

# STRATEGIJSKO PLANIRANJE U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

## STRATEGIC PLANING IN NONPROFIT ORGANIZATIONS

Dr Teodor M. Petrović, docent  
Ekonomski fakultet Brčko

*Apstrakt. Koncept strategijskog planiranja primjenjiv je na bilo koji organizacioni ambijent. Ono po čemu se razlikuje strategijsko planiranje u profitnim, javnim i neprofitnim entitetima je karakter internih i eksternih faktora koji utiču na suštinske zadatke organizacije. Značajno je da se ne miješaju četiri pojma: strategijsko, dugoročno, poslovno i operativno planiranje. Različiti autori preferiraju različite korake u procesu strategijskog planiranja. U radu su predstavljeni i opisani bitni elementi strategijskog planiranja i njihovi uobičajeni rezultati, kao jedan mogući recept za neprofitne organizacije. U toku strategijskog planiranja menadžeri prave izbor između različitih konkurentskih programa i ovdje značajan oslonac imaju u cost-benefit analizi. Menadžeri ne smiju dozvoliti da kvantitativni faktori dominiraju pri donošenju odluka ni u profitnim entitetima, a posebnu pažnju treba da posvete (nemjerljivim) političkim i socijalnim koristima koje značajno dominiraju (i zamagljuju kvantitativne koristi) u neprofitnim organizacijama.*

*Ključne riječi: strategija, strategijsko planiranje, neprofitne organizacije*

*Abstract. The concept of strategic planning is applicable to any organizational ambience. What distinguishes strategic planning in a profit, public and a nonprofit entity is the character of the inner and exterior determinants influencing the essential organizational tasks. The four concepts should not be confused: strategic, long-term, business and operational planning. Diverse authors prefer dissimilar steps in the process of strategic planning. This paper introduces and delineates the essential elements of strategic planning and their common effects, as one of the possible recipes for nonprofit organizations. In the course of strategic planning managers make choice between various competitive programs where they can substantially rely on cost-benefit analysis. The managers of profit entities should not allow the quantitative factors to dominate their decision making, while the special attention should be paid to (incalculable) political and social benefits that domineer (and obscure the assessable benefit) in nonprofit organizations.*

*Key words: strategy, strategic planning, nonprofit organizations*

### UVOD

U prvom dijelu napisa predstavljena je priroda strategijskog planiranja, naznačene razlike između strategijskog planiranja i formulisanja strategije, te evolucija strategijskog planiranja. Strategijsko planiranje je aktivnost koja omogućava uvođenje novih programa. Program je planirani tok aktivnosti koji uključuje značajne obaveze i resurse, dovoljne da imaju podršku top menadžmenta. Prihvatanje programa ima veliki uticaj na aktivnosti organizacije. Između dvije menadžerske aktivnosti, formulisanja strategije i menadžerske kontrole može se povući linija. Strategijsko planiranje, iako dio menadžerske kontrole, blizu je ove podjele. Neki autori koriste termin dugoročno planiranje da bi obuhvatili i izradu strategije i strategijsko planiranje. Međutim, neophodno je, ipak, praviti razliku. Koncepti strategijskog planiranja su primjenjivi na bilo koji organizacioni ambijent. Ono što je slično za strategijsko planiranje u neprofitnim i profitnim entitetima je sama suština strategijskog planiranja. Ono po čemu se ono razlikuje je karakter unutrašnjih i spoljnih snaga koje utiču na suštinske zadatke organizacija. Drugi dio rada fokusira različite vrste planiranja. Mnoge neprofitne organizacije (NPO) ne prave eksplicitnu razliku između strategijskog planiranja i budžetiranja i često ih kombinuju. Pošto se ove dvije aktivnosti razlikuju po konceptu, neophodno je imati u vidu ove razlike. Kod budžetiranja uobičajeni fokus je vremenski period od jedne godine a kod strategijskog planiranja aktivnosti koje se protežu na nekoliko godina. U trećem dijelu dati su mogući koraci u procesu strategijskog planiranja i naznačeni učesnici programskog procesa. Predstavljeni koraci u radu nisu i jedini recept do strategijskog plana, a različiti autoriteti iz ove oblasti preporučuju i različite korake ili varijacije ovih faza. Strategijsko planiranje obično uključuje pet učesnika: predlagač programa, analitičar, top menadžment, finansijeri i kontrolor.

## PRIRODA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

Strategijsko planiranje je proces u kome menadžerski vrh formuliše ciljeve organizacije i bira specifična sredstva za njihovo ostvarenje.<sup>1</sup> Strategijsko planiranje je sistematski proces u toku koga organizacija usklađuje prioritete neophodne za njenu misiju kao i odgovor okruženju, te izgrađuje privrženost između ključnih stejkholdera.<sup>2</sup> Jednostavno rečeno, strategijsko planiranje je menadžerski alat, kao i drugi menadžerski alati, koji se koriste za samo jednu svrhu, pomoći organizaciji u njenom poslovanju.<sup>3</sup> Zašto bi organizacija trebalo da planira? Planiranje troši resurse, vrijeme i novac, definiše smjer aktivnosti organizacije u ambijentu koji se neprestano mijenja. Sve to obeshrabruje, ponekad se može činiti i uzaludnim. Odgovor bi mogao biti da strategijsko planiranje pomaže organizaciji u boljem obavljanju aktivnosti, liderima pruža podršku da odrede prioritete i da motivišu druge kako bi ih postigli. Preduzetnički guru Warrner Bennis u knjizi "Kako postati lider" piše: "Menadžeri su ljudi koji pravilno rade, a lideri su ljudi koji rade prave stvari. Strategijsko planiranje predstavlja alat kako lidera tako i menadžera. Kao alat lidera uspješan proces planiranja podstiče organizaciju da razmotri pitanje: "Da li mi radimo prave stvari?" Kao menadžerski alat efektivan proces planiranja fokusiran je na pitanje: da li organizacija pravilno radi."<sup>4</sup>

Sve što je rečeno u cilju definisanja strategijskog planiranja pomaže da bolje razumijemo šta ono, u stvari, nije. Strategijsko planiranje ne predviđa budućnost. Iako strategijsko planiranje uključuje pretpostavke o budućem okruženju, odluke se donose u sadašnjosti. Kako vrijeme prolazi, organizacija mora pratiti promjene u okruženju i procjenjivati uspješnost svojih ranijih pretpostavki. Strategijsko planiranje samo pomaže intuiciji, vještini razmišljanja i rasuđivanju koje ljudi unose u rad organizacije i, u rijetkim slučajevima, ono je ravnomjeran, predvidiv i linearan proces. Strategijsko planiranje je kreativan proces koji zahtijeva fleksibilnost. Može da se odvija "naprijed-nazad" i po nekoliko puta, prije nego što se dođe do konačne odluke. Proces strategijskog planiranja izgleda da manje liči na udobno putovanje prigradskim vozom a više na vožnju roler-kosterom, međutim, i roler-koster stiže na odredište ukoliko ostane na šinama.

