

PLANIRANJE I KONTROLA KAO FUNKCIJE MENADŽMENTA PREDUZEĆA

Pregledni rad
UDK: 005.511
005.584.1

Mihailo Ćurčić¹, Radan Kostić², Tanja Arapović³

Abstrakt

U savremenim uslovima ekspanzije fenomena globalizacije, usled dinamičnih promena tržišta i tržišnih uslova, menadžment preduzeća se susreće sa mnoštvom različitih zahteva u okviru svog poslovanja, gde se težište postavlja na ispunjenju postavljenih ciljeva. To implicira da je neophodno obezbediti nesmetano funkcionisanje planiranja i kontrole, kao glavnih elemenata menadžmenta preduzeća, koji pružaju mogućnost preventivnog delovanja na potencijalne limite u realizaciji ciljeva, ali i rešavanje postojećih problema.

Ključne reči: *planiranje, kontrola, menadžment, međuzavisnost, poslovanje.*

Uvod

Teorija nauke o menadžmentu, odnosno upravljanju, kao elementu sistema menadžmenta, predstavlja nekoliko stilova, tj. načina upravljanja i organizacije. Međutim, kako je svako preduzeće zaseban privredni subjekt, čije karakteristike umnogome zavise od eksternih faktora i specifičnosti poslovanja, odnosno ciljeva, način upravljanja i njegove osobenosti su (i trebaju biti) fleksibilne. Naime, ni jedan „stil menadžmenta“ neće biti primenjen u praksi, striktno, bez pretrpljenih izmena, već će u skladu sa postavljenim ciljevima i karakteristikama poslovanja preduzeća, biti prilagođen.

U situacijama neprestalnog delovanja eksternih faktora, neophodan je visok stepen fleksibilnosti upravljačke strukture nastalim i potencijalnim promenama. Ova bitna osobenost menadžmenta obezbeđuje se posredstvom funkcija planiranja i kontrole, gde do izražaja dolazi njihova međuzavisnost.

Proces planiranja predstavlja funkciju menadžmenta, kojom se određuju opšti i pojedinačni ciljevi poslovanja preduzeća, koji se potom analiziraju na zadatke i aktivnosti, u određenom vremenskom periodu, za celu organizacionu strukturu.

¹ M.A. Mihailo Ćurčić, Univerzitet odbrane, Vojna akademija, Ulica Pavla Jurišića Šturma br. 33, Beograd, Srbija.

² Docent, dr Radan Kostić, Univerzitet odbrane, Vojna akademija, Ulica Pavla Jurišića Šturma br. 33, Beograd, Srbija.

³ Tanja Arapović, Univerzitet za poslovne studije, Ulica Jovana Dučića br. 23a, Banja Luka, Republika Srpska.

Planiranjem se vrši i vid kontrole, s obzirom da se na taj način proveravaju mogućnosti sprovođenja određene ideje vlasnika, ili više njih.

Sa druge strane, kontrolom se utvrđuje činjenično stanje poslovanja, tj. stepen realizacije planom predviđenih aktivnosti i zadataka, što ukazuje na pojavu jake korelacije funkcija planiranja i kontrole, i njihovog značaja za efikasnost i efektivnost poslovanja svakog preduzeća.

Aktivnosti menadžmenta preduzeća

Da bi menadžment određenog preduzeća postigao definisan cilj ili više njih, uz planiranje i kontrolu, neophodno je da adekvatne odluke budu donete, kako bi se moglo predvideti funkcionisanje preduzeća u narednom periodu, i samim tim uskladile njegove mnogobrojne aktivnosti u okviru zadataka.

