

## АПСТРАКТ

Деловното планирање е подрачје што брзо се развива и изучува, особено како резултат на брзите промени во окружувањето. Промените во деловното планирање во последниве неколку декади беа драматични. Тие промени се предизвикани од развојот на новите методи, техники и технологии со кои што се унапредува подготвувањето на планските одлуки, систематскиот напор на деловните субјекти да ја антиципираат иднината, перманентното анагажирање планери за воведување на формалното планирање, развојот на различни планови според време, содржина, опфатеност и функции. Претходно споменатите промени ја истакнуваат важноста на планирањето, како една од главните менаџмент функции.

Стратегиското планирање е сложена ментална високостручна дејност за определување на идните правци на развој на компанијата. Затоа, во поширока смисла, во деловното планирање треба да бидат вклучени како внатрешните стеикхолдери (сопственици, планери, специјалисти, менаџери и други вработени), така и надворешните (кредитори, добавувачи, потрошувачи, консултант) стеикхолдери.

Концептот на балансирањето приказ на резултати е граден врз основа на мислењето дека мерењата на остварувањата во организациите ги мотивираат самите организации да дејствуваат. Ултимативно, сите активности, ресурси и иницијативи треба да бидат поврзани со стратегијата на организацијата. Балансирањето приказ на резултати ја постигнува оваа цел преку експлицитно дефинирање на заемните врски помеѓу целите, мерките и иницијативите низ целата организација. Самиот метод ги вклучува, покрај традиционалните мерења на *финансиските* остварувања и дополнителните перспективи поврзани со *корисниците, интерните процеси и иновациите, едукацијата на кадри и растот*. Ваквиот приод од четири различни перспективи креира побалансиран поглед во однос на долгорочните фактори за успех во развојот на организацијата, притоа сведувајќи ги нив во оперативни цели за сите нивоа во организацијата.

Со дефинирање на сите четири горе наведени погледи, индивидуалните насоки, соодветните контроли и поставувањето на целите даваат една тактичка рамка со која што оригиналната визија и стратегија се приближува многу поблиску до фокусот на вниманието на сите членови во организацијата, помагајќи во остварувањето на

дневните задачи со натамошно идентифицирање на оперативните иницијативи што треба да бидат имплементирани.

Важен предуслов за адекватен финансиски план се: добро изработената стратегија, менаџмент плановите и оперативните планови. Техниките на планирање и предвидување како и нивниот правилен избор се од суштинско значење за ефективното планирање.

Главен детерминирачки фактор за идната позиција на организацијата се инвестициските вложувања што се почести денес. Генерирањето и евалуирањето на креативните инвестициски предлози многу е важно за да може да се остави само на финансиските специјалисти зашто тоа всушност преставува дневна одговорност на менаџерите во организацијата.

Организирањето, анализата, предвидувањето и одлучувањето, претставуваат важни предуслови за квалитетно и ефикасно планирање. Процесот на подготвување на стратегиските планови, потоа анализирањето, нивното извршување и предлагањето мерки за корективна акцијас е многу сложени и високостручни активности. Според карактерот на стратегиското планирање треба да постои посебна функција за планирање. Меѓутоа, во практиката, во стратегиското планирање можат да се вклучат надворешни консултанти, а како форма на организирање на ова планирање може да формира и комисија или комитет за стратегиско планирање . Извршувањето на веќе поставените стратегиски планови на агрегирно - високо менаџерско ниво се следи преку балансираиоџи приказ на резултатите, како модел за следење и преземање корективни акции. Улогата за следење на остварувањата што претходно беа утврдени во балансираиоџи приказ на резултатите може да биде извршена од постојните единици за контрола на бизнисот или од посебна организациска единица. Менаџерите треба со плански напор да ги насочат идните активности на компанијата, да развијат соодветна организациска структура што ќе обезбеди ефикасно извршување на работите, да ги синхронизираат активностите, да ги мотивираат вработените за ефикасна употреба на својот труд и да ги насочат кон остварување на мисијата, целите, стратегијата, политиката и плановите. Менаџерот треба да ги антиципира проблемите и да го планира растот на компанијата. Исто така, менаџерите треба активно да учествуваат во определувањето на влезните параметри за балансираиоџи приказ на резултатите, поставувањето на насоките, мерките, целите, нивното остварување и преземањето иницијативи за нивно остварување.

Во планирањето и утврдувањето на главните насоки на дејствување, преку балансираниот приказ на резултатите, треба да се вклучат врвните менаџери, стратегиските менаџери, како и извршниот директор. Лидерството и мобилизацијата во градењето на балансираниот приказ на резултатите се од особена важност. CEO, пак, треба активно да биде вклучен во стратегиското планирање за да даде соодветна поддршка на менаџерите во процесот на планирањето.

**Клучни зборови:** *деловно планирање, деловен план, стратегиско планирање, деловно планирање во малите бизниси, балансиран приказ на резултати, стратегиски системи за управување, стратегиско фокусирани компании, балансиран приказ на резултати во малите компании, финансиско планирање, проформа финансиски извештаи, техника на дисконтираниот готовински тек, анализа на ризик и инвестициско одлучување, економски додадена вредност, организација на стратегиското планирање, организација на балансираниот приказ на резултатите, CEO, балансираниот приказ на резултатите и стратегиското планирање*