### Strategijsko planiranje i formulisanje strategije

Neophodno je praviti razliku između dvije menadžerske aktivnosti: formulisanja (izrade) strategije i strategijskog planiranja. Pošto se riječi strategija i strategijski koriste u oba smisla postoji mogućnost konfuzije. U procesu formulisanja strategije<sup>5</sup> menadžment planira ciljeve organizacije i pravi strategije za njihovo ostvarenje. Proces strategijskog planiranja preuzima ciljeve i strategije kao date i razvija programe kojima će provesti strategije i ostvariti zadate ciljeve, efikasno i efektivno. U praksi postoje značajna preklapanja između formulisanja strategije i strategijskog planiranja. Studija izvodljivosti tokom procesa strategijskog planiranja može naznačiti poželjnost mijenjanja ciljeva i strategija. Isto tako, formulisanje strategije obično uključuje preliminarno sagledavanje programa koji će biti usvojen kao sredstvo za postizanje ciljeva. Značajno je držati se konceptualnih razlika između formulisanja strategije i strategijskog planiranja, a jedan od razloga jeste da proces strategijskog planiranja teži da postane institucionalizovan (formalizovan). Ljudi imaju predispoziciju za formalizacijom ponašanja. Međutim, iskustvo sa strategijskim planiranjem govori da u tome imaju granice i ova ograničenja se naročito ispoljavaju kod kreativnih aktivnosti kao što je formulisanje strategije.<sup>6</sup> Formulisanje strategije treba da bude aktivnost koja snažno podstiče kreativno i inovativno razmišljanje.

Strategijsko planiranje je sistematično. Postoji proces strategijskog planiranja sa propisanim pcedurama i vremenskim rasporedom. Formulisanje strategije je nesistematično, a strategije su preispitivanje reakcija na prilike i prijetnje. U mnogim neprofitnim organizacijama ciljevi i strategije, na žalost, nisu navedeni dovoljno eksplicitno ili nisu jasno saopšteni menadžerima koji ih moraju koristiti kao okvir za donošenje njihovih odluka o programima. Tako, na primjer, u formalnom procesu strategijskog planiranja prvi korak je

<sup>1</sup> Todorović, J. i dr.: *Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998., str. 51.*

<sup>2</sup> Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations, 2<sup>th</sup> ed., John Wiley&Sons, Inc, NY, 2005., p. 1.*

<sup>3</sup> Iz ovih različitih definicija strategijskog planiranja skoro da nije moguće utvrditi razliku da li su u pitanju profitni ili neprofitni entiteti. Dok se prva definicija odnosi na profitne, druga podrazumijeva neprofitne entitete.

<sup>4</sup> Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations, 2<sup>th</sup> ed., John Wiley&Sons, Inc, NY, 2005., p. 3.*

<sup>5</sup> Strategija se može definisati iz najmanje dva ugla: šta organizacija ima namjeru da uradi i šta organizacija eventualno radi.

<sup>6</sup> Todorović, J. i dr.: *Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998., str. 53.*

opis ciljeva neprofitne organizacije i strategije. Ovo može biti značajan zadatak, iako top menadžment vjerovatno ima intuitivan osjećaj za ono šta su ciljevi i strategije. Međutim, menadžeri ponekad ne mogu da ih detaljno verbalizuju u dobar plan za donošenje odluka. Neprofitne organizacije<sup>7</sup> imaju veliku mogućnost izbora u mijenjanju potreba klijenata, raspolaganju sredstvima i konkurenciji.

Postoji nekoliko mogućih zamki i ograničenja strategijskog planiranja. Uvijek postoji opasnost da planiranje postane zadovoljenje forme, birokratska vježba, bez strategijskog razmišljanja. Da bi se smanjio rizik birokratizacije, menadžment neprofitne organizacije povremeno treba da postavi pitanje: "Jesmo li dobili svježe ideje kao rezultat procesa strategijskog planiranja"? Formalni strategijski plan poželjan je u neprofitnim organizacijama ukoliko imaju sljedeće karakteristike: 1) top menadžment podržava i smatra važnim strategijsko planiranje; 2) organizacija je relativno velika i složena i 3) postoji značajna neizvjesnost u budućnosti.<sup>8</sup> Malim i relativno stabilnim neprofitnim organizacijama proces strategijskog planiranja nije neophodan, kao i organizacijama koje ne mogu sačiniti pouzdane buduće procjene, ili čiji top menadžment ne voli da upravlja na ovaj način.

### **Evolucija strategijskog planiranja**

Strategijsko planiranje je interdisciplinarno i inkorporira koncepte iz kompetitivne strategije, istorije, poslovne prakse i teorije organizacije. Počelo je da se ističe kao posebna disciplina 50-tih i 60-tih godina 20. vijeka zbog svoje popularnosti u mnogim kompanijama, posebno u SAD-u. Međutim, u početku sistem strategijskog planiranja bio je adaptacija postojećeg sistema budžetiranja. Podaci su bili znatno detaljniji nego što je to bilo potrebno, zaposleni su više vremena provodili popunjavajući različite obrasce nego studirajući moguće alternative i vršeći izbor najboljih. Kako je vrijeme odmicalo, menadžment je naučio lekciju. Cilj je napraviti izbor između alternativnih programa, ali ne i razrada detaljnih budžeta. Vrijeme i napor treba usmjeriti u analizu i neformalne rasprave a manje na papirologiju, fokusirati se na programe a ne na centre odgovornosti koji provode programe. Danas mnoge neprofitne organizacije preferiraju prednosti izrade plana za naredne tri do pet godina u jednom formalnom dokumentu koji je široko formulisan. On nije univerzalan i manje je detaljan nego što je to bilo u u strategijskim planovima 50-tih godina prošlog vijeka.

Razlikuje li se strategijsko planiranje neprofitnih organizacija od planiranja u profitnim ili vladinim entitetima? Suštinski, koncepti strategijskog planiranja su primjenjivi na sve organizacione ambijente. Ono što je slično u strategijskom planiranju u neprofitnim, profitnim i vladinim entitetima jeste suština strategijskog planiranja: donijeti odluku u datom organizacionom ambijentu, šta treba postići i kako se ponašati u dinamičnom i nestabilnom okruženju. Ono po čemu se strategijsko planiranje razlikuje jeste karakter internih i eksternih snaga koje utiču na njihove suštinske zadatke. Upravljanje organizacijama u neprofitnom, profitnom i javnom sektoru razlikuje se i ima značajne implikacije na strategijsko planiranje. Upravni odbor upravlja kako neprofitnim tako i profitnim organizacijama dok vladinim entitetima upravljaju javno izabrani predstavnici. Upravni odbori profitnih kompanija zastupaju vlasnike dok u neprofitnim organizacijama oni treba da zastupaju javni interes.

