



softconsulting

**Autor: Lejla Softić, dipl.oec.<sup>1</sup>**

## **Finansijski aspekti projektnog menadžmenta**

„Novac raste na drvetu upornosti.“

- Japanska poslovica

Projektni pristup, naročito pri [upravljanju poslovnim promjenama](#), kao i upravljanje projektima, općenito, može biti izuzetno finansijski izazovno za voditelje projekata. Najčešće voditelji projekata nemaju adekvatna znanja i vještine iz oblasti upravljanja finansijama i budžetiranju odnosno u svom projektnom timu nemaju specijaliste za oblast finansija. Projektne aktivnosti obično se definiraju kao 'okvirna' finansijska procjena troškova realizacije projekta, odnosno ne primjenjuju se principi finansijskog planiranja i budžetiranja. To je samo jedan od finansijskih aspekata, koji ukoliko se neadekvatno i neblagovremeno uoči kao nedostatak, pri upravljanju projektima, može da oteža ili značajno uspori uspješnu realizaciju projekta odnosno njegovu finansijsku valorizaciju na tržištu.

### **Šta je projektni menadžment?**

[Projektni menadžment](#) je kao koncept razvijen u SAD prilikom realizacije krupnih vojnih programa i danas se veoma uspješno koristi za upravljanje realizacijom poslovnih, istraživačkih i drugih projekata. Bazira se na uspostavljanju efikasne organizacije koja omogućava da se na najbolji način iskoriste raspoložive metode planiranja i kontrole za efikasniju realizaciju projekta. Efekti koji se postižu primjenom koncepta upravljanja projektom, u realizaciji raznovrsnih projekata, su višestruki i ogledaju se u značajnim vremenskim i finansijskim uštedama i racionalizacijama koje se postižu u procesu realizacije odnosno projekta.



### **Značaj finansijskog upravljanja za projektni menadžment**

Upravljanje (ne)finansijskim resursima, tokom realizacije razvojnih i drugih projekata, a naročito upravljanje vremenskim resursima, od čijeg načina upotrebe će da zavisi i način upotebe finansijskih resursa, posebno je važno za konačan uspjeh samog projekta. Ukoliko projekat nije, od samog početka tj. u fazi pripreme projekta, kreiran na način da postoji adekvatno vrednovanje i utroška nefinansijskih resursa, kao što su to npr. vrijeme i drugi 'neopipljivi' elementi neophodni za uspješnu realizaciju projekta, ne može se očekivati da će tokom faze provedbe projekta biti od posebne pomoći upravljačke i druge vještine, a to su najčešće vještine improvizacije, koje posjeduje voditelj projekta.

Finansijsko upravljanje je od posebnog značaja za projekte kao što su to npr. reinženjering poslovnih procesa i digitalna transformacija poslovanja, koji imaju za cilj da se postignu značajnije promjene u načinu budućeg poslovanja preduzeća. Ukoliko finansijski menadžeri, nisu uključeni na vrijeme, u realizaciju ovih i drugih relativno 'zahtjevnijih' projekata, sa velikom izvjesnošću može se očekivati da

<sup>1</sup> SoftConsulting s.p. Tuzla, Trg slobode 16 ( BIT Centar), 750000 Tuzla, e-mail: [lejla.softic@savjetnik.ba](mailto:lejla.softic@savjetnik.ba)  
Izvor za sliku: <https://pixabay.com/illustrations/project-management-business-planning-2061635/>



softconsulting

će, u fazi završavanja projekta, izostati realizacija planiranih pozitivnih efekata zbog kojih je i donesena odluka da se poduzmu konkretne projektne aktivnosti.

Stoga je za uspjeh konkretnog projekta odnosno projektni menadžment, općenito, veoma važno da se detaljno analiziraju svi [finansijski aspekti realizacije projekta](#), kako bi se napravio detaljan finansijski plan za svaku od projektne aktivnosti i pri tome kreirala dostatna finansijska sredstva za eventualna kašnjenja u svakoj od faza realizacije projekta.

