Улагања сваке врсте морају се добро и тачно израчунати, купју се само добро провјерена предузећа, руковођење у њима повјерава се провјереним кадровима, послови се не узимају по сваку цијену. Компанија формира минимално језгро властитих снага које су савршено оперативне, специјализоване, мобилне и кадровски оспособљене. Масовни радови у реализацији пројекта повјера вају се подизвођачима. То требају бити поуздани партнери који вас прате у појединим пословима. На тај начин многе ризике пребацујете на другога, а истовремено задржавате капацитет. Језгро властитих снага је сигурност да благовремено коригујете кашњења у динамици радова, да премостите кризне периоде кад имате проблеме са подизвођачем, кад је потребно реализовати високе захтијеве у погледу посебних позиција које траже високу стручност или посебан квалитет. Једноставно, то су снаге за посебне интервенције..

Најважнији посао у управљању пројектом је успостава адвокатног информационог система. Постоје разни системи обрађени у литератури али овдје није намјера упознавање са њима него указивање на њихову важност и потребу правилног одабира. Систем мора бити прилагођен врсти посла која се обавља, а и могућностима и профили кадрова којима располажете у вођењу пројекта. Један податак морате имати у свако вријеме, тај податак је **колика је ДОБИТ** на вашем пројекту. Препоручујем путем награђивања према резултату, присилити све у ланцу да свакодневно воде своје обрачуне како би такође имали слику о „својој“ добити. Идеал треба бити да се од сваке механојединице направи „обрачунска“ јединица, а лице задужено за исту награђује према резултату те јединице.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] др Жељко Поповић дип.инг.гр. publication,Parsons Brinckerhoff
[2] Б.Вукмир В.Скендеровић: Концесије и уговарања пројеката, Загреб, 1999.год.

ORGANIZATIONAL EXPERIENCE IN CONSTRUCTION OF HIGHWAY TO THE REPUBLIC OF SERBIAN

***Summary:** Local construction company shall use the opportunity for construction of motorways in the Republic of Srpska, given to it, to outgrow locality and become a regional-size company. How to establish organization when the works are executed according to the principle "DESIGN AND BUILD", commonly referred to as the "Yellow FIDIC"? What are the advantages and disadvantages, how to reconcile the interests of the Employer and the Contractor? Learning from the mistakes of similar companies in this region, further development must focus on preservation of market competitiveness, but avoiding contracting at all costs.*

***Keywords:** Organization, learning, planning , competitiveness , development*