### **RAZLIČITE VRSTE PLANIRANJA**

Iako strategijsko i dugoročno planiranje mnogi koriste kao sinonime, oni se razlikuju u fokusiranju njihovog ambijenta. Dugoročno planiranje (dugoročni budžet) pretpostavlja da su sadašnje spoznaje o budućnosti dovoljno pouzdane kako bi se osigurala njihova implementacija. Strategijsko planiranje, ipak, pretpostavlja da organizacije moraju reagovati na okruženje koje je dinamično i teško predvidivo. Strategijsko planiranje je značajno u donošenju odluke koju poziciju organizacija treba da zauzme kako bi adekvatno mogla odgovoriti promjenama u okruženju, uključivši promjene kod konkurencije i poslovnih partnera.

Naglašavanje opšteg pravca aktivnosti konkretni je cilj, prije nego specifično predviđanje godinu za godinu. Strategijsko i operativno planiranje uključuju dvije različite vrste razmišljanja. Strategijsko odlučivanje je fundamentalno, usmjereno i svodno. Operativne odluke primarno utiču na odlučivanje i primjenu

---

<sup>7</sup> Naša pažnja usmjerena je prevashodno na neprofitne organizacije, koje nije jednostavno definisati i opisati. Izgledi su da one nisu ni u profitnom ni u javnom sektoru, ali im je mjesto negdje između ova dva sektora.

<sup>8</sup> Anthony, N. R., Govindarajan, V.: *Management Control System*, 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003, p. 353.

strategijskih odluka dan za dan. Dok strategijske odluke imaju dugoročne implikacije, operativne odluke imaju kratkoročne implikacije. Operativno poslovno planiranje obično ne služi za strategije i ciljeve, međutim ono detaljno predviđa prihode i rashode. Poslovni plan oslanja se na odluke donesene u okviru strategijskog plana, ali je više usmjeren na implementaciju i finansijske elemente plana. Izvjesno je da oba procesa (strategijsko i operativno planiranje) podrazumijevaju planiranje kao upravljačku aktivnost menadžmenta organizacije i snažnu računovodstveno-informacionu podršku, kao aktivnost koja se odvija u okvirima upravljačkog računovodstva. Najveća suštinska razlika u pripremi ovih planova je u postojanju različitog stepena ograničenja i mogućim varijacijama elemenata koji određuju njihovu sadržinu. U ovom smislu, značajno veća sloboda postoji u pripremi strategijskog plana (budžeta). Strategijski (dugoročni) i kratkoročni (operativni) planovi tijesno su povezani. Strategijski plan određuje okvir za formulisanje efektivnih operativnih planova (budžeta), a od realizacije operativnih zavisi uspjeh strategijskih planova.

Različiti nivoi planiranja često se prepliću. Strategijskim planom treba skicirati srž strategije, opisati dugoročni period i izabrati prioritete (dugoročne ciljeve i smjer). I dugoročni i operativni ciljevi neophodni su da bi se pružila podrška strategijskom cilju. Značajno je da se ne miješaju četiri pojma: dugoročno planiranje, strategijsko planiranje, poslovno planiranje i operativno planiranje. Dugoročno planiranje gleda na budućnost koja se može očekivati ukoliko se sadašnje tendencije nastave, fokusira se na dugoročne ciljeve; pretpostavlja aktivnosti u budućem periodu na osnovu slijeda događaja iz godine u godinu. Strategijsko planiranje gleda na budućnost koja je nepredvidiva, shvata planiranje kao trajan proces, razmatra budući period i ističe strategije razvoja zasnovane na procjeni same organizacije (snage i slabosti) i vanjskog okruženja (prilike i opasnosti). Strategijske planove, kao formalizovane globalne projekcije očekivanih finansijskih performansi entiteta, pripremaju, po pravilu, veći i složeniji neprofitni entiteti. Pri tome, strategijski planovi, kao formalno-kvantitativne projekcije, sadrže finansijske konsekvence planiranih kapitalnih investicija. U vezi s tim, strategijsko planiranje podrazumijeva globalne projekcije potrebnih resursa i moguće izvore finansiranja. Na ovaj način stvara se globalna predstava o finansijskim posljedicama različitih strategijskih opcija i obezbjeđuje okvir za ponašanje menadžmenta.<sup>9</sup> Strategijsko planiranje je odlično za obrazovanje menadžmenta i alat za trening koji menadžerima naznačava put za razmišljanje o strategijama i njihovom provođenju. Možda nije pretjerano reći da je u formalnom strategijskom planiranju sam proces mnogo važniji nego izlaz iz procesa, što je planski dokument.<sup>10</sup>

Poslovno planiranje ne uključuje strategiju i ciljeve detaljno u projekciju prihoda i rashoda. Ono se koristi od strane vlasnika da uvjere sadašnje i buduće investitore i kreditore da će poslovne aktivnosti generirati dovoljno novčanih sredstava za plaćanje i povrat kredita. Najdetaljnije poslovno planiranje odvija se u okviru tzv. operativnog planiranja, gdje se do kraja operacionalizuju aktivnosti sadržane u dugoročnim planovima, bilo da se one predstavljaju samo kao opis namjeravanih strategija i poslovno-finansijskih namjera ili su formalizovane u vidu odgovarajućih finansijskih izvještaja. Operativni planovi su detaljni, kratkoročni, kvantitativni i relevantni za sve nivoe u organizacionoj i upravljačkoj strukturi neprofitne organizacije.

Tradicija pokazuje da je malo neprofitnih organizacija koje su u stanju da u značajnoj mjeri pozajmljuju novac za poslovno finansiranje zbog toga što njihovo poslovanje, u najvećem broju slučajeva, ne generiše prihode. Neprofitne organizacije, obično, ne troše novac koji nemaju, nego samo novac koji dobijaju od pomoći, priloga, donacija i sl. Ipak, neprofitne organizacije sve više počinju da se bave i upravljaju aktivnostima koje generišu prihod, što zahtijeva intenzivno korišćenje poslovnih planova. Kada se jedno profesionalno udruženje bavi izdavačkom djelatnošću, ili ako muzej ima prodavnicu suvenira, ove aktivnosti generišu prihode koji se razlikuju od prihoda ostvarenih po drugim osnovama (donacije, prilozima, članarina). Ipak, većina neprofitnih organizacija nije u stanju da predvidi poslovni plan u svim detaljima usljed neizvjesnosti prihoda. Na primjer, teško je predvidjeti sredstva koja će neprofitna organizacija primiti iz granta vlade u sljedeće tri godine. Poslovno planiranje sve više postaje korisna koncepcija koja će biti ugrađena u strategijski plan.

