

KARAKTER PLANIRANJA KAO FUNKCIJE MENADŽMENTA

Miroslav Čavlin⁵⁵, Rade Žugić⁵⁶, Vladimir Prebiračević⁵⁷

Pregledni rad
UDK: 005.311.6
005.511

Apstrakt

Planiranje je proces donošenja upravljačkih odluka, kojom se smanjuje ili otklanja neizvesnost buduće aktivnosti i sistem održava u dopuštenim (tolerantnim) okvirima funkcionalnosti u budućem periodu. Planiranjem se subjekat planiranja priprema na rizike negativnog uticaja okruženja, na to da se oni svedu na najmanju meru i da organizacija uspešno realizuje ciljeve. Reč je o racionalnom, analitičkom, sistematičnom i integralnom procesu. Planiranjem se vrši dekompozicija ciljeva i određuju zadaci određenim licima, ili organima, jedinicama – ustanovama i uslovi za njihovo izvršenje. Planiranje je povezano sa budućnošću. Menadžeri i planeri njime žele da smanje stepen rizika i neizvesnosti i u meri, koliko je to moguće, da je kontrolišu.

Ključne reči: menadžment, funkcija, planiranje.

Uvod

Da bi se kvalitetno planiralo neophodno je poznavati teoriju planiranja, savremene metode, tehnike, softver i opremu za podršku planiranju, posao koji se planira odnosno podsisteme i procese složenog sistema, uticajne faktore i elemente situacije (u sistemu i okruženju) i njihove moguće konstelacije u predviđenoj budućnosti. Za dobro planiranje potreban je odgovarajući broj, vrsta i kvalitet podataka. Saznanja iz prakse pokazuju da se teorijske osnove planiranja moraju izučavati u većoj meri i više poznavati i da se planiranje ne sme posmatrati kao parcijalna rutinska delatnost u trenutku nužnosti, već kao stalan proces kreativnog rešavanja problema.

Planiranje u organizacionim sistemima je vrlo značajno za uspešnost poslovanja funkcionisanja i razvoja sistema, a njegove slabosti se brzo uočavaju i dugoročno utiču na sistem. Planiranje je inicijalna i vrlo bitna upravljačka funkcija u organizacionim sistemima. Vršiti se zbog neodređenosti, neizvesnosti i promena prisutnih u organizacionim sistemima i

⁵⁵ Docent, dr Miroslav Čavlin, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska br. 2, Novi Sad, Republika Srbija, E-mail: m.cavlin@gmail.com

⁵⁶ Vanredni profesor, dr Rade Žugić, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, Karadorđeva br. 52.

⁵⁷ Vladimir Prebiračević, Sekretarijat za energetiku, građevinarstvo i saobraćaj AP Vojvodine, Bulebar Mihaila Pupina br. 16, 21000 Novi Sad

okruženju i zbog uticaja konkurencije. Kvalitetnim planiranjem se izbegava da sistem dođe u neželjeno stanje, a ako ipak dođe da posledice budu što manje i da se što pre saniraju. Takođe, planiranjem se stvaraju uslovi da se potencijalne šanse u sistemu što bolje iskoriste.

1. Planiranje u organizacionim sistemima

Planiranjem se bave pojedinci i organizovane grupe, a najbolje je ako se planiranje vrši timski. Poznavanje teorijskih osnova planiranja je potrebno svim subjektima upravljanja i rukovođenja. Planiranje mora biti zastupljeno u svim fazama životnog ciklusa organizacionih sistema.

Da bi se kvalitetno planiralo neophodno je poznavati teoriju planiranja, savremene metode, tehnike, softver i opremu za podršku planiranju, posao koji se planira odnosno podsisteme i procese složenog sistema, uticajne faktore i elemente situacije (u sistemu i okruženju) i njihove moguće konstelacije u predviđenoj budućnosti. Za dobro planiranje potreban je odgovarajući broj, vrsta i kvalitet podataka. Saznanja iz prakse pokazuju da se teorijske osnove planiranja moraju izučavati u većoj meri i više poznavati i da se planiranje ne sme posmatrati kao parcijalna rutinska delatnost u trenutku nužnosti, već kao stalan proces kreativnog rešavanja problema.

