

ПОТРЕБНИ АЛАТИ У УПРАВЉАЊУ ПРОМЕНАМА И РАЗВОЈЕМ СУБЈЕКТА

Др Зденка Ђурић*

Резиме

Резултати и ефекти спроведених промена унутар и на нивоу сложених структура у високом степену зависе од модела и метода (техника) анализа које се користе у дефинисању, пројектовању, програмирању ових промена и израдама планова њиховог спровођења

У домаћим теоријским и стручним круговима мало се говори о методологији или алатима који би требали да се користе у управљању транзиционим и свим другим развојним променама унутар и на ниво најразличитијих субјеката.

■ **Кључне речи:** промене, развој, управљачки алати, анализа, планирање

Нови свет

Улазак света у нову развојну фазу или у фазу економије знања доводи до бројних и разноврсних промена у филозофији, концептима, методама, техникама и критеријумима успешног функционисања укупног свега и свих његових субјеката. Историја као учитељица живота и експоненцијални трендови од мале су помоћи. Како Vouyett J. Т истиче: „У односу на различите кризе у материјалним структурама света и појединачна, много значајније су кризе спознавања, разумевања и прихватања једног новог света – економије знања.” [1]

На дугој листи промена и новина, које доноси ова цивилизацијска промена, истакла бих само три најзначајније:

- Раст значаја интелектуалног капитала као фактора пословања, раста и развоја или јачања субјеката. Конкурентност, успешност компанија и друштава и вредност предузећа зависи од актуелности и практичне

* Др Зденка Ђурић, професор на Факултету за предузетни менаџмент БК, Нови Сад

применљивости невидљивог – интелектуалног капитала или знања запослених, организационих знања и релацијског капитала. [2]

- Промене у пословању и у развојном и пословном капацитету постају битан фактор успешности пословања - опстајања и јачања субјеката. Успешност пословања субјекта зависи од његове креативности, флексибилности, адаптилности, мобилности или способности дефинисања и спровођења промена и иновација. Креативност као основа свега има своје јасно одређење у истраживачком и развојном раду. [3]
- Раст значаја холистичког или системског приступа у управљању пословањем и развојем најразличитијих субјеката. Robert H. Round, у тексту Introduction to System Thinking, објављеном на Интернету, говорећи о значају теорије система и системског приступа истиче потребу да се системско учење уведе у структуру обавезног образовања сваког стручњака.[4] Системски и холистички приступ у управљању развојем актуелизује потребу за мапирањем – разумевањем целине увек више или мање новог и непознатог проблема. Анализа и синтеза су основни алати у разумевању нове актуелне генерације проблема.

Раст значаја интелектуалног капитала	Промене као фактор опстајања и јачања субјеката	Раст значаја системског приступа у управљачким активностима
--------------------------------------	---	---

Битне карактеристике економије знања

Основни и општи циљеви субјеката

Економија знања доводи до редефинисања основних и општих циљева различитих субјеката. Основни и општи циљеви најразличитијих субјеката постају:

- дугорочно, континуирано и стабилно опстајати и не пропадати
 - и динамично и стабилно јачати стратешке позиције
- Ови циљеви најчешће се дефинишу као стратешки циљеви субјекта

Дугорочно, континуирано и стабилно опстајање	Динамично и стабилно јачање
--	-----------------------------

Основни циљеви савременог субјекта

Динамика услова функционисања субјеката у економији знања условила је да се опстајање и непропадање субјекта именује као један од основних и врхунских циљева у управљању развојним променама – иновацијама и развојем.

У развијеним срединама основни и општи циљеви субјеката подводе се под синтагму одрживи развој. [5] Шта више, у савременим стручним круговима уместо израза одрживи развој, све чешће се говори о одрживости система. Под одрживошћу савремених система мисли се на њихово дугорочно, континуирано, стабилно функционисање – опстајање у динамичном свету.