---

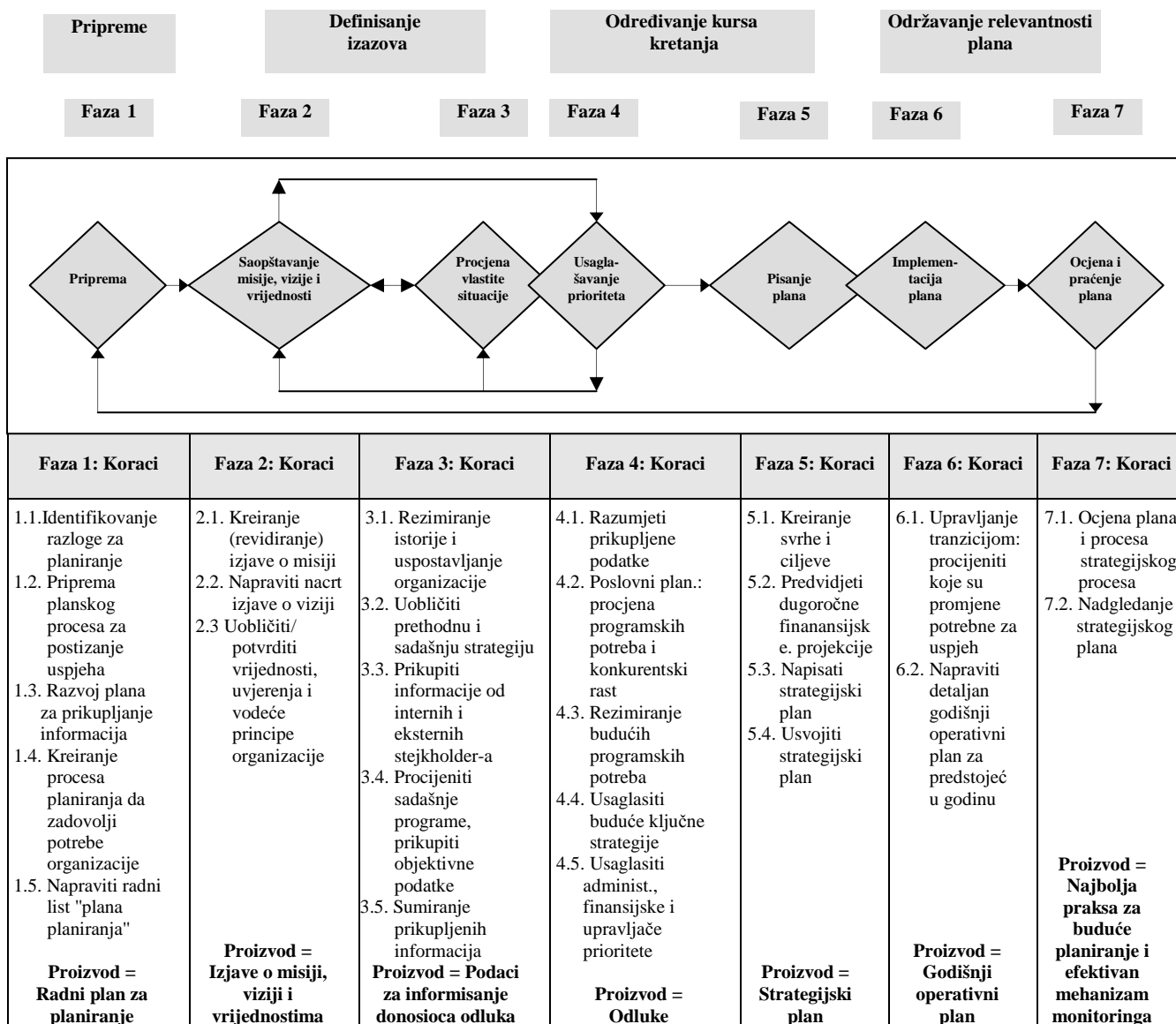
<sup>9</sup> Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V.: *Upravljačko računovodstvo*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007., str. 470-471.

<sup>10</sup> Anthony, N.R., Govindarajan, V.: *Management Control System*, 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003, p. 352.

## PROCES STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

Osnovne faze procesa strategijskog planiranja mogu se predstaviti na narednoj slici (Slika 1) i prikazati kao logičan niz faza i povezanih koraka koji dopuštaju fleksibilnost i kreativnost. Ove faze nisu jedini recept do strategijskog plana i drugi autori mogu preporučiti različite korake ili varijacije ovih faza. Ovdje ćemo predstaviti i opisati bitne elemente strategijskog planiranja i njegove uobičajene rezultate.

Slika 1. Proces strategijskog planiranja



Izvor: Prilagođeno prema Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, 2<sup>th</sup> ed., John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2005., p. 15.

Da bi se pripremila za strategijsko planiranje, neprofitna organizacija mora prvo da procijeni da li je vrijeme za angažovanje u procesu planiranja i kako bi proces planiranja trebalo da izgleda.<sup>11</sup> Ako utvrdi da je spremna da započne strategijsko planiranje, organizacija mora obaviti određene zadatke kako bi trasirala put organizovanom procesu: identifikovati ključna pitanja kojima bi se proces planiranja trebalo da bavi, odlučiti se za osnovni proces koji će se koristiti (šta ko radi u toku procesa, da li se formira komisija ili se angažuju

<sup>11</sup> Ako postoji naznaka da će nastupiti kriza u finansiranju, ili se finansijer povlači, ili je okruženje turbulentno, onda nema puno smisla posvećivati se strategijskom planiranju.

eksterni konsultanti), identifikovati informacije koje se moraju prikupiti da bi se donijele razumne odluke. Proizvod koji se dobija na kraju prve faze je strategijski radni plan za planiranje.

Formulisanjem misije saopštava se šta se radi i zašto se to radi. Organizacija mora da ima sažetu i dobro formulisanu misiju koja u sebi sadrži kako izjavu o svrsi (zašto postoji), tako i opis onoga šta radi (i za koga). Dok misija sumira ko, šta i zašto u organizaciji radi, vizija riječima predstavlja sliku o tome kako će izgledati uspjeh ukoliko organizacija ostvari svoj cilj. Vizija je mentalni model budućeg stanja, izgrađen na razumnim pretpostavkama o budućnosti na koje ima uticaja naše prosuđivanje o onome šta je moguće i šta je vrijedno. Vizija je mentalni model koji ljudi i organizacije mogu da provedu u život kroz svoju predanost i djelovanje.<sup>12</sup> Najveći broj neprofitnih organizacija pokreću vrijednosti i uvjerenja o tome zašto postoje i kako žele da djeluju u cilju postizanja tih vrijednosti. Ukoliko se vrijednosti eksplicitno izraze, utoliko je izvjesnije da će te vrijednosti biti ostvarene u praksi. Proizvod na kraju druge faze je pisana izjava o misiji, viziji i vrijednostima.