U novijoj teoriji i praksi planiranje nije dovoljno istraživano, a takođe ni definisano, ni sa organizacionog ni sa tehnološkog aspekta. Samim tim i mogućnosti za unapređenje planiranja su nedovoljno razmatrane u našoj teoriji i praksi. Određeni indikatori trenutnog stanja koje je, u dobroj meri, posledica neadekvatnog planiranja, potrebe prakse, zahtevi vremena i savremeni upravljački trendovi, ukazuju na potrebu da se ovaj važan segment organizacionih sistema više rasvetli i unapredi, u organizacionoj i u tehnološkoj sferi.

Aspekti i faze planiranja su zajednički (isti) kod planiranja bilo kog složenog posla u organizacionim sistemima, dok su sadržaji planiranja, obim, forma i sadržaj planskih instrumenata uslovljeni misijom i namenom konkretnog organizacionog sistema i vrstom posla kojim se bavi. Takođe, nivo upravljačkih odluka opredeljuje sadržaj, obim i formu planskih instrumenata.

Planiranje se ne može istraživati i u praksi sprovoditi ako se ne poznaju bitna obeležja planiranja kao funkcije u organizacionim sistemima i bitna obeležja planiranja kao procesa.

Kvalitetne pripreme za planiranje su vrlo važan preduslov za njegovu uspešnu realizaciju što zahteva da i planiranje bude planirano.

Izbor adekvatnih ciljeva koje treba dostići, donošenje optimalnih odluka o rezultatima koje treba ostvariti i zadacima koje treba realizovati uz optimalno angažovanje resursa te

adekvatno prezentovanje ciljeva i odluka zainteresovanim subjektima su nešto što će se sve više, pod uticajem javnosti, tražiti od menadžmenta, stručnih službi i planskih organa u organizacionim sistemima. Pod pojmom organizacija planiranja podrazumevaju se postupci izrade i usvajanja planova u celini i njegovih sastavnih elemenata; organi koji vrše planiranje i dokumenti na kojima se iskazuju planske vrednosti i analizira njihovo ostvarenje. Organizacija planiranja (postupci, organi i dokumenta) dosta su zavisni od karaktera sistema u kojem se planiranje obavlja i sistemom rukovođenja u konkretnom organizacionom sistemu. Izrada planova je deo posla kroz koji stručni organi obezbeđuju neophodne podatke (analize, programi, bilanci i projekti planova) koji služe kao osnova za donošenje odluka od strane nadležnih organa (Erić, 2002).

Često se pod metodologijom planiranja predviđa celokupan postupak planiranja čime se organizacija planiranja i metode izrade plana u dobroj meri poistovećuju. Metode izrade plana obuhvataju sve kvalitativne i kvantitativne analitičke metode i tehnike koje se pri tome upotrebljavaju što govori da organizacija planiranja širi pojam od metodologije planiranja.

Organizacija planiranja treba da omogući u što većoj meri zadovoljenje sledećih principa (Barrow, Barrow, Brown, 2001):

- da se što veći broj zadataka izvršava po planu;
- da se metode planiranja biraju zavisno od karaktera zadataka koji se planiraju;
- da se obezbedi integralno (kompleksno) sagledavanje razvoja svih elemenata planiranog sistema, bez obzira na stepen detaljisanja planova;
- da se obezbedi kontinualan tok odvijanja funkcije planiranja i stalno postojanje planova za određeni vremenski domet;
- da se sve planske aktivnosti organizuju tako da se nastoje postići maksimalni efekti funkcionisanja sistema uz minimalna ulaganja u njegov razvoj i izdržavanje;
- da se obezbede povratne informacije o stanju izvršenja plana, analiza postignutih uspeha pri izvršenju zadataka i efikasno preduzmu intervencije pri odstupanju stvarnog od planiranog stanja