Takođe, jedna od bitnih aktivnosti, odnosno, zadataka menadžmenta preduzeća, jeste funkcionisanje tačnog i pravovremenog izveštavanja, odnosno plasiranja informacija vlasniku preduzeća o stanju i vrednosti investiranog kapitala, tj. obaveštavanja kompletne hijerarhijske strukture o stepenu postignutih rezultata. Na taj način, menadžment ostvaruje određena prava, ali i obaveze po osnovu odgovornosti, kroz sistematsku kontrolu poslovanja preduzeća, analiziranje efikasnosti i efektivnosti donetih odluka, i na posletku, kroz izveštavanje u bilansu stanja i bilansu uspeha, oformljenih za dati izveštajni period.

Pored niza pomenutih aktivnosti i zadataka menadžmenta, alokacija resursa, odnosno, racionalno raspoređivanje pribavljenih sredstava, koja uglavnom podrazumevaju novčani oblik, jedna je od obaveza upravljanja. U tim situacijama, proces donošenja adekvatnih odluka, sa ciljem predviđanja poslovnih događaja, od krucijalnog je značaja za dostizanje planiranih rezultata preduzeća. Tu se posebna pažnja posvećuje opštim, ali i pojedinačnim ciljevima, kao glavnom ishodu funkcije planiranja. Bitno je napomenuti da sve donete odluke mogu imati strateški ili operativni karakter.

Jedna od najbitnijih odluka, koja predstavlja i osnov za dalje poslovanje preduzeća, jeste izbor poslovne strategije. Da bi se poslovna strategija usvojila, menadžment preduzeća treba najpre izvršiti analizu korelacije svih društveno-ekonomskih faktora, ali i ništa manje bitnih tehničko-tehnoloških komponenata. Po izvršenoj analizi, definišu se potrebe preduzeća i procenjuju se mogućnosti njihovog zadovoljenja. U sklopu ovog procesa, razmatraju se i svi potencijalni izvori finansiranja, kao i obim i struktura potencijalnih ulaganja.

Uzimajući u obzir sve prethodno navedeno, preduzeće se odlučuje za najpodobniju strategiju poslovanja u narednom periodu. Postoji određena raznolikost u podeli pomenutih strategija, među kojima se najčešće sreću [8]:

- strategija penetracije, koja predstavlja povećanje prodaje postojećih proizvoda na datom tržištu. Ostvaruje se kupovinom drugog preduzeća ili dela nekog preduzeća koje proizvodi iste proizvode, zatim, izgradnjom nove fabrike ili

pogona ili nove proizvodne linije za proizvodnju proizvoda iz postojećeg asortimana,

- strategija razvoja tržišta, koja predstavlja povećanje prodaje postojećih proizvoda na nova tržišta. Postiže se na isti način kao i strategija penetracije,
- strategija razvoja asortimana, koja predstavlja razvijanje prodaje novih proizvoda i unapređenje asortimana postojećih proizvoda. Ostvaruje se kupovinom preduzeća koja proizvode nove proizvode ili ulaganjem u nove fabrike i pogone namenjene proizvodnji novih proizvoda ili unapređenjem asortimana postojećih proizvoda,
- strategija diverzifikacije, koja predstavlja razvoj novih poslovnih aktivnosti na postojećem ili novom tržištu, a ostvaruje se kupovinom preduzeća, koja se bave drugačijim aktivnostima u odnosu na one kojim se preduzeće bavi ili izgradnjom novih kapaciteta za obavljanje drugačijih aktivnosti.

Za razliku od odluka koje imaju strateški karakter, operativne odluke tiču se efikasnog korišćenja raspoloživih resursa, radi obezbeđivanja posebnih ciljeva preduzeća, gde je primaran rezultat i likvidnost preduzeća.

Jedan od instrumenata preduzeća za ocenu ispunjenja opštih i pojedinačnih (posebnih) ciljeva, jeste upravo budžetsko izveštavanje, koji se u osnovi sadrži iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Ova vrsta izveštaja pruža menadžmentu i vlasnicima preduzeća, realnu sliku poslovanja u periodu za koji se izveštaj sastavlja, polazeći od pomenute likvidnosti i rentabilnosti preduzeća, pružajući uvid u eventualnu mogućnost optimizacije i unapređivanja postojeće finansijske strukture.