### **Projektni menadžment vs. Finansijski menadžment**

Iako su projektni menadžment i finansijski menadžment 'dva lica iste medalje', veoma često se pri upravljanju projektima zanemaruje uloga finansijskog voditelja projekta, koji je finansijski menadžer u projektnom timu, odnosno glorificira se uloga tehničkog voditelja projekta, koji je obično nefinansijskog usmjerenja, a koji treba da ima ulogu koordinatora projektne tima.

Ukoliko voditelj projekta nije istovremeno i finansijski menadžer (CFO) u preduzeću ili CFO nije uopšte član projektne tima, ovako kreiran projektne tim, imati će značajan uticaj na konačnu (ne)uspješnu realizaciju projekta. Nadalje, ukoliko je vođa projekta CFO ali istovremeno ne posjeduje odgovarajuća tehnička znanja i iskustva, odnosno u projektnom timu nema adekvatnu osobu sa iskustvom iz oblasti inženjeringa, to može na istovjetan način, kao i ranijem slučaju, uticati na konačnu (ne)uspješnu realizaciju projekta.

Za uspješno upravljanje projektima potrebno da tehnički i finansijski voditelji projekta djeluju timski, a da su njihove uloge u projektnom timu rezultat kombinacije specifičnih znanja i vještina koje svako od njih posjeduje, te da se konačne odluke, pri upravljanju projektima, donose njihovim konsenzusom, a ne pregalasavanjem jednog ili drugog člana tima (tehničkog ili finansijskog voditelja projekta).

### **Zaključak**

Za uspješnu realizaciju projekta, čak i kada preduzeće posjeduje adekvatne (ne)finansijske resurse, od posebnog je značaja da se isti racionalno i učinkovito koriste, kako bi se mogli pravovremeno pokrenuti novi razvojni ciklusi u preduzeću.

Ukoliko je finansijski budžet za realizaciju konkretnog projekta nešto 'fleksibilnije' kreiran, to istovremeno ne znači da se svi finansijski resursi trebaju neracionalno utrošiti. 'Fleksibilnost' pri kreiranju budžeta za realizaciju planiranih projektne aktivnosti samo je jedan od načina na koji finansijski menadžeri planiraju određene finansijske resurse i za slučaj neočekivanih i vanrednih situacija, kao oblik preventivnog upravljanja projektne rizicima. Stoga ove finansijske stavke u finansijskom planu, koji je kreiran za realizaciju konkretnog projekta, treba da budu upravo tako i označene, kao finansijski resursi za vanredne situacije koje se nisu mogle predvidjeti tokom pripreme faze, ali za koje iskusni finansijski i projektne menadžeri znaju da postoje u izuzetno dinamičnim tržišnim uvjetima poslovanja i brzim promjenama, koje su karakteristične za poslovanje u 21. stoljeću.

Na koji način će projektne menadžeri upravljati projektne ciklusom i da li će CFO biti voditelj projekta odnosno da li će tehnički i finansijski voditelj projekta djelovati kao inokosni ili kolegijalni organ upravljanja, ali i pri odlučivanju, zavisi od konkretne unutarnje organizacije rada u preduzeću, njegove veličine, broja članova projektne tima, kao i samog karaktera i opsega (razvojnog) projekta. Uspješni projektne timovi, sve projektne aktivnosti detaljno planiraju, a naročito finansijske aspekte uspješne realizacije projekta. Manje uspješni projektne timovi se u svemu, pa tako i finansijskom planiranju projektne aktivnosti, oslanjaju na improvizacije. Upravo razlika između detaljnog finansijskog planiranja i improvizacije tj. nedosljednost pri finansijskom upravljanju projektima čini jedne projekte i voditelje projekata uspješnijim od drugih projekata i njihovih voditelja projekata.