

**Универзитет “Св. Кирил и Методиј” - Скопје**  
**Економски Факултет**

Тема:

**“Планови - производ на процесот на планирање”**

-Семинарски труд по предметот Деловно планирање-

Изработил:  
Бр. индекс:

Ментор:

Скопје, 2002

# SADRŽAJ

<b><u>Вовед.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>1 Цели и планови.....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>1.1 Корист на плановите.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>1.2 Класификација на плановите.....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>1.3 Еднократни и трајни планови.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>1.4 Слуќајни (веројатни) планови.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
<b><u>2 Типови на планови.....</u></b>	<b><u>9</u></b>
2.1.1 СТРАТЕГИСКИ НАСПРОТИ ОПЕРАТИВНИ ПЛАНОВИ.....	9
2.1.2 КРАТКОРОЃНИ НАСПРОТИ ДОЛГОРОЃНИ ПЛАНОВИ.....	10
2.1.3 СПЕЦИФИЃНИ НАСПРОТИ ДИРЕКТНИ ПЛАНОВИ .....	10
2.1.4 ФРЕНКФЕНЦИЈА НА УПОТРЕБА.....	11
<b><u>Заклуќок.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>Користена литература.....</u></b>	<b><u>12</u></b>

## **Вовед**

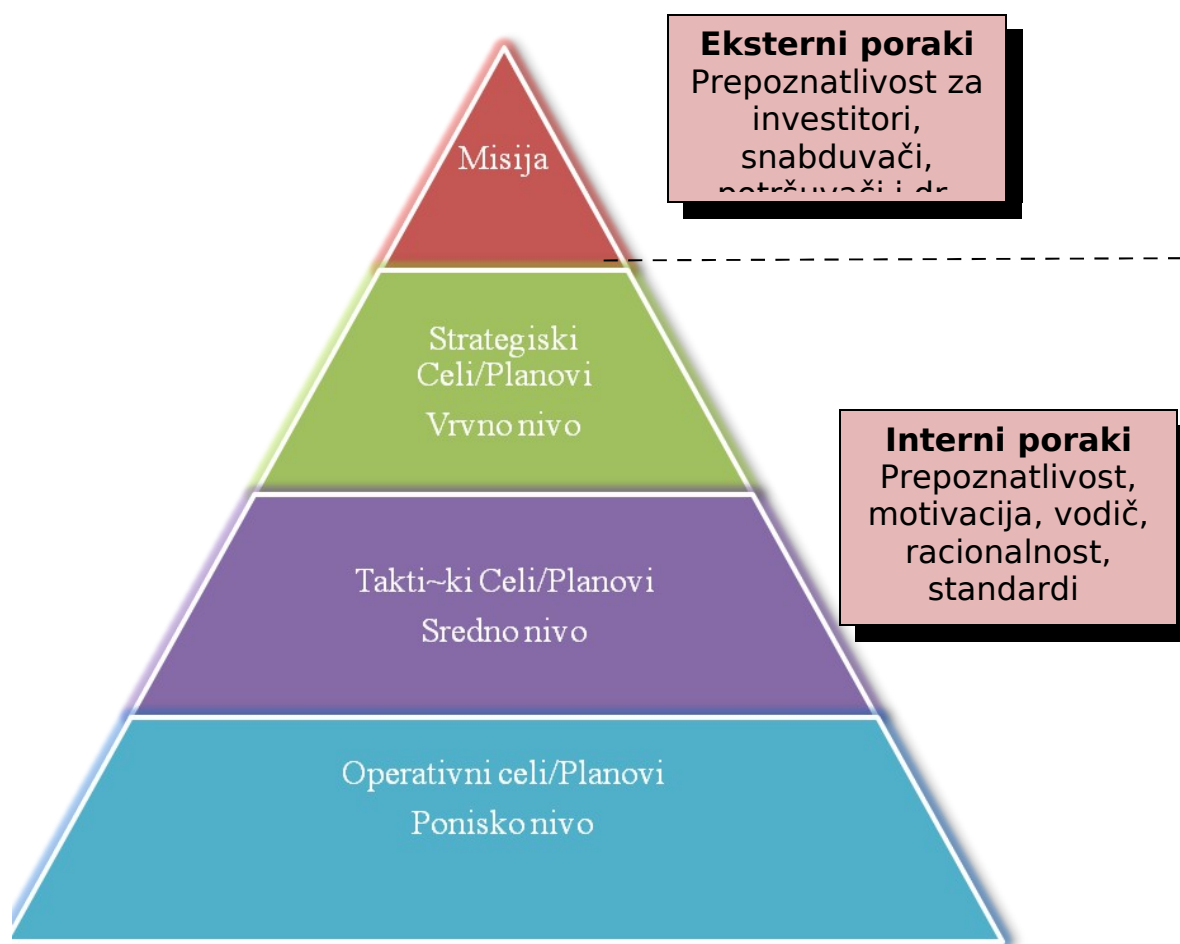
Менаџерите пред да започнат била каква активност планираат односно најнапред поставуваат цели кои тежнеат да ги исполнат, начини на кои ќе ги остварат истите, средствата, во кое време и слично. Во донежните услови на стопанисување кои се карактеризираат со големи технолошки промени, зголемена неизвесност во работењето, зголемена конкуренција планирањето претставува неопходност и неизбежност. Една од примарните одговорности на менаџерите е да одлучат каде организацијата треба да оди во иднина и како да стигне таму. Но тоа значи дека менаџерите планираат за иднината на претпријатието во постојаното променливо окружување-економско, политичко, техничко итн. Притоа, тоа значи дека промените не треба да се игнорираат, бидејќи на тој начин претпријатието нема да бележи прогрес и ќе пропадне. Претпријатието мора промените да ги антиципира, да се бори ид а ги искористива, за да преживее.