Ova vrsta izveštaja ne podnosi se samo radi interne kontrole preduzeća, i sagledavanja postignutih rezultata u odnosu na planirane, već i u slučajevima eksternog tipa kontrole poslovanja preduzeća, gde se pre svega misli na poreske i druge organe državne vlasti. S obzirom da su ova dokumenta javnopravnog karaktera, ona su i predmet revidiranja, od strane nadležnih institucija.

Takođe, ovakav vid izveštavanja predstavlja i refrencu za potencijalne kreditore, investitore, kao i poslovne partnere, što je od izuzetnog značaja za razvoj poslovanja, uzimajući u obzir zakone tržišta.

Sistemska kontrola poslovno-finansijskih procesa

Sistematska kontrola poslovno-finansijskih procesa u preduzeću obuhvata čitav set upravljačkih aktivnosti koje su vezane za faze upravljačkog procesa, koje se u računovodstvenoj literaturi i praksi posmatraju kroz: [8]

- planiranje,
- organizovanje,
- kontrolu,
- komuniciranje i
- motivisanje.

Planiranje predstavlja osnovnu funkciju menadžmenta preduzeća, kojom se definišu ciljevi tekućeg poslovanja, ali i razvoja određene organizacije u predstojećem vremenskom periodu. Planiranjem se određuju i alternativne mogućnosti za realizaciju definisanih ciljeva, što pruža mogućnost izbora najefikasnijeg načina za njihovo ostvarivanje.

Organizaciona struktura preduzeća stvara se posredstvom funkcije organizovanja, kojom se, takođe, vrši podjela nadležnosti i odgovornosti, vrši odabir izvršioca i instrumentarija obavljanja aktivnosti, sa svrhom definisanja ograničenja i odgovornosti za realizaciju planiranih ciljeva.

Obezbeđivanje planiranih rezultata, vrši se pomoću funkcije kontrole, koja je ujedno poslednja faza u procesu upravljanja. Dakle, menadžment preduzeća nastoji da održi određeni nivo planiranih vrednosti, uz pomoć instrumenta periodičnog upoređivanja dostignutih i ciljem definisanih rezultata. Obavljanje ove aktivnosti pretpostavlja postojanje mera ishoda i načina korekcije eventualnih devijacija, odnosno odstupanja od planiranog.

Kontrola je funkcija menadžmenta, i to svih nivoa u organizaciji, počev od onih koji se nalaze na njenom upravljačkom vrhu, pa do onih koji se nalaze na dnu njene upravljačke piramide, na tzv. „prvoj menadžerskoj liniji“ (first management line). Svi se oni moraju baviti poslovima kontrole i svi to moraju da čine na sličan način.

Kontrola je neophodna da bi se, praćenjem odstupanja od planiranih utrošaka i učinaka i blagovremenim eliminisanjem uzroka tih devijativnih pojava, osiguralo što racionalnije i efikasnije korišćenje raspoloživih resursa. [3] Potreba za kontrolom ne bi postajala kad bi menadžeri bili u stanju da precizno predviđaju budućnost, pa sledstveno tome i da postavljaju planove od kojih u praksi neće biti odstupanja. Postoji više razloga koji dovode do ovih devijacija (odstupanja stvarnih od planiranih – željenih učinaka). [1]

Pre svega, ono što može da utiče na odstupanje od planiranih rezultata su promene u okruženju u kom menadžment funkcioniše. Drugi razlog može da postoji na osnovu ličnih, tj. ljudskih ograničenja, dok treći razlog odstupanja od planova čini nepodudarnost ciljeva organizacije i ciljeva njenih individualnih članova, i na kraju, razlog promašaja planova je njihovo loše definisanje.