Мисија и визија чине аналитичку основу у дефинисању јасних стратешких циљева и задатака. Ово истичем због тога што се код нас врло много говори о мисији и визији, али и врло мало о јасно дефинисаним стратешким циљевима и задацима субјекта, без чега нема јасних усмерења у променама и акцијама које носе промене.

Промене као фактор опстајања и јачања субјеката

Бројни аутори једногласни су у ставу да су квалитетно управљане промене или иновације једна од најзначајнијих одлика функционисања, опстајања и јачања позиција сваког субјекта у окружењу. [6]

Како сам у својим истраживањима закључила, [7] опстајање и јачање савремених субјеката зависи од:

- Структуре развојних промена (Величина на којима се спроводе развојне промене и врсте развојних промена – инкременталне или револуционарне промене)
- Извора иновираних и нових решења (Иновирана и нова решења као резултат властитог ИР рада или споља прибављена решења)
- Квалитета (компетентности) у управљању развојним променама
- Интензитета и квалитета ангажовања иновираних и нових решења у текућем раду.

Структура развојних промена	Извори развојних промена
Квалитет управљања развојним променама и развојем	Интензитет и квалитет текућег рада

Фактори опстајања и јачања савременог субјекта

Успешно функционисање – пословање савремених субјекта и њихово јачање није само резултат подизања општег технолошко развојног нивоа и раста, већ је, пре свега, резултат већег броја фактора, међу којима

кључно место заузимају извори обезбеђивања иновираних и нових решења за основна технолошко-производна решења. Бројност фактора који опредељују допринос промена и иновација успешности субјекта условила је да се квалитет управљања развојним променама и развојем дефинише као један од основних и кључних фактора успешности пословања и развоја субјекта. Како Chanals J. истиче: управљање променама и развојем постаје квалитетна мешавина заната и уметности доношења и спровођења различитих одлука о променама и развоју субјекта. [8]

Где се спроводе развојне промене?

Бројне и разноврсне развојне промене спроводе се на нивоу субјекта или у његовом пословању (business development) и унутар субјекта или у његовом развојном и пословном капацитету. [9]

Развојне промене на нивоу субјекта најчешће се дефинишу као пословни развој субјекта, развој субјекта или као конкурентска стратегија субјекта.

Пословни развој садржи конкурентску стратегију субјекта и основне правце технолошко-производног, тржишног и екстерног развоја субјекта. [10]

Развојне промене унутар субјекта односе се на промене унутар процеса, активности и фактора субјекта:

- | |
|--------------------------------------|
| • Развојне промене на нивоу субјекта |
| • Развојне промене унутар субјекта |

Нивои дефинисања, пројектовања, планирања и спровођења развојни промена

У стручној литератури промене унутар субјекта најчешће се класификују као промене у организацији, промене у култури и клими организације и сведе на промене у људском фактору. [11] Проблем већине аутора је у томе што афирмишући један аспект или сегмент промена унутар организација, запостављају чињенице да су субјекти – организације високосложене, функционалне, хијерархијски међузависне функционалне структуре и да следећи ове чињенице у пројектовању промена треба пројектовати одговарајуће структуре промена.

Нова терминологија развоја

Данас, под развојем субјекта мисли се на мултидисциплинарни развој субјекта или на структуру бројних и разноврсних квалитативних и

квантитативних промена на нивоу и унутар субјекта којима се решава проблем његовог опстајања и јачања. [11]

Развој обухвата пословни, конкурентски, стратегијски развој, технички, технолошки, организациони, економски развој субјекта. Под термином развој мисли се на мултидисциплинарни развој.

У савременој теорији и пракси, реч развој све чешће замењује се са термином иновације.

Под иновацијама се мисли на практичну промену иновираних и нових знања (истраживачки и развојни рад - технолошки развој) и на економске и финансијске резултате примене ових знања.

Ако погледамо Лисабонску декларацију, али и новије материјале OECD-а и других институција, видимо да они под иновацијом мисле на све активности у истраживачком и развојном раду и на њихове резултате и то не само у привреди, већ и у укупном друштву. [12]

Нове теореме и модели управљања променама у организацијама

Нова питања и нови проблеми са којима се суочавају савремени субјекти не могу се успешно решавати са старим концептима и алатима. Њихово квалитетно решавање захтева развој и примену нових концепата и нових алата.