Uspešno funkcionisanje organizacije planiranja zahteva:

- precizno definisanje nadležnosti organa na svim nivoima rukovođenja u odnosu na izradu, usvajanje i izvršenje plana;
- adekvatan informacioni sistem (prikupljanje, obrada, prenošenje i korišćenje podataka)

Organizaciju planiranja u svakom sistemu treba izgraditi tako da se na svakom hijerarhijskom nivou organizacije i upravljanja obezbedi i funkcija planiranja što predstavlja savremeni pristup organizaciji planiranja zasnovan na teoriji planiranja na više nivoa.

Savremeno organizovan sistem planiranja zahteva pridržavanje određenih principa a posebno (Chen, Hasan, 2008):

- princip naučnosti u planiranju kojim se obezbeđuju stvaralačka uloga plana u organizaciji života i razvoja sistema u kojem se on radi. Praktična realizacija ovog principa zahteva naučno postavljanje planskih zadataka i iznalaženje najpovoljnijih (blizu optimalnih) načina njihovog izvršenja;
- princip realnosti u planiranju sastoji se u tome da se planiraju zadaci u skladu sa realnim mogućnostima njegovog izvršenja. Svako odstupanje od plana u bilo kom smeru, preko dozvoljene tolerancije je negativno i predstavlja rad bez plana;
- princip kompleksnosti sastoji se u potrebi integralnog sagledavanja svih elemenata i njihove međusobne zavisnosti. Time se obezbeđuje skladan razvoj svih delova sistema čiji se razvoj planira;
- princip aktivnog angažovanja u procesu planiranja sastoji se u što širem uključivanju svih organizacionih struktura i funkcionalnih linija u u svim fazama izrade i realizacije planova.

1.1. Principi planiranja

Planiranje podrazumeva primenu određenih principa kao osnove za obezbeđenje efikasnosti i efektivnosti sistema u dostizanju ciljeva. Na uvažavanje principa se, osim planskim postavkama, mora uticati i tokom realizacije planskih zadataka.

Kvalitetno planiranje podrazumeva pripremu, neposredan rad na planiranju, izbor tehnika i metoda planiranja koje treba da budu usklađene sa prirodom problema koji se rešava. Za izvršenje zadataka bira se oblik organizovanja koji će obezbediti veću racionalnost, hijerarhijsko dekomponovanje i postupno rešavanje složenih problema i naučno određivanje varijanti rešenja.

Korišćenje naučnih metoda, tehnika, informatičke opreme i softvera pri planiranju obezbeđuje objektivnost planiranja, maksimalno iskorištavanje planibilnosti aktivnosti i kvantifikaciju ciljeva.

Poželjno je da planovi budu formulisani u pismenoj formi. Tokom planiranja sistem, pojave i procesi posmatraju se kroz čitav životni ciklus uz obuhvat svih činilaca koji utiču na dostizanje cilja i uključivanje glavnog rukovodstva u (tinski) rad na planiranju.

Planiranje se obavlja osloncem na postojeća znanja, uglavnom predstavljena u pisanoj formi (podaci za upotrebu) i osloncem na iskustvo, pri čemu se uvažavaju istorijski razvoj objekta - pojave posmatranja (primena kvantitativnih metoda), ali i moguće turbulentno ponašanje u sistemu i okruženju (primena kvalitativnih metoda: metode scenarija i dr.). Faze, aspekti i dimenzije sistema - problema se prilikom planiranja uvažavaju u meri koja će obezbediti obuhvat svih činilaca koji utiču na dostizanje cilja (Erić, 2002).

Kroz planiranje se sagledava mogućnost sprovođenja planova (orijentisanost plana na akciju), instrumenti i način provere ostvarenja planskih zadataka. Planiranjem se stvaraju uslovi za obezbeđenje kontrolnih informacija o dinamici i stanju izvršenja plana.