Izolacija kontrole kao funkcije menadžmenta ne postoji. Ona se vrši isključivo u bliskoj korelaciji sa drugim funkcijama menadžmenta. Kontrola je, kao takva, usmerena na utvrđivanje i otklanjanje odstupanja od željenih, unapred definisanih učinaka. Ona je u suštini proces poređenja ostvarenih učinaka sa standardima, utvrđivanje razlika između ovih učinaka, analiziranje uzroka tih razlika, odnosno stepena odstupanja i preduzimanje korektivne akcije sa ciljem njihovog eliminisanja u narednom periodu. Ona se sastoji od četiri međusobno povezane i uslovljene faze:

- definisanje standarda,
- definisanje ostvarenog rezultata,

- komparacija ostvarenog učinka sa normiranim i
- otklanjanje nepravilnosti.

Komuniciranje predstavlja ključnu funkciju menadžmenta koja ima zadatak distribucije informacija po vertikalnim i horizontalnim vezama organizacione strukture preduzeća. Ključni razlozi važnosti postojanja funkcije komuniciranja menadžmenta, ogledaju se u uspešnom poslovanju preduzeća, koje je moguće jedino uz uspostavljanje sistema distribucije informacija. Ukoliko dođe do narušavanja ovog sistema, ili njegovog dela na bilo kom nivou, i iz bilo kog razloga, menadžment preduzeća dostižeće negativne efekte, odnosno rezultat poslovanja biće u određenoj disproporciji u odnosu na planirani.

Uz pomoć funkcije motivisanja, menadžment utiče na ponašanje delova preduzeća, njegovih grupa i pojedinaca u cilju poistovećivanja njihovih ciljeva sa ciljevima preduzeća, kao i da donose odluke i postupaju u skladu sa tim ciljevima.

Funkcija planiranja u preduzeću

U savremenoj literaturi, može se pronaći mnoštvo različitih definicija planiranja, u zavisnosti od konteksta i oblasti u kojoj se planiranje kao funkcija određenog menadžmenta pojavljuje. Međutim, ono što je svim definicijama zajedničko, jeste da krajnji cilj ove funkcije, dostignuće određenih promena, odnosno rezultata u budućnosti. [7]

Planiranje obuhvata niz stavki, koje je neophodne izvršiti, kako bi se obezbedilo pravovremeno donošenje odluka. Pre svega, to su utvrđivanje ciljeva, a zatim, definisanje zadataka, kao i pomenutih aktivnosti, u okviru njih. Planske odluke obuhvataju precizno definisan subjekat, objekat i uslovima sprovođenja odluke.

Budući da je poslovanje preduzeća proces koji se realizuje u kontinuitetu, i funkcija planiranja, kao jedan od bitnih elemenata, treba da se vrši neprekidno. To znači da funkcija planiranja podrazumeva donošenje odluka, ali i definisanje mera i normi menadžmenta, sa ciljem izvršavanja planom predviđenih aktivnosti i zadataka.

Na osnovu sprovedenog procesa planiranja, menadžment organizacije može doneti određene odluke u skladu sa analizom i kritičkom ocenom poslovanja preduzeća (u prošlosti), i sa predviđanjem uslova poslovanja u budućem periodu.

Vreme koje prethodi periodu planiranja, omogućava menadžmentu da se sagledaju kompletni uslovi i mogućnosti, kao i da se predvide naredni potezi privrednog subjekta u poslovnom procesu. U ovom periodu, postoji mogućnost pronalaženja određenih nepravilnosti u crpljenju raspoloživih resursa, koje je potrebno otkloniti u samom procesu planiranja.

Predviđanje uslova poslovanja u narednom periodu, omogućuje procenu faktora čije se delovanje očekuje u realizaciji planskih odluka, kao i preduzimanje upravljačkih mera u pravcu delovanja na neočekivane promene do kojih može doći u toku

ostvarenja planiranih zadataka. Ovo je neophodno iz razloga što donošenje planskih odluka ne može uvek biti zasnovano na pouzdanim i izvesnim uslovima preduzeća.