У овом моменту, менаџерска наука бележи бројне и различите покушаје да се креира нови, одговарајући концепт, систем управљања променама у сложеним структурама (Организација која учи; Систем стратешког партиципативног управљања; Компетентна организација; Прилози аутора из области knowledge managementa; Систем реинжењеринга; TQM и друго). [13] Највећи број ових прилога налази се у фази лабораторијских и клиничких испитивања, што не само читаоца, већ и стручњаке може да доведе до дезоријентације.

У овом моменту, основно и највредније у управљању променама и развојем субјекта - система чини оно што афирмише пракса у развијеном свету. Ова пракса афирмише стратешко партиципативно управљање развојним променама или систем управљања са следећим корацима: [14]

- Дефинисање (решавање проблема) и пројектовање дугорочних циљева добитних структура развојних промена на нивоу субјекта, или дефинисање и пројектовање његовог пословног развоја.
- Програмирање структуре развојних промена унутар субјекта и планирање активности на њиховом спровођењу (изведбени планови)
- Спровођење пројектованих и програмираних промена, или развој, или прибављање иновираних или нових решења, стварање услова за

спровођење развојних промена и спровођење развојних промена у текућем раду.

- Мониторинг спровођења пројектованих и програмираних промена.

I – дефинисање и пројектовање развојних промена на нивоу система - програмирање и планирање развојних промена унутар система и активности на њиховом спровођењу
II – спровођење развојних промена унутар и на нивоу система - мониторинг спровођења пројектованих и програмираних промена

Основна структура управљања мењањем и развојем субјеката

Један од проблема који је постојао и даље се задржава када су у питању концепти, модели и технике управљања променама и развојем субјеката јесте што су првенствено фокусирани на велике, зреле системе на вишим степенима развијености и недовољно пажње посвећују посматраним проблемима на нивоу мањих, млађих субјеката и субјеката на нижем степену опште развијености.

Иновирани и нови управљачки алати

Економија знања не афирмише актуелна знања, већ актуелна практично применљива и примењена знања. Интерес није окренут само ка захтеву да смо паметни, већ и паметни и богати, а то значи да памет стављамо у функцију очувања и увећавања економског богатства.

Проблем превођења знања у практичне активности и практична решења није ништа друго до проблем развојног рада. Централно место у развојном раду заузимају модели и технике активности која се дефинише, пројектује, планира, развија и спроводи промена у текућем функционисању субјекта.

По међународним стандардима и како то истиче З. Барачкаи, компетентност стручњака се мери и вреднује структуром, актуелношћу и бројем модела и техника којима владају и које користе појединци и тимови у решавању различитих проблема (15. Тесехурст G.W.)

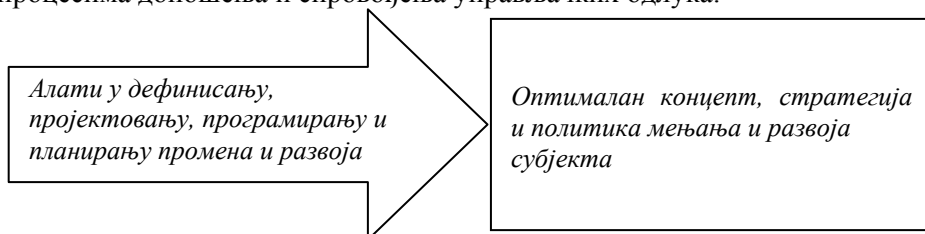
Прагматичан и успешан свет пажњу усмерава на развој постојећих и нових алата у управљању променама и развојем различитих субјеката. О величини ових алата говори се у контексту разматрања питања доношења квалитетних менаџерских одлука и одлука у области истраживачког и развојног рада. Посебну динамику у разматрању питања алата у доношењу рационалних менаџерских одлука чине активности на развоју информационих технологија и развоју система за подршку одлучивању. [16]

Бројни истраживачи процеса решавања бројних и разноврсних, пре свега, неструктурисаних проблема какве су промене у фокус свог интересовања стављају:

- моделе, методе (технике) квалитативних и квантитативних анализа и прогноза
- и моделе и технике пројектовања, програмирања и планирања промена и активности на њиховом спровођењу.