Планирањето е примарна функција на управувањето со организацијата во која што се донесуваат плански одлуки за целите, политиките и плановите. Првиот финален производ на процесот на планирање се целите односно тоа е резултатот кој организацијата се стреми да го оствари. Вториот финален производ се политиките како начини на кои што целите на најефикасен начин ќе бидат остварени. И, третиот финален производ се плановите кои претставуваат конкретизација на целите и на деловната политика, во кои квалитативно и квантитавно се прецизирани задачите за престојниот период, носителите на одговорноста за нивното извршување. Сите задачи опфатени во планот мора да бидат материјално, капацитетно, кадровски, пазарно и финансиски избалансирано, односно за нив да е докажана можноста за обезбедување на суровини и материјали, капацитет, обртни средства, пласман во земјата или надвор и работна рака.

# 1 Цели и планови

Целите и плановите станаа општ концепт во нашето општество. Целта претставува посакувана идна состојба која организацијата настојува да ја оствари. Целите се битни бидејќи организациите егзистираат за определена намера, а целите ја дефинираат и ја прикажуваат таа намера. Планот претставува скица, средство за постигнување на целта и ги специфицира потребните распореди, задачи, алокација на ресурсите, како и определени други активности. Целите специфицираат идни краевни; плановите специфицираат денешни средства. Зборот планирање обично ги инкорпорира двете идеи; ги детерминира организациските цели и дефинира нашини, односно средства за нивно постигнување.

**Прилог 1** Нивоа на цели/планови  
и нивна важност<sup>1</sup>



Прилогот 1 илустрира нивоа на цели и планови во организацијата. Процесот на планирање започнува со формалната мисија која ја дефинира причината на постојење на организацијата, особено за екстерната јавност. Мисијата е основа за стратегиско(на ниво на компанијата) ниво на цели и планови, според која се формира тактичкото(на ниво на главни сектори и функции) ниво и оперативното(на ниво на департмани, одделенија) ниво на цели и планови. Врвните менаџери обично се одговорни за поставувањето на стратегиски цели и планови. Тактичките цели и планови се одговорност на средните

<sup>1</sup> Рицхард Л. Дафт, Тхе нењ Ера оф манаџмент, Насхвилле, Тенесее, Јануару, 2006, п.239

менаџери, на функционалното ниво. Оперативните планови идентификуваат специфични процедури или процеси потребни за пониските нивоа на организацијата, како што се индивидуални департмани, сектори, одделенија, вработени. Менаџерите на пониско ниво и супервизорите развиваат оперативни планови кои се фокусираат на специфични задаџи и процеси кои помагаат да се остварат целите на средно и високо ниво, односно тактичките и стратегиските планови, а со тоа остварување на мисијата на претпријатието.