Svaki vid planiranja, u smislu sprovođenja donesenih odluka od strane menadžmenta, sastoji se iz nekoliko faza:

- Definisanje ciljeva poslovanja preduzeća,
- Izbor poslovne politike,
- Definisanje strategije,
- Donošenje programa i
- Izrada planova.

Na osnovu prethodne konstatacije, može se utvrditi da je planiranje osnovna faza procesa upravljanja, koja menadžmentu pruža mogućnost da sa većim procentom verovatnoće i pouzdanosti, koordinira radom preduzeća, ali i da se otklone potencijalne nepredviđene situacije, koje mogu negativno da utiču na ishod poslovanja, u smislu dostizanja željenog cilja. Takođe, uz sve navedeno, funkcija planiranja, predstavlja i bazu postavljanja određenih instrumenata kontrole sprovođenja planiranih aktivnosti i zadataka.

„ Planiranje je primarna funkciju menadžmenta, koja obuhvata aktivnosti donošenja odluka o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima, kojima se omogućuje usmeravanje i prilagođavanje poslovanja preduzeća u kontinuelnom procesu privređivanja.“ [2]

Isto tako, planiranje predstavlja i kreativan proces, koji uz pomoć sistematizovanog sagledavanja budućih aktivnosti preduzeća, doprinosi poboljšanju položaja preduzeća u njegovom društvenom okruženju, a posebno na tržištu.

Zbog njegovog značaja za ukupno poslovanje preduzeća, a naročito za uspešnost aktivnosti menadžmenta, planiranje se razvija na samo kao segment upravljačke funkcije nego i kao posebna naučna oblast. Pri tome, predmet izučavanja ove naučne discipline jeste proces planiranja, sa svim njegovim fazama i elementima, a njen cilj svodi se na unapređenje postupka donošenja odluka o funkcionisanju pojedinih vrsta organizacionih sistema. A kako je preduzeće jedna od vrsta organizacionih sistema usmerenih na privrednu delatnost, teorija planiranja posebno izučava proces donošenja planskih odluka u ovim privrednim subjektima.

Bitna odrednica u procesu planiranja, jeste vremenski period za koji se predviđaju aktivnosti preduzeća. U vezi sa vremenom, za koje odluke donose, planiranje može biti:

- kratkoročno,
- srednjeročno,
- dugoročno i
- operativno.

Kratkoročno planiranje predstavlja planiranje na godišnjem nivou. Srednjeročno planiranje obuhvata vremenski period od jedne do pet godina, a dugoročnim

planiranjem obuhvaćen je period od deset ili dvadeset godina, dok se operativnim planiranjem razrađuju godišnji zadaci na kraće vremenske periode.

Konačan ishod procesa planiranja izražava se u vidu strategija, politika, programa, planova i planskih odluka. [4] Svaki od ovih navedenih elemenata rezultata procesa planiranja predstavlja specifičan izraz odlučivanja o ciljevima poslovanja preduzeća. Zbog ovoga je potrebno da svi oblici rezultata planiranja budu razmotreni i izučeni, da bi se dobilo odgovarajuće saznanje o celini planske funkcije kao primarne faze menadžmenta.

Posredstvom tržišta, kao osnovnog regulatora procesa privređivanja, svako preduzeće posluje kao deo ukupne svetske privrede. Jedna od karakteristika tržišne privrede jeste konkurencija između preduzeća kao njenih osnovnih subjekata.

Procesom planiranja, preduzeće aktivno reaguje na promene u okruženju i prilagođava se uslovima koji vladaju na tržištu. Može se izvesti zaključak da je planiranje skup mera i aktivnosti menadžmenta usmerenih na ostvarivanje ciljeva poslovanja. Planiranje kao primarna funkcija menadžmenta predstavlja proces donošenja odluka pre započinjanja poslovne aktivnosti.