Kada organizacija jasno odredi zašto postoji, šta radi i šta se nada da će postići, mora da sagleda svoju trenutnu poziciju. Ovaj korak zahtijeva prikupljanje ažurnih informacija o unutrašnjoj snazi i slabostima, kao i o eksternim šansama i opasnostima organizacije (SWOT), rafiniranje i preoblikovanje liste strategijskih pitanja sa kojima se organizacija susreće i na koja nastoji da odgovori u procesu strategijskog planiranja. Informacije se prikupljaju od internih i eksternih stakeholder-a, a empirijski podaci se prikupljaju kako bi se potkrijepile odluke koje će biti donesene u sljedećoj fazi. Proizvod treće faze je baza podataka sa konkretnim informacijama koje će pružiti podršku donosiocima odluka o budućim prioritetima organizacije. U nekim slučajevima organizacija može obrnuti redoslijed faza dva i tri, prikupljajući podatke o situaciji u organizaciji prije nego što se obavi rasprava u vezi s misijom, vizijom i vrijednostima.

Kada se potvrdi izjava o misiji i identifikuju kritična pitanja organizacije, donosi se odluka o budućem smjeru kretanja: pristup koji će odbor primijeniti (strategije) i opšti i pojedinačni rezultati kojima će se težiti (dugoročni i kratkoročni ciljevi). Ova faza može da traje prilično dugo pošto rasprave mogu zahtijevati dodatne informacije ili revidiranje zaključaka do kojih se došlo tokom procjene situacije. U cilju stvaranja što boljeg plana, značajno je da su planeri spremni i voljni da se vrate na neku od ranijih faza gdje će iskoristiti nove informacije. Proizvod četvrte faze je usaglašenost oko prioriteta organizacije: opšta strategija, dugoročni i pojedinačni ciljevi.

Kada je uobličena misija, identifikovana kritična pitanja i utvrđena strategija i ciljevi, treba ih uključiti u koherentan dokument. Obično jedan član odbora (komisije) za planiranje sačinjava nacrt konačnog dokumenta (plana) i stavlja ga na uvid ključnim donosiocima odluka (upravnom odboru i menadžmentu). Oni bi trebalo da se uvjere da je plan u stanju da odgovori na ključna pitanja o prioritetima i pravcima, sa dovoljno preciznosti, kako bi poslužio kao uputstvo (vodič, mapa puta) za članove organizacije. Krajnji rezultat bi bio koncizan opis u kom pravcu organizacija ide, kako će tamo stići i zašto treba da ide tim putem. Ovo bi trebalo da ima široku podršku kako zaposlenih tako i menadžmenta organizacije. Proizvod faze pet jeste strategijski plan.

Opisani posao do sada ne vrijedi ako se svakodnevni poslovi ne usaglase sa strategijskim prioritetima koji su pažljivo izabrani. Interfejs između strategijski usmjerenog razmišljanja, inkorporiranog u strategijskom planu, i svakodnevnog rada je koncizan i za upotrebu lagan operativni plan. On bi trebalo da koincidira sa fiskalnom godinom i detaljnim programskim planiranjem koje se odnosi na cikluse izvještavanja. Strategijski prioriteti organizacije, njena organizaciona struktura i prethodni proces planiranja biće od uticaja na prirodu određenog operativnog plana organizacije.<sup>13</sup> Suština operativnog plana, međutim, ostaje ista: dokument koji definiše konkretne kratkoročne ciljeve koji vode prema ostvarenju strategijskog cilja i koji je lagan za korišćenje i kontrolu. Proizvod faze šest je godišnji operativni plan.

Proces strategijskog planiranja se u stvari nikada ne završava. Postoje periodi manje ili više intenzivne aktivnosti, međutim, na promjene u ambijentu mora se neprestano reagovati. Organizacija treba da izabere odgovarajući vremenski period za planiranje, a veliki broj neprofitnih organizacija primjenjuje trogodišnji

---

<sup>12</sup> Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley&Sons, Inc, NJ, 2005, p. 17.

<sup>13</sup> *Ibid*, p. 19.

ciklus planiranja. Prvi strateški plan završava se trogodišnjim vremenskim periodom i jednogodišnjim operativnim planom. U toku treće godine pokreće se renovirani proces strateškog planiranja. U zavisnosti od obima promjena u internom i eksternom okruženju neprofitne organizacije, radni plan strateškog planiranja biće manje ili više intenziviran. Krajem treće godine novi trogodišnji plan, kao i novi godišnji operativni plan, biće odobreni i ciklus počinje ponovno. Ono što je značajno jeste da se proces strateškog planiranja nastavlja i da reaguje na promjenljivi ambijent. Ako ključne strategije i prioriteti ostanu validni, onda vremenski okvir, koji je prethodno naznačen, dobro funkcioniše. Ipak, ukoliko se okruženje značajno mijenja u odnosu na pretpostavke na kojima je strateški plan zasnovan, neophodno je pregrupisanje i promjena strategije.<sup>14</sup>

Na Slici 1 detaljno su opisane faze sa koracima koji su neophodni da bi se plan kompletirao dok ih naredni tabelarni pregled pojašnjava:

**Tabela 2. Detaljan plan aktivnosti angažovanja organizacija u toku procesa planiranja**

Faza	Planske aktivnosti	Ključni proizvodi
Faza 1: Priprema	1.1. Identifikovanje razloga za planiranje	Preciziranje željenog ishoda
	1.2. Priprema procesa planiranja za postizanje uspjeha	Odluka krenuti/odustati
	1.3. Izrada plana za prikupljanje inf. iz int. i eksternih izvora	Jasno određivanje traženih informacija
	1.4. Dizajniranje procesa plan. koji će zadovoljiti potrebe organizacije	Odluka o dizajniranju procesa
	1.5. Izrada radnog lista "plana planiranja"	Radni plan planiranja
Faza 2: Definisati misiju, viziju i vrijednosti	2.1. Napisati (ili revidirati) izjavu o misiji	Potvrda aktivnosti izjave o misiji
	2.2. Sačiniti nacrt izjave o viziji	Izjava o viziji
	2.3. Uobličiti vrijednosti, uvjerenja i vodeće principe organiz.	Izjava o vrijednostima
Faza 3: Procjena situaciju sopstvene organizacije	3.1. Rezimirati istoriju i dostignuća organizacije	Odbor i zaposleni su obavezni u pogledu istorij. i akt. ciljeva i obima programa
	3.2. Uobličiti prethodne i sadašnje strategije	Kontekst za buduće odluke
	3.3. Prikupiti informacije od unutrašnjih i vanjskih stejkholdera	Podaci za informisanje planera za donošenje odluka
	3.4. Procijeniti sadašnje programe i prikupiti objektivne podatke	Podaci za informisanje planera za donošenje odluka
	3.5. Napraviti rezime prikupljenih informacija	Podaci za informisanje planera za donošenje odluka
	3.6. Sumirati zaključke proizašle na osnovu podataka prikupljenih iz unutrašnjih i vanjskih izvora: jake strane i slabosti organizacije, trendovi u okruženju, konkurentska prednost organizacije, potrebe zajednice	Izveštaj koji sumira podatke i koji se koristi u raspravama navedenim ispod
Faza 4: Dogovor o prioritetima	4.1. Analizirati podatke, razmotriti dosadašnji napredak i ažurirati radni plan, ukoliko je to potrebno	Zajedničko mišljenje o dosadašnjim pitanjima i plan za kompletnu procjenu plana
	4.2. Procijeniti programski portfolio	Podaci koji će informisati donosioce odluka
	4.3. Usaglasiti se o budućim strategijama razvoja i razviti programski portfolio	Skicirati obima i cilj budućeg programa
	4.4. Potvrditi buduće ključne strategije	Lista 3-5 budućih ključnih strategija

<sup>14</sup> *Ibid*, p. 20.