Данас, много мањи простор посвећује се питањима добрих и лоших концепата, стратегија и политика пословног развоја појединих субјеката, јер у сложеним и променљивим условима, сваки субјект у сваком временском периоду и условима, треба да има свој одговарајући концепт, стратегију, политику, програм развоја. Одговарајуће стратегије, програми и планови развоја резултат су примене одговарајућих модела и техника у њиховом дефинисању. [17] Модел, методе и технике које се користе у решавању проблема промена и развоја субјеката кључни су фактори квалитета донетих планско развојних одлука и квалитета у њиховом спровођењу.

У нашој средини иако се врло много говори о компетентности и променама у менаџменту сложеним системима, чињеница је да се врло мало говори о моделима и техникама које се користе у практичним процесима доношења и спровођења управљачких одлука.



На шта развијени свет ставља акценат у управљању променама и развојем?

Анализе

Квалитетне анализе и прогнозе су алфа и омега квалитетног управљања променама и развојем субјеката. У управљању развојем посебно значајне су прогнозе. [18]

Међу бројним дефиницијама анализе, за потребе управљања променама и развојем у свакодневном раду, у свом теоријском и практичном раду определила сам се за две дефиниције:

- Анализа је пут и начин идентификовања (препознавања), дефинисања (разумевања) и налажења решења за проблем.
- Анализа је обрада информација по јасно дефинисаном моделу и техникама обрада података.

Промене су увек више или мање нов и непознати проблем, или питања чије решавање захтева квалитетне – одговарајуће анализе Крајевски J.L. у свом коауторском раду истиче да основни и највреднији део активности на управљању развојем субјеката чине анализе или обраде бројних и разноврсних података. (19.Крајевски J.L.)

У дефинисању, пројектовању, програмирању и планирању развојних промена и развоја субјеката користе се и квантитативне и квалитативне анализе, с тим да је акценат на квалитативним тимским анализама и прогнозама.

Квалитативне анализе захтевају квалитетне базе података, што је код нас један од највећих проблема. Имамо много администрације и евиденција, али на жалост немамо квалитетних база података и оних који ће те податке анализирати – обрађивати.

У оквиру квалитативних тимских анализа развијено је неколико стотина модела групног тимског одлучивања, с тим да се сви они класификују у четири основне групе: Групу brainstorming; Групу метода стваралачке оријентације; Групу метода стваралачке конфронтације и Групу метода системског структурирања. [20]

Квантитативне анализе и прогнозе	Квалитативне анализе и прогнозе
----------------------------------	---------------------------------

Основне врсте анализа и прогноза у дефинисању, пројектовању, програмирању и планирању развојних промена и развоја субјеката

Модел и технике одговарајуће анализе зависе од задатак у решавању проблема, природе проблема и његовог просторног и временског хоризонта.

Савремени свет је окренут ка развоју и практичној примени бројних и разноврсних обрада квантитативних и квалитативних података и не дели наше врло присутно мишљење о томе да информационе технологије (ИТ) решавају готово све проблеме. [21] По њима, ИТ су само помоћно средство у решавању неструктурисаних и полуструктурисаних проблем. Развојне промене припадају групи неструктурисаних и полуструктурисаних проблема у чијем решавању кључно место има спознајност човека и његова способност обраде информација и решавање проблема у оквиру тимова.