Planovi kao instrumenti planskih odluka moraju biti tako formalno i sadržajno oblikovani da se mogu jednostavno i brzo menjati u toku planskog perioda u skladu sa promenama uslova funkcionisanja sistema i izvršavanja zadataka i trebaju sadržati potpune, istinite i korisne informacije, potrebne dubine i stepena detaljizacije. Forma i sadržaj planova trebaju biti što više tipizirani, u skladu sa jedinstvenim sistemom upravljačke dokumentacije u organizaciji. Bitni stručni prilozi uz planske instrumente moraju se vizuelno fiksirati (napisati, nacrtati, slikati).

Uključivanjem u izradu plana onih koji planove sprovode i onih koji upravljaju njihovom realizacijom, sagledavaju se sve potrebe, mogućnosti i želje i smanjuje se broj subjekata i objekata koji učestvuju u lancu informacionih i materijalnih tokova i povećava stepen motivacije za sprovođenje plana.

Svako plansko rešenje mora da predvidi neophodno rezervno vreme i resurse za izvršenje hitnih zadataka i poslova koji neizbežno iskrsavaju u realnom sistemu, a koji se ne mogu sagledati u početnim fazama planiranja - upravljačka vremenska rezerva. Normative vremena i resursa prilikom planiranja treba maksimalno koristiti. Detaljizacija planskih rešenja zavisi od vrste plana i upravljačkog nivoa na kome se plan radi.

2. Vrste planova u organizacionim sistemima

Klasifikacija planova u organizacionim sistemima se može vršiti u odnosu različite kriterijume. Neki od kriterijuma na osnovu kojih se vrši klasifikacija su (Honig, 2004):

- vremenski period za koji se izrađuje (horizont planiranja): dugoročni, srednjoročni i kratkoročni;
- nivo organizacione celine koji vrši planiranje i dalekosežnost posledica usvojenih - donetih planova: stratejski, operativni i taktički;
- vrsta sistema koji tretiraju: tehnički i organizacioni;

- fazu životnog ciklusa sistema na koju se odnosi: mirnodopski planovi, planovi za krizne situacije, planovi za postupanje u vanrednom stanju, planovi za postupanje u stanju neposredne ratne opasnosti, ratni planovi;
- objektni ciljevi sistema: planovi upotrebe, planovi razvoja, planovi rada;
- po ovom kriterijumu planovi se mogu deliti s obzirom na radove - na konkretne - tekuće operativne poslove kojima se stvaraju uslovi za ostvarenje nemenskih ciljeva;
- sadržaj koji tretiraju: planovi ponašanja, planovi budućih stanja i uslovi potrebni za ostvarenje planiranih stanja i ponašanja sistema;
- objekat na koji se odnosi - obim i nivo sistema na koji se odnosi: plan u celini, planovi organizacionih celina, pojedinačni - lični;
- elementi koji se planiraju: materijalna sredstva (plan materijala), radna snaga (plan radne snage), finansijska sredstva (plan troškova, plan investicija), informacione potrebe, energetske potrebe, prostor, vreme, proizvodi, radovi i usluge, mere i postupci;
- obim aktivnosti čiju realizaciju plan reguliše: osnovni i dopunski;
- karakteristike plana: kvalitativni, kvantitativni itd.

Predviđanje budućeg stanja organizacionog sistema predstavlja se, kroz osnovne planove, kao stanje rezultata rada (razvoja, upotrebe, obuke, proizvodnje, radova i usluga) sistema u određenom vremenskom periodu, izraženo odnosom izlaza i ulaza u sistem.

Predviđanje budućeg ponašanja sistema predstavlja se operativnim planovima kroz preseke niza stanja sistema u vremenu, koja su direktni izraz akata ponašanja. Ovi planovi su izraz željenog ponašanja organizacionog sistema u dinamici, a rade se za kraće vremenske periode (najčešće za mesec dana), jer zahtevaju viši stepen preciznosti, za razliku od osnovnih planova, koje je teško odrediti za duži vremenski period.

