



# MENADŽMENT U GRAĐEVINARSTVU

## III dio

*Prof.dr Miloš Knežević, dipl.ing.građ.  
(tekst slajdova Prof. dr Živojin Prašević)*



### III-PLANIRANJE



## DEFINICIJA I ULOGA PLANIRANJA

Planiranje je jedna od pet osnovnih funkcija menadžmenta

Planiranje daje okvir za sve ostale funkcije menadžmenta: organizovanje, rukovođenje, kontrolu i kadrovsku politiku.

Planiranje je proces određivanja šta unapred treba postići i na koji način to ostvariti.

Bez planiranja je ostvarenje ciljeva izloženo štetnim uticajima rizika i neizvjesnosti.

U procesu planiranja se polazi od misije i ciljeva firme.

Misija

Ciljevi

Planovi



## CIKLIČKI PROCES PLANIRANJA

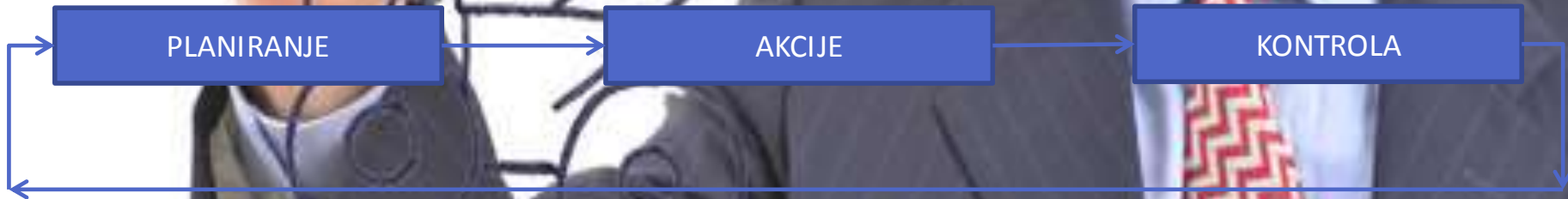
Planiranje se u firmi odvija u ciklusima.

Ciklus počinje predviđanjem trendova razvoja, nastavlja se preduzimanjem odgovarajućih akcija i završava praćenjem efekata preduzetih akcija, odnosno **kontrolu** izvršenja planova, odnosno ostvarenja ciljeva.

PLANIRANJE

AKCIJE

KONTROLA





## PLANIRANJE I KONTROLA

Kontrola je praćenje aktivnosti i procesa da bi se utvrdilo da li se akcije, odnosno aktivnosti odvijaju prema postavljenom planu.

Kontrole nema bez planiranja, a planirane aktivnosti imaju malu šansu da budu završene bez praćenja odnosno kontrole njihovog izvršenja.

Finansijski plan ili budžet je dio poslovnog ili biznis plana i predstavlja vezu između planiranja i kontrole.

Probijanje finansijskog plana je signal da se aktivnosti ili procesi ne obavljaju na planirani način.

Kada su probijanja odnosno prekoračenja finansijskog plana značajna, neophodna je revizija plana.



## PLANOVI AKTIVNOSTI

Koje aktivnosti treba izvršiti,

Gdje i kada one treba da budu izvršene,

Koje odgovoran za njihovo izvršenje,

Koji su izvršiooci i resursi (materijal, energija i oprema) potrebni za njihovo izvršenje,

Kolika su finansijska sredstva potrebna za izvršenje,

Koje kooperantske firme (podizvođači i snabdevači) će biti uključeni u izvršenje posova, odnosno projekata.



## PRINCIPI PLANIRANJA I METODE IZRADE PLANOVA

### PLANOVI

realni i ostvarljivi i zasnovani na realnim podacima i informacijama;

prikazani u pisanoj formi i jasni za odgovorne izvršioce;

usaglašeni sa ciljevima i nivoima planiranja;

Usaglašeni sa primijenjenim tehnologijama i metodama izvršenja poslova;

usaglašeni sa poslovnom politikom firme;

obimni u granicama koje odgovaraju nivou planiranja;

Urađeni uz primjenu savremenih metoda planiranja sa odgovarajućom kompjuterskom obradom podataka.