Допринос ИТ у дефинисању, пројектовању, програмирању и планирању развојних промена

Квалитетне анализе захтевају:

- владање моделима и техникама обрада података
- квалитетне базе податка (квантитативне анализе)

- експерте и стручњаке спремне да узму учешће у раду тима на решавању конкретних развојних проблема

Развојне промене



Пројектовање, програмирање и планирање развојних промена

У савременој управљачкој пракси, већ дуго нема дугорочних планова као основа управљања развојем различитих субјеката, али зато има пројектовања, програмирања развојних промена и развоја субјеката и планирања активности на спровођењу развојних промена унутар и на нивоу субјеката. [22] Како Сендрс насловом своје књиге каже - менаџери и стручњаци суочени су са потребом планирања у средишту хаоса. [23]

Основ пројектовања развојних промена на нивоу субјекта су идеје о могућим развојним промена на нивоу субјекта до којих се долази у фази дефинисања - решавања проблема промена на нивоу субјекта. [24]

Основ програмирања развојних промена унутар субјекта су: пројектоване развојне промене на нивоу субјекта или пословни развој субјекта; знања о субјекту као сложеној хијерархијској, међузависној функционалној структури и информације о датим и расположивим способностима и могућностима субјекта да спроводи пројектоване промене

Основ планирања активности на спровођењу развојних промена унутар и на нивоу субјекта или израде изведбених планова су: програмиране развојне промене унутар субјекта; знања о субјекту као хијерархијској структури и информације о датом и расположивом развојном капацитету субјекта.

1. Пројектовање развојних промена на нивоу субјекта
2. Програмирање развојних промена унутар субјекта
3. Планирање активности на спровођењу промена на факторима, у активностима и у процесима, до нивоа субјекта

Пројектовање, програмирање и планирање развојних промена и развоја субјекта

У оквиру пројектовања дају се одговори на следећа питања: Шта су дугорочни циљеви субјекта? Шта је конкурентска стратегија субјекта?

Који су основни правци развоја субјекта или шта чини технолошко-производни, тржишни и екстерни развој субјекта?

У оквиру програмирања развојних промена унутар субјекта дају се одговори на питања:

- Где ће се спроводити развојне промене (процеси, активности и фактори)?
- Која је врста развојних промена (унапређење, иновације, модификације, трансформације, замене, елиминације, увођење новог)?

У оквиру изведбених планова дају се одговори на следећа питања: Обим и структура - врсте, технике активности; Редослед активности; Носиоци активности; Фактори и услови за спровођење активности; Систем управљања активностима.

Основна документа у управљању променама и развојем субјекта

Различита планска документа била су и остају основни управљачки алати у капиталистичким, тржишним економијама. [25]

Планско развојним документима дизајнира се и даје се конструкција и технологија промена – развојних промена и иновација на нивоу и унутар субјекта.

Новина коју бројни аутори истичу, када је у питању израда различитих планско развојних докумената, јесте да они почивају на квалитетном и комплексном истраживачком и развојном раду. Стручњаци за израду ових докумената не баве се, како Wong и други истичу, рутинским стручним радом, већ квалитетним креативним радом. [26]

Од 80-их година на овамо, дугорочни план пословања и развоја субјекта замењује серија различитих аналитичких и планских докумената, међу којима свакако најзначајније место имају: Пројектни задатак; Извештаји о стању и променама на екстерним и интерним факторима пословања и развоја; Стратегије развоја; Стратегије иновација; Feasibility студија; Бизнис план; Планови реструктурирања субјекта; Opportunity студија; Инвестиционе студије

Пројектни задатак	Извештаји о екстерним и интерним факторима пословања и развоја
Стратегије развоја	Стратегије иновација
feasibility студије	Бизнис планови
opportunity студије	Инвестиционе студије

Основна аналитичка и планска документа у управљању променама и развојем субјеката

У наставку ћу кратко истакнути основне карактеристика сваког од напред наведених докумената.

Пројектни задатак

У оквиру методологије истраживачког и развојног рада и у оквиру пројект managementa утврђен је пут и начин и дефинисана методологија израде пројектних задатака. [27]

Активностима дефинисања, пројектовања, програмирања и спровођења промена увек претходи израда пројектног задатка од стране пројект менаџера или дефинисање и планирање: Циља активности; Рока реализације активности; Структуре активности; Редоследа активности; Метода (техника) активности; Тима или одговорних за реализацију појединих активности; Начина провере добијених резултата и Потребних средстава и услова за реализацију планираних активности.