Predviđanje potrebnih uslova, kao nužnih pretpostavki za ostvarenje planiranih stanja i ponašanja sistema, podrazumeva planiranje potrebnog rada, radne snage (rukovodioci i izvršioc), materijalnih i finansijskih sredstava.

S obzirom na horizont planiranja moguće su sledeće etape (faze) razvijanja planova (Jonsson, Kjellsdotter, Rudberg, 2007):

- predviđanje,
- perspektivno planiranje
- srednjoročno planiranje,
- operativno planiranje i
- terminiranje.

Rad na predviđanju i donošenju perspektivnih planova se u praksi odvija na različite načine, u zavisnosti od konkretnog organizacionog sistema dok je postupak rada na donošenju osnovnih planova najčešće ustaljen i razrađen u izvestan broj faza koje se smenjuju po izvesnom logičnom redosledu (Đuričin, Janošević, Kalićanin, 2016):

- prikupljanje, selekcija, klasifikacija i analiza informacija (o stanjima, ponašanjima ili potrebnim uslovima za ostvarenje planiranih stanja i ponašanja sistema u proteklom planskim periodima) od interesa za granu i sistem višeg nivoa kome posmatrani organizacioni sistem pripada;
- sagledavanje trenutnog stanja u sistemu;
- pribavljanje, selekcija, klasifikacija i analiza informacija o objektivnim pretpostavkama, subjektivnim faktorima i elementima situacije koji će da deluju u planskom periodu za koji se vrši aktivnost planiranja;
- proveravanje realnih uslova za ostvarenje ciljeva koji se definišu i postavljaju aktom planiranja kao zadatak;
- izrada projekta plana (razvijanje planova);
- povezivanje plana s drugim organizacionim planovima između kojih postoji međuzavisnost i njihovo uravnoteženje;
- lansiranje (distribucija) planova;
- unošenje završnih korekcija u planove i konačno donošenje planova odnosno izrada planskih instrumenata;
- kontrola donošenja planova i
- praćenje i kontrola realizacije planova.

3. Funkcija planiranja u organizacionim sistemima

Planiranje u organizacionim sistemima je jedna od najvažnijih funkcija upravljačkog procesa. Funkcija planiranja obuhvata aktivnosti usmerene na (Majstorović, Andrejić, 2008):

- donošenje odluka o ciljevima koji se žele postići;
- utvrđivanje politike za ostvarenje željenih ciljeva;
- izbor strategije za ostvarenje ciljeva;
- izrada planova, kao upravljačkih instrumenata, za realizaciju ciljeva.

Sadržaj funkcije planiranja u organizacionim sistemima se svodi na aktivnosti menadžmenta i na aktivnosti planskih organa. Za realizaciju obe vrste aktivnosti odgovoran je menadžment organizacije. Osnovu za planiranje u organizacionim sistemima predstavljaju (Mirčevski, Jovanović, Mijatović, 2011):

- formulisani ciljevi organizacije za predstojeći period i kriterijumi za ciljna rešenja;
- jasno definisanje pokazatelja uspešnosti sistema u procesu dostizanja ciljeva;
- informacije o ostvarenju zadataka (plana) u proteklim periodima i trenutnom stanju sistema u trenutku planiranja;
- informacije (tehnička, logistička, operativna i druga dokumentacija) o raspoloživim uslovima za predstojeće aktivnosti (ograničenja);
- razrađeni scenario budućnosti u kojoj će se sistem naći tokom dostizanja cilja.

Zahtevi koji se postavljaju pred planiranje kao delatnost i tehnike planiranja koje zadovoljavaju potrebe organizacije svode se na tri opšte postavke: celovito, kontinuirano i metodološki ujednačeno.