## 1.1 Корист на плановите

Комплексноста на денежното окружување и неизвесноста во врска со иднината придонесуваат кај многу менаџери да се фокусираат на оперативни проблеми и краткорочни резултати отколку на долгорони цели и планови. Како и да е, планирањето генерално позитивно влијае на перформансите на претпријатието. Покрај тоа, унапредувањето на финасинските и оперативните перформанси, развивањето на експлицитни цели и планови за секое ниво е битно за екстерните и интерните пораки кои тие ги праќаат. Овие пораки одат кон двете екстерната и интерната јавност и предизвикуваат значајни користи за организацијата. Такви користи се: легитимност, извор на мотивација и посветеност, алокација на ресурсите, водич кон акција, рационално одлучување, стандарди во перформансите<sup>2</sup>.

- **Препознатливост.** Организацијата опишува зошто организацијата постои и кои се причините за нејзините постоење. Таа претставива препознатливост за надворешната јавност како што се инвеститорите, потрошувачите, дистрибутерите. Мисијата помага на претпријатието на тоа личалната заедница да гледа на него како на корисна работа И оттука го прифаќаат неговото постоење. Јасна мисија исто така има влијание на вработените, овозможувајќи им да постанат посветени на организацијата бидејќи тие можат да се идентификуваат со неа, со нејзината причина и намера за постоење.
- **Извор на мотивација и посветеност.** Целите и плановите помагаат вработените да се идентификуваат со организацијата и да помогнат да се мотивираат со тоа што тој им се одредува што треба да постигнат. Недостатокот на јасна цел може да ја намали мотивираноста на вработените и нивната посветеност бидејќи луѓето не разбитаат што работат. Додека целта кажува “зошто” организацијата постои, плановите кажуваат “како” го постигнуваат тоа. Планот дозволува вработените да знаат кои акции треба да се превземат за да се постигне целта.
- **Алокација на ресурсите.** Целите овозможуваат менаџерите да одлучат каде треба да ги лоцираат ресурсите, како што се вработените, парите, и опремата. На пример ДуПонт има за цел да генерира 25 проценти од приходите од обновените ресурси од 2010 (повеќе од 14% во 2003). Ова цел им овозможува на менаџерите да знаат дека треба да се употребат ресурси за да се развијат обновени материјали, стекнати бизниси кои произведуваат производи со обновени ресурси, и да купат опрема која го намалува отпадот, употребата на енергија.

---

<sup>2</sup> Ричард Л. Дафт, Тхе неџ Ера оф манаџмент, Насхвилле, Теннессе, Јануару, 2006, п.239

- **Водич кон акција.** Плановите овозможуваат чувство на насока по која треба да се движат за да се постигне целта. Тие се фокусираат на специфични топки и го насокуваат напорот на вработените во правец кон битните резултати кои треба да се постигнат.
- **Рационално одлучување.** Низ поставувањето на целите и планирањето менаџерите ушат што организацијата се обидува да оствари. Тие можат да донесат одлуки да обезбедат дека внатрешната политики, правила, перформанса, структура, производите и трошоците се бидат направени во согласност со посакуваните резултати. Одлучувањето низ организацијата се биде во посредство со планот.
- **Стандарди.** Бидејќи целите опишуваат посакувани резултати за организацијата, тие исто така претставуваат и стандарди на извршување. Тие обезбедуваат стандард за проценување на извршувањето, односно дали извршувањето е во согласност со поставените цели.

## 1.2 Класификација на плановите

**Стратегиските планови** дефинираат секори со кои компанијата се обидува да постигне стратегиски цели, за тоа каде организацијата сака да биде во иднината. Стратегискиот план претставува скица која дефинира организациски активности и алокација на ресурси-во форма на готовина, персонал, простор и способности-барани да ги пресретнат овие цели. Стратегиското планирање е долгорочно насочено и може да дефинира организациски акциони секори од две до пет години во иднина. Користа од стратегиското планирање е да ги претвори организационите цели во реалноста во текот на тој период на време.

**Тактишките планови** се дизајнирани да помогнат да се извршат стратегиските планови и да се постигне специфичен дел од стратегијата на компанијата. Типично, тактишките планови имаат пократок временски хоризонт отколку стратегиските-над една година.