### TEHNIKE

CPM (Critical Path Method – Metoda kritičnog puta) 1956;

PERT (Program Evaluation and Review Technique – Tehnika za evaluaciju i sagledavnje programa (projekata)) 1958.

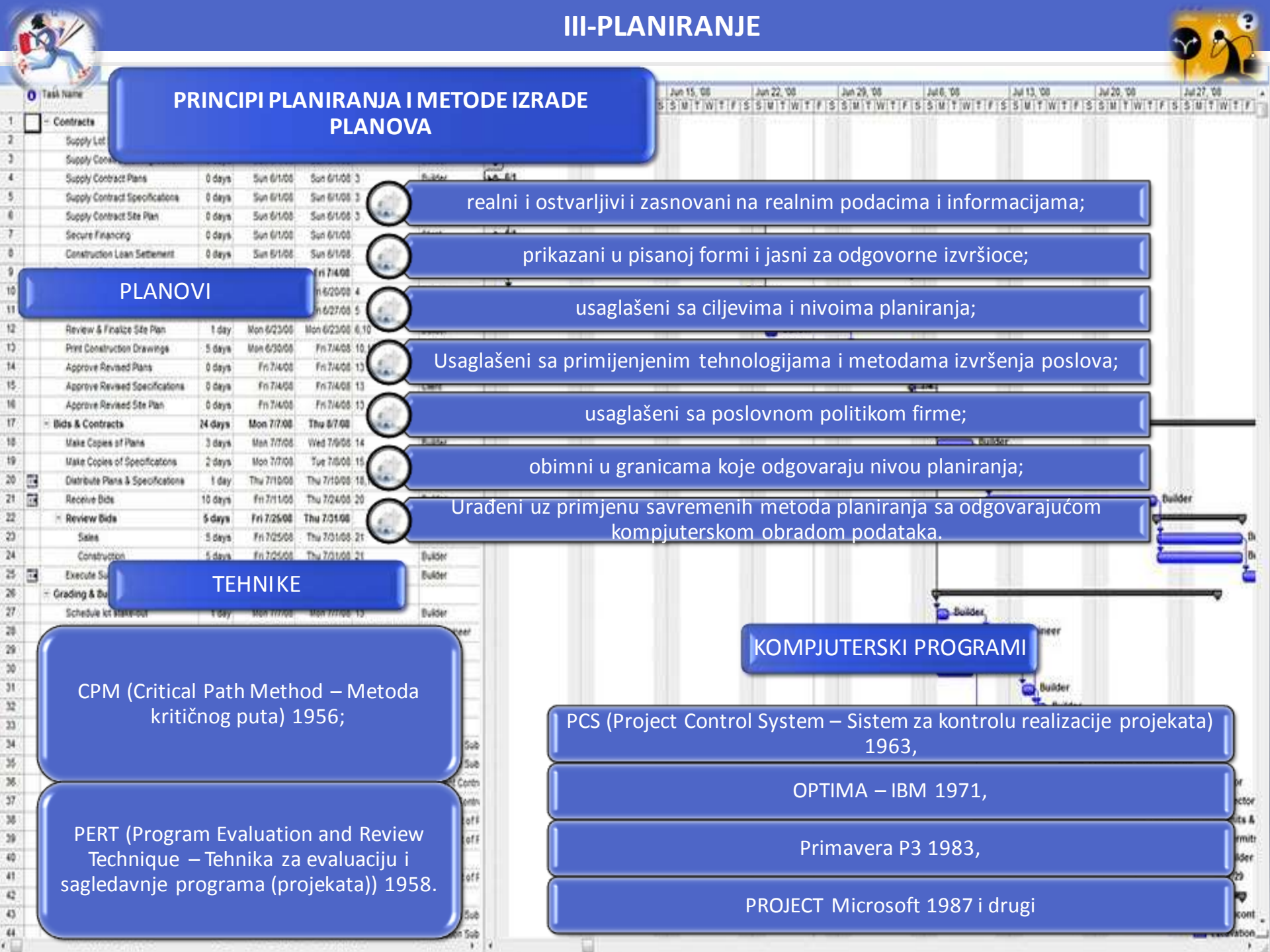
### KOMPJUTERSKI PROGRAMI

PCS (Project Control System – Sistem za kontrolu realizacije projekata) 1963,

OPTIMA – IBM 1971,

Primavera P3 1983,

PROJECT Microsoft 1987 i drugi





## NIVOI PLANIRANJA – STRATEŠKO PLANIRANJE

Nivoi planiranja odgovaraju nivoima menadžmenta u firmi i najčešće se ističu:

Strateški nivo ili strateško planiranje

Operativno planiranje.