Funkcija planiranja se zasniva na kriterijumima koje uslovljava okruženje (u periodu u kom se planira) sa svim njegovim zakonitostima i manifestacijama kao i ograničenjima koja proističu iz samog sistema (kadrovska, materijalna, finansijska, prostorna, vremenska, informaciona, energetske prirode idr.). Iz navedenih razloga planiranje se zasniva na informacijama koje se dobijaju od organa koji se bave pojedinim funkcijama odnosno aspektima sistema.

Sadržaj funkcije planiranja u organizacionim sistemima podrazumeva aktivnosti upravljačkih i planskih, organa te aktivnosti stručnih službi.

Poslovi upravljačkih organa (menadžmenta) obuhvataju sledeće aktivnosti, vezane za planiranje: utvrđivanje misije, vizije, ciljeva, težišta, prioriteta i standarda; izbor politike za ostvarenje ciljeva; izbor strategije za ostvarenje ciljeva; definisanje zadataka nosilaca pojedinih funkcija izvršenja; definisanje planskih kriterijuma i ograničenja; definisanje bezbednosne zaštite procesa planiranja i planova; praćenje realizacije planiranih ciljeva radi uspostavljanja ravnoteže između planiranih rezultata i promenjenih uslova za ostvarenje plana i analiza realizacije planova (Stankov, Roganović, Marjanski-Lazić, 2015).

Planski organi su odgovorni da odluke o ciljevima, merama i akcijama za ostvarenje ciljeva stručno artikulišu, oblikuju i iskažu kroz odgovarajući dokumenat - plan kao instrumenat funkcije planiranja. Primenom naučnih metoda, tehnika i savremene informatičke i druge opreme, te uvažavanjem principa poslovanja, planski organi izrađuju određene dokumente (planske instrumente - planove) koji sadrže obrazloženja i kvantifikacije planiranih rezultata i uslova za njihovo ostvarivanje.

Stručne službe rade na analizi problema i na razvijanju više varijanti rešenja. Ostale organe u sistemu snabdevaju stručnim analizama, podacima, dokumentacijom, informacijama o činjenicama, pojavama i tendencijama koje su neophodne za donošenje načelnih odluka o

poslovnoj politici sistema. Stručne službe nemaju ovlaštenja ni direktnu odgovornost za donošenje odluka. Njihova odgovornost je indirektno prirode jer odgovaraju za ispravnost i stručnost dokumentacije koja služi kao osnova za donošenje odluka u procesu planiranja.

Planiranje kao proces rešavanja organizacionih problema karakterišu sledeći aspekti: organizacioni, metodološki, komunikacioni, međuljudski i funkcionalni (sadržajni). Ovladavanje navedenim aspektima, u potpunosti, znatno doprinosi kvalitetu planiranja.

4. Tehnike, metode i softveri za podršku funkcije planiranja

Postoje brojne metode, tehnike i softver koji se mogu koristiti pri planiranju u organizacionim sistemima. U konkretnoj situaciji treba ih pravilno izabrati prema predmetu, svrsi, zadatim ciljevima i raspoloživim činjenicama. Njihovom primenom znatno se doprinosi efikasnosti i efektivnosti planiranja ali i realizacije planiranih poslova.

Poznatiji softveri za podršku pojedinih faza procesa planiranja poslova projektno prirode su (Šulová, 2009):