**Оперативните планови** се развиени на пониските нивоа на организацијата кои специфицираат акциони секори за постигнување на оперативните цели и да ги подржат тактишките планови. Оперативниот план е секторско средство на менаџерите за дневните и неделните операции. Целите се дадени во квантитативни термини, и планот на одделението опишува како целите се бидат постигнати. Оперативното планирање опфаќа планови на супервизорите, секторските менаџери и на индивидуалните вработени.

Распоредите се битна компонента на оперативното планирање. Табелите дефинираат временски рамки за комплентирање на секоја оперативна цел потребна за организациските тактички и стратегиски цели. Исто така, оперативното планирање мора да биде координирано со буџетот, бидејќи алокацијата на ресурсите мора да биде според потребните активности.

### **1.3 Еднократни и трајни планови**

Постојат многу дивергентни стојалишта кога станува збор за видовите и класификација на плановите. Генерално постојат два вида на планови: еднократни и трајни.

**Еднократните планови** се развиени за постигнување на цели за кои не постои веројатност дека ќе бидат повторени во иднина. **Трајните планови** се континуирани планови кои се користат за да обезбедат насојување при извршување на повторливи задачи во претпријатието.

**Табела1** Главни типови на еднократни и трајни планови<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Рицхард Л. Дафт, Доротху Марцис, Вандербилт университу, 2006, п.169

Еднократни планови	Трајни планови
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Програм</b></li> <li>• Планови за постигнување на еднократни организациски цели</li> <li>• Главното превземање може да трае неколку години за комплетитање</li> <li>• Голем делокруг: може да бидат содржани повеќе проекти</li> </ul> <p><b>Примери:</b> Изградба на нов главен штаб Претворање на сите хартиени фајлови во дигитални</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Проект</b></li> <li>• Исто така сет од планови за постигнување на еднократна цел</li> <li>• Помал делокруг и компликасност од програмот; помал временски хоризонт</li> <li>• Ќесто еден дел од поголем програм</li> </ul> <p><b>Примери:</b> Реновирање на канцеларија Поставување на интернет</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Политика</b></li> <li>• Широк делокруг - главен водич кон акција</li> <li>• Базирана на сите организациски цели/стратегиски план</li> <li>• Дефинира граници во кои се донесуваат одлуки</li> </ul> <p><b>Примери:</b> Политика за употреба на интернет и е-маил</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Правило</b></li> <li>• Мал делокруг</li> <li>• Опишува како специфична акција треба да се изврши</li> <li>• Може да се употребува во специфична околина</li> </ul> <p><b>Примери:</b> Правило за забрането јадење на вработените на места во компанијата каде што тие се видливи за јавноста</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Процедура</b></li> <li>• Понекогаш се нарекуваат стандардни оперативни процедури</li> <li>• Дефинира точно одредена серија на чекори за постигнување на одредена цел</li> </ul> <p><b>Примери:</b> Процедури за справување со неправдите на вработените</p>

**Табелата 1** опфаќа главни типови на еднократни и трајни планови. Еднократните планови типично вклучуваат програми и проекти. Примарни трајни планови се политиките, правилата и процедурите. Трајните планови генерално се однесуваат на такви работи како што се боледување на вработените, отсуства, пушење, дисциплина, вработување и отпуштање.

## 1.4 Слушајни (веројатни) планови

Кога организацијата работи во многу неизвесно окружување или кога опфаќа долг период на време, понекогаш се мисли дека планирањето претставува трошење на време. Всушност, стриктните планови можат да ја спречат отколку да и помогнат на организацијата во соочувањето со брзите технолошки промени, социјани, економски, или промени во окружувањето. Во такви случаи, менаџерите можат да развијат многукратни алтернативе, со изработка на флексибилни планови. Веројатните планови претставуваат одговорност на претпријатието која треба да биде превземена во случаи на итни случаи, прешки, застои или неочекувани услови. За да развијат веројатни планови менаџерите треба да ги идентификуваат факторите на окружувањето како што се падови во економијата, зголемување на трошоците на залихите, нови технолошки развои и др.



Менаџерите тогаџ пресметуваат алтернативни одговорности за најверојатното влијание, фокусирајќи се на најлошиот случај.