Analiza odstupanja i predlog korektivnih akcija

„Kontrola rezultata je osnovni deo kontrole efikasnosti menadžmenta.“ [8] Ova hipoteza je dokazana činjenicom da su u stvaranje menadžmenta preduzeća uključena gotovo sva područja funkcionisanja određenog preduzeća kao celine, odnosno dobitnih i investicionih sektora. Instrumentarij vrednovanja rezultata se u datoj situaciji nameće kao osnovni zahtev efikasnog menadžmenta.

Međuzavisnost planiranja i kontrole, kao osnovnih funkcija menadžmenta, se ogleda u pronalaženju osnova i merila za vrednovanje doprinosa pojedinih organizacionih delova u ukupnom rezultatu preduzeća. U smislu vrednosnog izraza tog doprinosa, jedino funkcionalno područje koje ostvaruje svoj doprinos ukupnom rezultatu efikasnosti menadžmenta, posredstvom vrednosti prodaje je u funkcionalnom domenu prodaje, dok su za ostala područja funkcionisanja preduzeća, troškovi, odnosno visina rashoda, način doprinošenja pomenutom rezultatu.

Takođe, međuzavisnost planiranja i kontrole može se i ogledati u definisanju željenih ciljeva, odnosno, dolaženje do podataka o globalnom i analitičkom odstupanju od ovih ciljeva. Odstupanja su bitan pokazatelj promene ostvarenog rezultata u odnosu na predviđene.

Ako se govori o uspešnosti menadžmenta preduzeća, u zavisnosti od prirode odstupanja, ona se mogu klasifikovati na: odstupanja od planiranog poslovnog rezultata, od plana novčanih tokova, ili od plana finansijske strukture preduzeća. Plan novčanih tokova, odnosno plan rashoda, bliže je određen odstupanjem od planiranih troškova, i u direktnoj su korelaciji. Ovo odstupanje ne utiče samo na plan novčanih tokova, već i indirektno na ukupan rezultat poslovanja preduzeća.

Odstupanje od plana zaduženja dolazi do izražaja i kod zahteva za održavanjem minimalnog salda gotovine, kao jednog od uslova efikasnog finansijskog menadžmenta, što se ostvaruje dodatnim zaduživanjem. Takvo zaduživanje stvoriće, u određenoj meri, odstupanje od planom predviđenih troškova zaduživanja, što dalje može da utiče na docnju u plaćanju obaveza po osnovu kamata, kao rashoda finansiranja. Svi pomenuti indikatori zajedno, stvaraju odstupanja od planiranog dobitka. Međutim, i odstupanja od planirane vrednosti zaliha materijala utiču na potrebu dodatnog zaduživanja, zbog neispunjavanja plana nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda.

Zaključak

Funkcija planiranja, u savremenom socio-ekonomskom sistemu, čini deo upravljačkog menadžmenta, i upravo u uslovima dinamičnih promena faktora koji utiču na njegovo poslovanje, dolazi do izražaja. Ako se uzme u obzir da je privreda određene zemlje u tranziciji, fleksibilno prilagođavanje pravilima koja važe na slobodnom tržištu kapitala, robe i usluga, može se reći da je predviđanje mogućih ishoda, neizostavni deo svakog modernog menadžmenta.

Kao što je već navedeno, planiranje je proces predviđanja budućih rezultata, uz sagledavanje sopstvenih mogućnosti, slabosti, prilika i rizika. Ovako postavljen cilj, osnov je za uspostavljanje kontrole, druge funkcije menadžmenta od izuzetne važnosti za njeno funkcionisanje. Iskustvo preduzeća, koje se zasniva na istorijskom događaju, zatim, njegova organizaciona struktura, stil upravljanja, način donošenja odluka, realno postavljanje ciljeva, i metodološka kompatibilnost funkcija planiranja i kontrole, osnovne su hipoteze na kojima opstaje sistem menadžmenta preduzeća. Ceo proces planiranja sagledava se kao sistem opštih i pojedinačnih ciljeva, koji se dopunjuju, i realizuju kroz jasno definisane aktivnosti, odnosno zadatke čitave organizacione strukture.