- MICROSOFT EXCEL – namenjen za rad sa bazama podataka (kreiranje, upravljanje, ažuriranje). Omogućava izradu raznih tabela i grafikona zasnovanih na podacima iz radnim tabelama, rad sa bazama podataka u tabelarnom obliku, različite operacije nad tabelarnim podacima i kreiranje različitih vrsta i formi izveštaja (tabelarna forma, ciklogrami, histogrami, kumulativni prikazi...);
- ACCESS - namenjen je za rad sa bazama podataka (kreiranje, upravljanje, ažuriranje). Omogućava korišćenje automatizovane aplikacije baze podataka iz interaktivne baze podataka. U njemu je ugrađena zbirka korisnih "alatki" koje olakšavaju pravljenje pojedinih komponenti baze podataka: tabele za smeštaj podataka, upiti, obrasci i izveštaji. Posebne mogućnosti softvera u oblasti automatizacije baze podataka jesu kreiranje modula i makroa;
- POLICU/GOAL PERCENTAGING - namenjen za rešavanje problema višekriterijumskog odlučivanja;
- IFPS/Personal (Interactive Personal Financial Planning System) – namenjen za potrebe interaktivnog finansijskog planiranja ali omogućava primenu i u drugim oblastima. Omogućava analizu osetljivosti, analizu "šta-ako" i analizu dostizanja cilja;
- COAL PROGRAMING - koristi se za rešavanje problema ciljnog linearnog programiranja;
- MODSIN III - objektno orijentisan modularan simulacioni jezik, blok strukture i opšte namene, sa mogućnostima za vizuelnu prezentaciju simulacija. Namenjen je za upotrebu u izradi velikih procesno baziranih modela simulacije izolovanih događaja putem modularnih i objektno orijentisanih tehnika razvoja. Kao izlaz može dati izvršni

program sa simulacionim eksperimentom. Jezik je građen otvoreno tako da se može proširivati sa modulima za baze podataka, posebno za građenje distribuiranih simulacionih igara idr. modulima;

- VKR - programski paket namenjen za rešavanje problema višekriterijumskog odlučivanja. Softver sadrži sledeće metode: MISEL, Elektre I i II, IKOR, Promethee I, II i III, MENOR, TOPSIS;
- VP - EHPERT - namenjen je za implementaciju ekspertnih sistema. Omogućava korišćenje postojeće i pravljenje nove baze znanja;
- EHPERT CHOISE - pogodan je za rešavanje problema višeatributnog odlučivanja gde se javlja više konfliktnih i konkurentnih kriterijuma i više alternativa. Omogućava analizu "šta-ako", analizu osetljivosti rešenja i određivanje indeksa konzistentnosti donosioca odluke. Softver predstavlja simbiozu matematičke metode Analitičkih Hijerarhijskih procesa i elemenata ekspertnog sistema u obliku generatora SPO. Može se koristiti za modeliranje i rešavanje različitih vrsta problema, kod grupnog odlučivanja i odlučivanja sa većim brojem kriterijuma i alternativa;
- CA SPJ - namenjen je za planiranje, praćenje i upravljanje projektima. Omogućava rad sa velikim brojem aktivnosti determinističkog i stohastičkog karaktera, izradu kalendara aktivnosti i resursa, raspored poslova prema prioritetu aktivnosti i resursa i istovremeni rad sa više projekata;
- MICROSOFT PROJECT - namenjen je za planiranje, praćenje i upravljanje projektima, sa aktivnostima stohastičkog i determinističkog karaktera. Omogućava rad sa standardnim kalendarima aktivnosti i resursa i formiranje kalendara po vlastitoj želji. Pruža mogućnost rada sa ograničenjima, definisanje različitih odnosa među povezanim zadacima i predhođenje i odlaganje povezanih zadataka – aktivnosti. Omogućava veliki broj operacija nad unetim podacima (traženje, pretraživanje, ažuriranje, filtriranje, sortiranje) i omogućava istovremeni rad sa više projekata;
- PROGRAMSKI PAKET PRIMAVERA - koristi se za planiranje, praćenje i upravljanje projektima.

Raspoložive činjenice, složenost i vrsta problema znatno uslovljavaju izbor metode ili softvera za podršku planiranja.

Zaključak

Da bi planiranje, uopšte, bilo delotvorno i služilo svrsi neophodno je: pravilno definisati mesto i ulogu planiranja kao procesne i područne funkcije u okviru upravljanja, sagledati faze planiranja, definisati i obezbediti informacionu osnovu upravljanja i planiranja, sagledati kibernetičke aspekte upravljanja realizacijom planova, osmisliti organizaciju

upravljanja složenim programima i definisati pravilan odnos rukovodioca i planskog organa.