## 2 Типови на планови

Најдобар начин за опишување на организациските планови е преку нивната ширина (стратегиски наспроти оперативни), временската рамка (краткорочни наспроти долгорочни), карактеристики (специфичен наспроти директен) и фреквенцијата на употреба (еднократен наспроти траен). Меѓутоа треба да се има на ум дека овие класификации не се независни. На пример, краткорочните и долгорочните планови се тесно поврзани со стратегиските и оперативните планови, како и еднократните се типично стратегиски, долгорочни и директни. Табелата 2 ги покажува овие планови според категориите.

Табела 2 Видови планови<sup>4</sup>

ВИДОВИ ПЛАНОВИ			
ШИРИНА	ВРЕМЕНСКА РАМКА	КАРАКТЕРИСТИКИ	ФРЕКВЕНЦИЈА НА УПОТРЕБА
Стратегиски	Долгорочни	Директни	Еднократни
Оперативни	Краткорочни	Специфични	Трајни

### 2.1.1 СТРАТЕГИСКИ НАСПРОТИ ОПЕРАТИВНИ ПЛАНОВИ

Планови кои одговараат на целата организација, каде што се утврдени сите организациски цели и каде што е определена позицијата на организацијата во нејзината околина, се нареќени **стратегиски планови**. Планови кои специфицираат детали за тоа како сите цели треба да се постигнат, се нареќени **оперативни**. Како се разликуваат стратегиските и оперативните планови? Три разлики се идентификувани: временска рамка, ширина и дали или не вклучуваат знаење за организациските цели. Оперативните планови покриваат пократок период на време. На пример, месечни, неделни и секојдневни планови се реќиси секогаџ оперативни. Стратегиските планови покриваат поширок временски период - обично пет години и повеќе. Тие исто така покриваат поширок поглед

<sup>4</sup> Степхен П. Роббинсон Сан Диего Стате Университу, Мару Цоултер Стате Университу, прентице Халл, Уппер Саддле Ривер, Нењ Јерсеу, 1996, п.230

за организацијата и се справуваат со специфични области. Конечно, стратегиските планови вклучуваат формулирање на целите, додека оперативните планови ги присвојуваат постоечките цели. Оперативните планови дефинираат начини за постигнување на целите.

### **2.1.2 КРАТКОРОЌНИ НАСПРОТИ ДОЛГОРОЌНИ ПЛАНОВИ**

Според временската димензија за која се однесуваат плановите можат да се класифицираат на два типа: долгорочни и краткорочни планови. **Долгорочен план** обично се однесува за период од пет и повеќе години и содржи општа ориентација, правци на развој, планирана алокација на ресурсите, конкурентски предности со кои претпријатието ќе се разликува и друго. По правило долгорочниот план има стратегиски карактер и се однесува на врвното ниво каде што се донесуваат релативно трајни одлуки. Тој треба да содржи дефинирање на идниот делокруг (производи, потрошувачи, локација, конкуренција), насоки за активностите на претпријатието, планирана алокација. **Краткорочниот план** се однесува за период обично од дванаесет месеци и со него се врши конкретизација на задачите<sup>5</sup>. Тие претставуваат етапа за остварување на петгодишниот план како и, начин за оптимално приспособување на претпријатието кон актуелната состојба на пазарот и кон моменталното дејство на останатите фактори на работење.

Финансиските аналитичари традиционално опишуваат враќање на инвестициите за *краток, посреден и долг период*. Краткорочниот покрива период помал од една година. Секој период подолг од пет години се смета за долгорочен. Посредниот период е секој период помеѓу нив.

### **2.1.3 СПЕЦИФИЧНИ НАСПРОТИ ДИРЕКТНИ ПЛАНОВИ**

Интуитивно изгледа правилно дека специфичните планови ќе бидат попреферирани од директните, или слободно водени планови. Нема двосмисленост, нема проблем со недоразбирањето. На пример, менаџер кој настојува да ја зголеми неговата продажба за 20 проценти за даден период од 12 месеци може да основа специфични процедури, алокација на буџетот, и распоред на активностите да ги постигне тие цели. Ова претставува специфичен план.

Како и да е, специфичните планови имаат пречки. Тие бараат јасност и чувство на предвидливост кое често не постои. Кога неизвесноста е голема и менаџментот мора да биде флексибилен за да одговори на неочекуваните промени, тогаш препорачливо е да се употребуваат директните планови.