U složenijim i većim firmama razmatra se planiranje na srednjem nivou, koje se naziva taktičko planiranje.

**Strateško planiranje**, prema M. Porteru, obuhvata sagledavanje osnova konkurentskog poslovanja i određivanje pravaca u kojima se društvo kreće i na osnovu toga se određuju smjernice za dobro vođenje organizacije. Odnosi se na globalne na njene ciljeve.

Strateško planiranje obuhvata dugačak vremenski interval, u kojem ima malo preciznih podataka i mnogo neizvjesnosti. Ono predstavlja jedan od najznačajnijih poslova kojima preduzeće treba da se bavi.





#### TAKTIČKO I OPERATIVNO PLANIRANJE

**Taktičko planiranje** se radi na srednjem nivou menadžmenta firme. Oni se rade, obično na godišnjem nivou, za pojedine pogone, službe ili veće radne cjeline (gradnje koje sačinjava više gradilišta). Ovi planovi treba da budu usaglašeni sa strateškim planovima planovima.

**Operativno planiranje** se odnosi na planiranje izvršenja konkretnih, odnosno operativnih zadataka. U građevinarstvu su to konkretni projekti ili gradilišta. Operativni planovi moraju biti usaglašeni sa taktičkim i strateškim planovima.

Za planiranje u firmi može biti zadužen jedan rukovodilac, tim rukovodilaca i specijalista, odnosno posebno odeljenje ili služba za plan. Veoma je važno da učesnici u izradi planova, naročito na operativnom nivou dobro poznaju tehnologije i metode izvođenja radova.



## NIVOI MENADŽMENTA I PLANIRANJA

NAJVIŠI NIVO  
MENADŽMENTA

STRATEŠKI PLANOWI

SREDNJI NIVO  
MENADŽMENTA

TAKTIČKI PLANOWI

NAJNIŽI NIVO  
MENADŽMENTA

OPERATIVNI PLANOWI

PLANOWI KOJI SE  
ODNOSE NA  
NEPREDVIDLJIVE  
OKOLNOSTI





## NIVOI STRATEŠKOG PLANIRANJA

**Korporativni nivo SP** je proces definisanja globalnog karaktera i namera organizacije, načina kako ulaziti i izlaziti iz poslova i kako raspoređivati resurse na te poslove.

**Poslovni (business) nivo SP** je proces koji se odnosi na to kako nastupati i konkurisati za dobijanje poslova (licitacije ili tenderi) na tržištu.

**Funkcionalni nivo SP** je proces određivanja politika i procedura za pojedine oblasti aktivnosti koje su kritične za uspjeh organizacije.





## KORACI U DEFINISANJU STRATEGIJE (M. Salter HBS)

**Definisanje strateškog profila** koji se sastoji od opisivanja strategije, ciljeva koji se žele postići, namjera konkurencije, osnova poslovne politike i utvrđivanje sadašnjeg stanja firme.

**Definisanje okruženja firme.**  
Određivanje šta je ključno za poslove firme, stanje tehnologije, stanje konkurencije, ekonomski i pravni ambijent itd.

**Strateška prognoza** u kojoj se identifikuju pravci kojima treba ići, raspoloživa sredstva, procjena vjerovatnoća uspjeha i rizika i mogućih nepovoljnih lizaokolnosti, SWOT analiza.

**Strateške opcije** koje obuhvataju načine da se grupišu resursi i iskoriste sve povoljnosti za ostvarenje ciljeva.

**Test konsistencije** u kojem se utvrđuje koja grupa resursa optimalno odgovara okruženju, rizicima i okolnostima u kojim firma posluje.

**Strateški izbor** je proces koji zahtijeva najviše intelektualnih napora u kojem se vrši donošenje optimalnih odluka.



**PITANJA ?**