Sve informacije potrebne za planiranje retko kada će biti dostupne što planiranje čini ograničenim i zahteva fleksibilan i elastičan pristup organizaciji planiranja, sagledavanje parcijalnih rešenja i njihovu optimizaciju sa aspekta krajnjeg cilja. U procesu iznalaženja planskih rešenja vršiti analizu prošlosti, ocenu sadašnjosti i predviđanje budućnosti, uz prihvatanje verovatnoće kao mere preciznosti predvićanja budućih stanja. Korišćenje pri planiranju razvijene (stvorene) baze znanja, ugrađivanje pravih informacija u planove i isticanje težišta i prioriteta u planskim rešenjima, proces planiranja čini racionalnim.

Literatura

1. Barrow C., Barrow P., Brown, R. 2001. The business plan workbook. London: Kogan Page, 4th ed.
2. Chen C., Hasan N. 2008. How to succeed with supply chain planning. Supply Chain Management Review, (12): 30-36.
3. Erić D. 2002. Uvod u menadžment, CID Ekonomski fakultet, Beograd
4. Grupa autora. 2012. Preduzetništvo i menadžment, Zavod za udžbenike, Beograd.
5. Honig B. 2004. Institutional forces and the written business plan. Journal of Management, 30(1): 29-48.
6. Jonsson P., Kjellsdotter L., Rudberg, M. 2007. Applying advanced planning systems for supply chain planning: three case studies. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 37(10): 816-834.
7. Đuričin D., Janošević S., Kalićanin S. 2016. Menadžment i strategija, CID Ekonomski fakultet, Beograd.
8. Majstorović A., Andrejić M. 2008. Modern Management in the Defense System, Management, No. 47-48 (13): 19-26.
9. Mirčevski M., Jovanović D., Mijatović R. 2011. Glavni pravci razvoja menadžmenta, ODITOR, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, 2: 32-42.
10. Šulová D. 2009. Methods of planning and scheduling in enterprise information systems and their application in a production process management. Zlín, Czech Republic: Tomas Bata University in Zlín.
11. Stankov B., Roganović M., Marjanski-Lazić S. 2015. Investors' perspective and needs in the process of developing a business plan. Škola biznisa, 2: 80-96.

CHARACTER OF PLANNING AS MANAGEMENT FEATURES

Miroslav Čavlin⁵⁸, Rade Žugić⁵⁹, Vladimir Prebiračević⁶⁰

Abstract

Planning is the process of making management decisions, which reduces or eliminates the uncertainty of future activities and the system is maintained within acceptable (tolerable) framework functionality in the future. Planning is subject to the planning prepared to risk the negative impact of the environment, that they can be reduced to a minimum and that the organization successfully implemented goals. It is a rational, analytical, systematic and integrated process. Planning is done decomposition of goals and tasks determined by certain persons or bodies, units - facilities and conditions for their execution. Planning is linked to the future. Managers and planners want it to reduce the degree of risk and uncertainty, and to the extent, as far as possible to control it.

Key words: *management functions, planning.*

Rad primljen: 21.01.2017.

Rad prihvaćen: 12.04.2017.

⁵⁸ Miroslav Čavlin Ph.D., Faculty of economics and engineering management, Cvećarska no. 2, Novi Sad, Republic of Serbia, E-mail: m.cavlin@gmail.com.

⁵⁹ Rade Žugić Ph.D., Associate Professor, School of economics and management studies, Karadorđeva no. 52., Kragujevac, Serbia.

⁶⁰ Vladimir Prebiračević, Sekretarijat za energetiku, građevinarstvo i saobraćaj of Vojvodina, Mihaila Pupina Boulevard no. 16, 21000 Novi Sad