Između ostalog, funkcija kontrole ima zadatak da definiše izveštavanje prema upravljačkom delu menadžmenta, o ostvarenim rezultatima prema unapred planiranim ciljevima, kako bi se stvorio osnov za njihovu komparaciju, uočavanje nepravilnosti, odnosno odstupanja, radi održavanja dostignutog nivoa poslovanja, ili usmeravanja korektivnih akcija ka identifikovanim nedostacima.

Upoređivanjem planiranih rezultata i ostvarenih rezultata, tj. činjeničnog stanja, menadžmentu se predočavaju slabosti i rizici, na osnovu čega upravljačka struktura temelji svoje odluke u vezi sa racionalnim korišćenjem raspoloživih resursa, efikasnom i efektivnom realizacijom planiranih zadataka i aktivnosti, radi dostizanja utvrđenih ciljeva. Na bazi takvog odnosa planiranja i kontrole, može se doneti ocena o sigurnosti upravljanja menadžmenta određenim preduzećem.

Literatura

1. Gray, E.R., Smeltzer, L.R. (1998) Management: The competitive edge, Macmillan Publishing Company, USA, New York.

2. Babić, M., Stavrić, B., (1998) Menadžment, MB centar, Beograd.
3. Vojnović B. (2011) Osnovi upravljanja, Monografija, NBS, Beograd.
4. Grujić D., Vojnović B., Simić Antonijević D., (2010) Nov pristup regionalnom razvoju, 15. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš.
5. Mihajlović, M. (2014) Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti organizacije, Oditor – časopis za menadžment, pravo i finansije, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Beograd, broj IX, str. 33-36.
6. Mihajlović, M. (2016) Odnos menadžmenta preduzeća i korporativnog upravljanja, Oditor – časopis za menadžment, pravo i finansije, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Beograd, broj I, Vol. 2, str. 4-10.
7. Nikolić R., Stefanović V., (2006) Planiranje kao element strateškog menadžmenta u turizmu, Majska konferencija o strateškom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor.
8. Novičević, B. (2005), Upravljačko računovodstvo – budžetska kontrola, Ekonomski fakultet, Niš.
9. Popović, S., Eremić-Đorđić, J., Mijić, R. (2014) Interna kontrola u funkciji menadžmenta, Ekonomija – teorija i praksa, Beograd, godina VII/2, str. 74-85.
10. Rikalović, A., Soares, G.A., Ignjatić, J. (2018). Spatial analysis of logistics center location: A comprehensive approach. Decision Making: Applications in Management and Engineering, 1(1), pp. 38-50.
11. Stevanović, N. (1991) Obračun troškova, Ekonomski fakultet, Beograd.

PLANNING AND CONTROL AS FUNCTIONS OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Mihailo Ćurčić⁴, Radan Kostić⁵, Tanja Arapović⁶

Abstract

In modern conditions of expansion of the phenomenon of globalization, due to dynamic market changes and market conditions, company management meets a

⁴ M.A. Mihailo Ćurčić, University of Defense, Military Academy, Pavla Jurišić Street Šturma no. 33, Belgrade, Serbia.

⁵ Docent, dr Radan Kostić, University of Defense, Military Academy, Pavla Jurišić Street Šturma no. 33, Belgrade, Serbia.

⁶ Tanja Arapović, University of Business Studies, Ulica Jovana Dučića br. 23a, Banja Luka, Republika Srpska.

variety of different requirements within its business, where the focus is on meeting the set goals. This implies that it is necessary to ensure smooth functioning of planning and control, as the main elements of enterprise management, which provide the possibility of preventive action on potential limits in the realization of objectives, but also to solve existing problems.

Ključne reči: *planning, control, management, interdependence, business.*

Datum dolaska (Date received): 10.02.2018.

Datum prihvatanja (Date accepted): 11.03.2018.