	4.5. Usaglasiti administrativne, finansijske, upravljačke prioritete. Sumirati prihode i potencijalne resurse koji su potrebni za podršku dugoročnoj viziji organizacije	Dugoročne svrhe i ciljevi
Faza 5: Pisanje plana	5.1. Kreirati svrhu i ciljeve	Svrha i ciljevi
	5.2. Obuhvatiti finansijske implikacije donesenih odluka	Informacije za dugoročni plan prikupljanja sredstava
	5.3. Plan: 1) Uvod 2) Proces strategijskog planiranja 3) Izjava o misiji, 4) Izjava o viziji, 5) Izjava o vrijednostima, 6) Rezime SWOT analize, 7) Buduće ključne strategije, 8) Programske svrhe i ciljevi, 9) Administrativne svrhe i ciljevi, potencijalni prihodi, zahtijevana sredstva	Napisan strategijski plan odobren od strane upravnog odbora
	5.4. Usvojiti plan	Usvojen plan
Faza 6: Implementacija plana	6.1. Upravljanje u periodu tranzicije između starog i novog. Ocijeniti koje su promjene potrebne da se dogode za podršku strategijskom planu	Plan za upravljanje tranzicijom između starog i novog načina rada
	6.2. Sačiniti detaljan godišnji plan implementacije za predstojeću godinu (svrhe i ciljevi prve godine)	Godišnji plan
Faza 7: Ocjena i kontrolisanje plana	7.1. Ocijeniti proces strategijskog planiranja	Najbolja praksa za buduće planiranje
	7.2. Nadgledati strategijski plan i potvrđivati, ažurirati i revidirati ga po potrebi. Sačiniti detaljan plan implementacije za sljedeću godinu.	Efektivan mehanizam za nadgledanje plana i uvjeravanje da je plan relevantan i da se provodi

Izvor: Prilagođeno prema Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, 2<sup>th</sup> ed., John Wiley&Sons, Inc, New Jersey, 2005., p. 21-23.

### Učesnici u procesu strategijskog planiranja

U proces strategijskog planiranja, u najvećem broju slučajeva, uključeno je pet učesnika: 1) predlagač (zastupnik) programa, lice koje želi da se predloženi program usvoji, 2) analitičar, osoba koja analizira vrijednosti (dobre osobine) prijedloga, 3) menadžerski vrh, koji odlučuje o usvajanju prijedloga, 4) finansijeri, koji treba da na osnovu osobina programa obezbijede neophodna sredstva za njegovo ostvarenje i 5) kontrolor, koji upravlja sistemom strategijskog planiranja.<sup>15</sup> Organizacija koja donosi veći broj odluka o programima obično ima posebno odjeljenje (kancelariju) za sistemsku analizu u kojoj su analitičari zaduženi za planiranje i koji predstavljaju "ključne igrače" ovog procesa. Programski analitičari<sup>16</sup> treba da budu pri vrhu organizacione hijerarhije, odnosno da odgovaraju generalnom direktoru ili drugom menadžeru na upravljačkom vrhu.

Ukoliko postoji mogućnost da se strateško planiranje odvoji od budžetiranja, poželjno je da plansko osoblje bude sa kontrolorima, pošto ovakav raspored smanjuje broj lica odgovornih upravljačkom vrhu i povećava se vjerovatnoća boljeg pristupa analitičara finansijskim podacima. Postoji mogućnost da analitičari preuzmu dio poslova kontrolora, pošto su oni u toku godine zauzeti samo nekoliko mjeseci i pomažu u aktivnostima kontroloru u ostalom dijelu godine. U organizacijama, gdje je ideja uobičajenog strategijskog planiranja nova, može doći do nesuglasica između analitičara i posloводства organizacije, posebno kada analitičari predlažu programe. Analitičari mogu biti mladi ljudi, okrenuti tehničkim dostignućima, inteligentni, ali sa malo iskustva i nesvjesni "pravila" birokratske igre. Oni obično potcjenjuju vrijednost iskustva i time, ponekad, predstavljaju izazov ili, čak, prijetnju uobičajenom načinu rada. Da bi se smanjili eventualni konflikti, top menadžment može u početku angažovati manju ekipu analitičara od postojećeg osoblja zaposlenog u organizaciji i postepeno je povećavati sa rastom povjerenja i smanjivanjem otpora od strane pojedinih menadžera.

Plansko osoblje ipak treba imati na umu da su oni dio zaposlenih organizacije a ne uprava, odnosno da odluke ne donose samostalno. Usljed njihove značajne uloge, koju imaju u povezivanju strategije i

<sup>15</sup> Anthony, R., Young, W.: *Management Control in Nonprofit Organization*, 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003., p. 426.

<sup>16</sup> Programski analitičari nazivaju se i planerima, programskim osobljem i, u kontekstu rada, ovi termini će se koristiti vodeći računa o namjeravanom značenju.



strategijskog planiranja, neophodno je da često budu u komunikaciji i uspostave dobre odnose sa linijskim menadžerima i da im objasne svoj analitički pristup. Analitičari moraju steći podršku top menadžmenta, a linijski menadžeri moraju uvidjeti da je proces strategijskog planiranja stalan proces menadžment kontrole a ne povremena aktivnost. Bez obzira na to da li je plansko osoblje (analitičari) dio kontrole organizacije, odgovorno je za protok svih informacija kao i za protok informacija vezanih za strategijsko planiranje. Ukoliko postoji ustaljena forma strategijskog planiranja, dužnost kontrolnog odjeljenja je da postavi procedure putem kojih će se upravljati tokom informacija kroz sistem i da se osigura poštovanje datih procedura. U nekim neprofitnim organizacijama plansko osoblje upravlja tim sistemom, međutim, to često može dovesti do dupliranja podataka i nedostatka koordinacije i konzistentnosti između podataka za strategijsko planiranje i ostalih podataka.

### **Proces razmatranja prijedloga novih programa**

U nekim neprofitnim organizacijama proces razmatranja prijedloga novog programa dosta je neformalan, dok u drugim postoje ustaljene procedure. U oba slučaja uobičajeno je šest osnovnih koraka: 1) inicijativa, 2) sortiranje (pregled), 3) stručna analiza, 4) politička analiza, 5) odlučivanje i 6) prodaja.<sup>17</sup> U ovoj tački navedene korake samo ćemo dotaći u najneophodnijoj mjeri.