Извештаји о стању и променама на екстерним и интерним факторима пословања и развоја

Ови извештаји су резултат континуираног и компетентног праћења стања и промена у екстерним, интерним факторима пословања и развоја субјекта, успешности пословања и стања и промена у развојном капацитету субјекта. Ови извештаји резултат су рада професионалних аналитичара на нивоу субјекта. [28]

Поред стандардних регресионих, корелационих и компаративних анализа у изради овог извештаја све чешће користе се и бенчмаркинг анализе.

Реафирмацији ових, у прошлости добро познатих анализа допринео је развој информационих технологија и за сада мање успешни покушаји информатичара да рад аналитичара супституишу креирањем одговарајућих софтверских пакета и администратора. [10]

Циљ ових извештаја је благовремено упозоравање руководства на сигнале промена и потреби благовременог приступања дефинисању, пројектовању, програмирању, планирању и спровођењу промена како би се спремно искористиле шансе, предности и избегли или ублажили проблеми и ограничења у будућем функционисању субјекта.

Стратегија развоја

Стратегија развоја са пратећим пакетом мера за њену имплементацију чини основни плански документ у управљању променама

у пословању и у пословном и развојном капацитету субјекта, како би он, дугорочно и стабилно, опстаја и јачао.

Изradi овог документа претходе бројне и разноврсне анализе Будућег окружења; Пословног и развојног капацитета субјекта; Позиција субјекта у будућем окружењу; Економске и финансијске анализе и Cost-benefit анализе

У овом документу дефинишу се дугорочни циљеви субјекта и пословни развој или основна структура развоја (технолошко-производни, тржишни и екстерни развој) субјекта. [30]

У израдама овог основног планско развојног документа присутна су два прилаза:

- прилаз у чијој основи је израда тзв. корпоративне стратегије, који укључује на десетине различитих анализа
- и прилаз у чијој основи је израда бизнис стратегије – није исто што и бизнис план и спровођење SWOT анализе

У пакету мера за имплементацију стратегије дефинишу се Пројектни задаци за велике и сложене развојне пројекте на нивоу субјекта; Функционалне стратегије; Програми организационих промена и промена у корпоративној култури; Развојна политика субјекта и друго. [31]

Стратегије иновација

Стратегије иновација је аналитички и плански документ у оквиру кога се дефинишу промене унутар: [32]

- базног процеса субјекта за конкретан производ (услугу)
- ланца испоруке вредности потрошачу (укључују остали субјекти са којима субјект има стратешко партнерство)

како би се повећала ефективност и ефикасност пословања и конкурентност субјекта.

С обзиром да постоји идеја о промени у ланцу испоруке вредности потрошачима, код израде стратегије иновације акценат је на анализама којима се вреднује предложена идеја и на бази којих се пројектују и програмирају активности његов спровођења у практичном раду.

У основи стратегија иновација, налазе се предлози именованих тимова или инвенције појединаца. Суштина стратегије иновација је у превођењу идеја, које не захтевају већи истраживачки и развојни рад и дуже време у корисно и практично примењену иновацију

Стратегије развоја не искључују могућност појава стратегија иновација, уколико оне не доводе у питање њихово спровођење.

Feasibility студија

Овај аналитички и плански документ сачињава се у свим оним институцијама када треба анализирати да ли је идеја о некој сложенијој промени унутар или на нивоу субјекта спроводљива и оправдана или не. [33]

У функцији израде овог, у развијеној пракси, широко коришћеног документа, спроводи се мултидисциплинарна анализа прилагођена разматрању конкретног проблема (правни аспекти, технички и технолошки аспекти, организациони аспекти, економски, финансијски и други аспекти).

Анализом се обухватају три фазе промена: Фаза изналажења решења; Фаза спровођења промена и Фаза функционисања субјекта са спроведеним посматраним променама.