Плановите за насокување (директни) идентификуваат генерални водичи, тие обезбедуваат фокус, но не ги заклучуваат менаџерите во специфични цели или курсеви на акција. Наместо следење на специфичен план да се намалат трошоците за шест проценти и зголемување на приходите за 6 проценти во наредните 6 месеци, директниот план може да испука за докажување профити од 5 до 10 проценти во наредните шест месеци. Флексибилната неразделивост кај директните планови е осигледна. Како и да е, ова предност мора да биде измерена во однос на загубата на јасноста кај специфичните планови.

---

<sup>5</sup> Б.Шуклев, Деловно планирање, Економски Факултет, стр.143

## **2.1.4 ФРЕНКФЕНЦИЈА НА УПОТРЕБА**

Некои организациски планови кои менаџерите ги развиваат се постојани додека некои други се употребуваат само еднаш. Еднократниот план е едновремен план специјално дизајниран да ги пресретне потребите на една, уникатна ситуација и креирани да одговора на непрограмирани одлуки кои ги донесуваат менаџерите. На пример, во 1990, кога Матсусхита Електриц Индустириал Цомпану стекнува МЦА Инц. (филм, телевизија и рекорд компанија), врвните извршни нивоа замислија еднократен план да ја води придобивката. Беа тоа едновремена, уникатна ситуација која здружените менаџери беа неверојатно да ја повторат. И во раната 1995 Матсусхита го продаде свијот интерес во МЦА на Канадска компанија, Сеаграмс - друг пример за специфисен план.

Трајните планови се континуирани планови кои овозможуваат насокување на активностите кои се повторуваат во претпријатието. Трајните планови се креирани како одговор на програмираните одлуки кои ги прават менаџерите и вклучуваат политики, правила и процедури.

## **Заклучок**

Како што знаеме денес секое претпријатие делува во едно динамично и турбулентно окружување кое се карактеризира со висока неизвесност на условите на работење и голем број на неочекувани промени. Затоа планирањето претставува процес кој постојано се повторува, тоа е динамична активност која се приспособува на промените во окружувањето. Деловното планирање не е статичко, туку, тоа се приспособува на променливите услови на работење. Денес, главно место кај деловното планирање го имаат промените, кои можат да се решат со плановите. Планирањето не може без плановите, тие се производ на процесот на планирање во кои се конкретизираат целите во задачи и време. Со плановите се конкретизира потребната алокација на ресурсите, распоредот на времето и другите ресурси, односно укажува на тоа зошто, како, кој, кога и што треба да направи. Покрај тоа, тој укажува на политиката во претпријатието, ги опфаќа сите активности во претпријатието (фазите и потфункциите, времетраењето на секоја фаза), видот и големината на потребната работна сила, како и сите други останати трошоци.

Како значајна карактеристика на плановите претставува негвата приспособливост кон промените во окружувањето, но за тоа не треба да се доведе во прашање остварувањето на целите на претпријатието. Плановите на едно едно претпријатие треба да ги опфаќаат сите активности на ниво на организациони единици, сектори и претпријатието во Целина, и секоја акција треба да се конкретизира по динамика, носители, време на започнување и крај, да бидат опфатени сите трошоци за нивната изработка и извршување и слично.

## **Користена литература**

1. Проф. Д-р Бобек Шуклев, **Деловно Планирање 3И**, скопје, 2002
2. Проф. Д-р Бобек Шуклев, **Основи на менаџмент 5И**, Скопје,
3. Степхен П. Роббинсонс, сан Диего Стате Университу, Мару Цолтер Соутхњест Миссоури Стате Университу, **Манаџмент 5едитион**, Нењ јерсеу, 1996
4. Рицхард Л. Дафт Вандербилт Университу, Доротху Марцис Вандербилт Университу, **Манаџмент Тхе Нењ Њоркплаце**, 2006
5. Рицхард Л. Дафт Вандербилт Университу, **Тхе нењ Ера оф манаџмент Интернационал Едитион**, Насхвилле, Теннессе, Јануару, 2006

**[WWW.MATURSKIRADOVI.NET](http://WWW.MATURSKIRADOVI.NET)**

**WWW.MATURSKIRADOVI.NET**