Inicijativa (ideja) za novi program može doći iz same neprofitne organizacije, ali, isto tako, i od lica koja su izvan organizacije. Da bi podstakao razvoj ideja unutar same organizacije, top menadžment mora jasno da naglasi da su nove ideje dobrodošle i da obezbijedi mehanizam (procedure) kojim će skrenuti pažnju planskog osoblja na njih. Obično ideja postaje dio procesa strategijskog planiranja tek onda kada privuče pažnju neke uticajne osobe u samoj neprofitnoj organizaciji. U nekim slučajevima to može biti menadžer centra usluga koji onda postaje predlagač (zastupnik) programa. Predlagač programa može dio posla da obavi sam u razradi ideja u grubim crtama ili program preda planskom osoblju na detaljniju razradu. Plansko osoblje (analitičari) i članovi top menadžmenta, isto tako, mogu biti predlagači (zastupnici) programa.

Od mnogobrojnih ideja na koje usmjeravaju pažnju, analitičari vrše selekciju predloženih programa koji im se čine vrijednim za detaljniju analizu. Prije svega, ovdje spadaju prijedlozi (ideje) uprave i finansijera, osim ako analitičari mogu dokazati da te ideje nisu pouzdane, mada imaju finansijsku podršku. Značajan kriterijum u procesu rangiranja programa je njihova usklađenost sa ciljevima organizacije. Neke neprofitne organizacije, radi dobijanja sredstava za pokriće opštih troškova, mogu da preferiraju i ideje koje nisu u skladu sa njihovim ciljevima. Na primjer, pokušaj fakulteta da pokrije značajne troškove razvojem programa istraživanja izvan područja svoga interesovanja ili naponi u stvaranju programa koji se tek dotiču njegovih stvarnih ciljeva, predstavlja grešku u procesu selekcije. Ovi projekti vjerovatno neće imati uspjeha i, samim tim, ne samo da će potrošiti sredstva, nego bi mogli da naškode ugledu visokoškolske ustanove pri budućoj dodjeli sredstava. Dakle, ukoliko želimo da uspješno rangiramo prijedloge, ciljevi organizacije moraju biti unaprijed određeni.

Nakon što je predlagač programa provjerio i uvjerio se da je program vrijedan razmatranja, priprema zvanični prijedlog programa. U prijedlogu se opisuje šta treba da se radi, ali program obično ne sadrži detalje kako treba da se radi. Ovi detalji su obično u nadležnosti operativnog menadžmenta i rade se pošto prijedlog bude odobren. Prijedlog programa treba da uključi: a) opis predloženog programa i očiglednost da će ispuniti svrhu organizacije; b) procjenu sredstava koja su neophodna za sprovođenje programa u nekoliko narednih godina, (troškovi u ovoj fazi obično se grubo računaju, dok se njihova detaljna analiza vrši nakon prihvatanja cjelovitog programa); c) koristi koje se od programa očekuju u datom vremenskom periodu, iskazane u novčanim jedinicama, dok je namjera kvantitativnog prikaza mogućnost poređenja planiranih i ostvarenih rezultata i d) rasprava o rizicima i neizvjesnostima koje su vezane za predloženi program.<sup>18</sup>

Svrha prijedloga programa je da pomogne donosiocima odluke a analiza treba da bude detaljna i objektivna. Prijedlog programa se razlikuje od prijedloga programa za "prodaju", koji većinom sadrže izvještaje o ekonomskoj opravdanosti. Prijedlozi programa zasnovani su na pretpostavci da se novčani iznosi neće

---

<sup>17</sup> Anthony, R., Young, W.: *Management Control in Nonprofit Organization*, 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003., p. 428.

<sup>18</sup> *Ibid*, p. 429.

mijenjati ili na pretpostavci uključivanja stope inflacije. Ukoliko prijedlog ne predviđa inflaciju, onda se promjene u monetarnim iznosima odražavaju samo na fizičke veličine, što olakšava računanje i razumijevanje, te je ocjena prijedloga mnogo lakša. Međutim, ukoliko je u procjenu uključena očekivana stopa inflacije, donosioci odluka teže će uočiti fizičke od inflacijskih uticaja. Inflacija je činjenica i ne treba je zanemariti, posebno ako postoji značajna izvjesnost da će prihodi i troškovi imati različitu stopu inflacije.<sup>19</sup>

Prijedloge programa koji prođu inicijalni pregled analizira plansko osoblje. Stručna analiza uključuje procjenu troškova predloženog programa i kvantitativno iskazivanje koristi, mogućnost pronalaženja alternativnih rješenja za uspješno provođenje programa a rezultati stručne analize se obično uključuju u prijedlog programa. U konačnu odluku o predloženom programu mora biti uključen i politički,<sup>20</sup> ekonomski i socijalni činilac, kao i uticaj same organizacije. Donosilac odluke, pored stručne analize, obično uzima u obzir i političke koristi. Ukoliko su u stručnu analizu uključeni i politički uticaji, onda ona postaje, naravno, manje razumljiva, međutim, činjenica je da su politički interesi ipak dio analize. Ako se predloži nekoliko političkih rješenja problema, analizom se može pronaći najpovoljnije rješenje i približni troškovi ostalih rješenja. Ovo značajno može pomoći donosiocu odluke kada pri odlučivanju koristi analizu, mjereći da li su veće izgubljene inkrementalne političke koristi u odnosu na inkrementalne troškove. Bez obzira na stručne prednosti prijedloga, top menadžment ne uspijeva uvijek donijeti najbolju odluku i program "prodati" finansijerima. Ovdje značajan uticaj imaju politički interesi, postizborne koalicije u administraciji javne uprave, posebni zahtjevi interesenata i sl.<sup>21</sup> Upravljački vrh mora često donijeti tešku odluku o prodaji programa prije izrade prijedloga i formalnog predstavljanja.

Nakon analize, prijedlog programa dostavlja se top menadžmentu na odlučivanje. Međutim, do konačne odluke proces se može ponavljati i nekoliko puta uz prisustvo predlagača i analitičara programa. Dok se zaposleno plansko osoblje fokusira na stručne aspekte prijedloga programa, donosioci odluke fokusiraju se na političke koristi, iz čega mogu proizaći i alternativni načini za postizanje ciljeva organizacije. Prijedlozi programa ne razmatraju se po principu "uzmi ili ostavi", oni obično sadrže i opis alternativnih rješenja za postizanje ciljeva i troškove svakog od njih. Iako analitičari ne treba da naglašavaju svoju sklonost prema određenom prijedlogu ili alternativni, njihovo mišljenje, ipak, postaje jasnije u toku same rasprave. Isti slučaj je i kod predlagača programa koji ima sklonost prema nekoj od alternativa. Pošto su progami zbog angažovanja značajnih resursa važni za strategiju neprofitne organizacije, prije same implementacije moraju biti podržani i od strane finansijera. U javnoj upravi skupština ili drugo zakonodavno tijelo, na lokalnom ili državnom nivou, obično je finansijer, dok je u neprofitnim organizacijama to upravni odbor, korisnici, država, donatori i sl. Realizaciju programa obično vrši uprava i predlagač programa uz učešće planskog osoblja.

Donosilac odluke treba da uzme u obzir obim programa koji je uradio predlagač ili je na njega imao značajan uticaj. Zastupani prijedlog, u suštini, čini radni materijal koji treba da se "proda" donosiocu odluke i, u najvećem broju slučajeva, ne sadrži detaljnu analizu ciljeva. Većinu projekata koji su inicirani od strane operativnih menadžera čine zastupani prijedlozi. Projekti inicirani od strane analitičara (planskog osoblja) za top menadžment obično su neutralni, ali i ti prijedlozi sadrže element zastupanja u određenim okolnostima. Bilo bi idealno kada ne bi postojala tenzija između zastupnika programa i analitičara. To bi dovelo do objektivnije prezentacije programa. Prijedlog može biti neobjektivan u jednom od četiri slučaja: 1) rezultat se prihvata bez suštinskog razmatranja, u analizi troškova i koristi prijedloga nakon što se procijene troškovi uključuju se koristi tako da rezultat analize troškova i koristi daje dobru sliku; 2) vodi se rasprava o stručnim aspektima do beskonačnosti koje donosilac odluke ne razumije i to je jedna od varijanti "iscrpljivanja" u vezi s prijedlogom; 3) loše strane se izostavljaju ili se ne prikazuju tačno i u cjelini, i 4) potcjenjuju se troškovi i vrijeme potrebno za implementaciju prijedloga.

---

<sup>19</sup> Često postoji tendencija pogrešnog predstavljanja da će nivo cijena ostati nepromijenjen tokom vijeka trajanja projekta.

<sup>20</sup> U javnoj upravi to je posebno izraženo kod pojedinih članova skupštine (parlamenta) koji pripadaju određenoj političkoj partiji ili lobiraju za određenu, konkretnu, oblast.

<sup>21</sup> Anthony, R., Young, W.: *Management Control in Nonprofit Organization*, 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003, pp. 431-432.

Za svaki značajniji prijedlog postoji određena grupa ljudi koja se protivi, ako ni zbog čega drugog, onda zbog toga što su im uskraćena sredstva za njihove programe. Kada se organizuje rasprava između zastupnika programa i njihovih konkurenata, u najvećem broju slučajeva, obično izađu na vidjelo prednosti i nedostaci. Ipak, postoji rizik da se konkurenti i zastupnici programa udruže tako da se konkurenti suviše ne protive, pošto se nadaju da će u sličnim situacijama protivnička strana isto postupiti. Izgleda da zbog mnogobrojnih razloga o prijedlogu programa ne postoji odluka donesena isključivo na racionalnim, ekonomskim osnovama. Postoji kontinuitet sa čisto ekonomskim prijedlozima, s jedne strane, i socijalnim i političkim prijedlozima, s druge strane. Međutim, pošto su sredstva ograničena i ne mogu se prihvatiti svi prijedlozi, donosilac odluke treba da se opredijeli za prijedlog koji je najviše u interesu neprofitne organizacije i samo u rijetkim slučajevima može se odlučiti za sve predložene programe.

## ZAKLJUČAK

Strategija predstavlja relativno novi koncept koji se od sredine pedesetih godina prošlog vijeka koristi u literaturi iz područja ekonomije i menadžmenta. Teškoće u definisanju pojma strategije preslikavaju se i na definisanje procesa strategijskog upravljanja. Izbor strategije i taktike, odnosno donošenje niza upravljačkih odluka sa dugoročnim i kratkoročnim dejstvom, nužna je pretpostavka računovodstvenog planiranja i u neprofitnim organizacijama. Strategijske planove ili dugoročne budžete, kao formalizovane globalne projekcije očekivanih finansijskih performansi, po pravilu pripremaju veće i složenije neprofitne organizacije. Strategijsko planiranje podrazumijeva projekcije potrebnih resursa, moguće izvore finansiranja i plan novčanih tokova. Ovim se stvara globalna predstava o finansijskim posljedicama različitih strategijskih opcija i obezbjeđuje okvir za ponašanje menadžmenta. Mnogi aspekti budžetiranja u neprofitnim organizacijama slični su onim u profitnim entitetima. Međutim, najveći broj neprofitnih organizacija ne finansira se samostalno i neophodan je dobar i "hirurški" precizan plan prihoda i rashoda. U neprofitnim organizacijama budžet često poprima osobinu igre, a "igrači" imaju značajan set razvijenih strategija kako bi osigurali uspjeh u ovoj igri. Za efikasno upravljanje performansama, rasporedom ovlašćenja i odgovornosti, ekstrapoliranje svrsishodne kontrole i produktivnom alokacijom ograničenih resursa, menadžeri neprofitnih organizacija su u poslovnom planu pronašli efikasan instrument koji nudi vjerodostojnu i koherentnu predstavu o neizvjesnoj budućnosti.

Faze procesa strategijskog planiranja mogu se različito predstaviti od strane pojedinih autora, a u radu su predstavljeni i opisani elementi strategijskog planiranja i njegovi uobičajeni rezultati, kao jedan mogući recept. Tokom strategijskog planiranja menadžeri često moraju da biraju između dva ili više konkurentskih programa i, kada je u pitanju takav slučaj, kvantifikacija troškova i koristi pomaže im u procesu donošenja odluka. Ukoliko dva programa imaju istu korist, izbor je relativno lak poređenjem troškova. Ukoliko dva programa imaju iste troškove i jedan donosi više koristi od drugog, odluku je relativno lako donijeti. Međutim, odluka je znatno komplikovanija kada se troškovi i koristi protežu na nekoliko narednih godina, kao što je slučaj sa skoro svim novim programima i imaju različite troškove i koristi. Kada se troškovi i koristi mogu izraziti u monetarnim jedinicama, obračun sadašnje vrijednost može pomoći u donošenju odluke. Međutim, često se troškovi i koristi ne mogu izraziti u novčanim iznosima jer postoje mnogi kvalitativni (nefinansijski) faktori koji su dio skoro svakog programa. Menadžeri, ipak, ne smiju dopustiti da kvantitativni faktori, bez obzira na rezultate analize, dominiraju prilikom donošenja odluka, posebno kada se radi o neprofitnim organizacijama.

## LITERATURA:

1. Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, 2<sup>th</sup> ed., John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2005.
2. Anthony, N. R., Govindarajan, V.: *Management Control System*, 11<sup>th</sup>, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.
3. Anthony, N. R., Young, W.: *Management Control in Nonprofit Organization*, 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.
4. Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V.: *Upravljačko računovodstvo*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007.
5. Todorović, J. i dr. S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.