Код не малог броја feasibility студија значајна и вредна аналитичка активност односи се на дефинисање области, предмета и структуре проблема или на тзв. мапирање проблема.

Пословни план

Пословни план је комбинација feasibility и инвестиционе студије.

У оквиру пословног плана се анализира, вреднује и програмира идеја о неком иновираним или новом пословном подухвату, а самим тим и променама унутар и на нивоу конкретног субјекта. [34]

У свету је општеприхваћена основна методологија израде бизнис планова. Сваки од субјеката, а пре свега финансијске институције, задржава право да методологију прилагоди властитим потребама.

Пословни планови исто као и feasibility студије чине алтернативно решење за управљање променама и развојем оних субјеката који немају квалитетне стратегије развоја

Програм реструктурирања субјекта

Потреба за овим аналитичко-планским документима јавља се у ситуацијама када субјект нема стратегију развоја и када се суочава са проблемом опстајања. [35]

Овим документом дефинише се структура промена и активности које треба да обезбеде консолидацију предузећа у периоду од 1,5 до 3 године.

У оквиру овог програма пројектују се и планирају следеће промене и активности: Финансијска консолидација субјекта; Редуцирање програма активности субјекта на атрактивне и профитабилне производе (услуге);

Повећавање производње и продукције атрактивног и профитабилног производа (услуга); Редукција и оптимализација производног и пословног капацитета субјекта на ниво који је неопходан у производњи атрактивног и профитабилног производа и с тим у вези, решавање проблема суфицита у капацитетима; Израда стратегије развоја субјекта

Opportunity студија

Opportunity студија је развојни проспект намењен стратешким партнерима у реализацији различитих развојних пројеката. Методологију за израду ове, као и бројних других студија у којима се анализирају развојне промене данас дају UNIDO, Светска банка и друге, пре свега финансијске институције, што ствара погрешну представу да сва ова документа треба да презентују само и једино резултате економских и финансијских анализа

Код opportunity, као и код feasibility студија, познаваоци методологије њихове израде претерано нису вољни да их јавно публикују, јер их третирају као ужа струковна знања, која се продају у оквиру услуга израде ових докумената.

У opportunity студији презентују се:

- Подаци који се односе на развијеност и услове пословања и развоја средине у којој се намерава реализовати развојни пројект,
- Подаци о пословању и пословном и развојном капацитету субјекта који тражи партнера,
- Подаци о конкретним развојним пројектима за чију реализацију се тражи стратешки партнер,
- Подаци о томе шта би субјект унео у стратешко партнерство и шта очекује од стратешког партнера.

Инвестициона студија

Овај аналитички и плански документ сачињава се у складу са опште прихваћеном методологијом

У документу се презентују информације о развојном пројекту које се преузимају из других аналитичких и планских документа.

Пошто је документ намењен инвеститору-финансијеру развојног пројекта централно место у документу имају различите економске и финансијске анализе и закључци по њима

А где смо ми?

Наш први проблем огледа се у нашој усресређености само на неке од промена које доноси прелаз из социјализма у капитализам и запостављање цивилизацијских промена, које доноси прелаз из индустријске ере у еру економије знања.

Са жаљењем примећујем да су наши ставови, начини размишљања, понашање и рад далеко од онога што захтева успешно функционисање – опстајање и јачање различитих субјеката у економији знања. Наша основна криза није у материјалним структурама, већ у кризи спознавања и разумевања новог модела функционисања и мењања.

Наш други велики проблем је у томе што гласно причамо о променама и развоју и што водимо стратегије и политике мењања и развоја различитих субјеката, а да се, при томе, готово и не дотичемо питања система, модела и техника које се користе, или које би требало да се користе у њиховом дефинисању, пројектовању, програмирању и планирању активности на њиховом спровођењу. Без алата, нема заната. Не само да стручњаци у пракси не владају овим алатима, већ и немамо већи број мајсторских радионица где би се овај занат изучавао. У домаћим образовним програмима недостаје едукација, и пре свега обука за квалитетан аналитички и пројектантски и плански рад у области управљања променама и развојем сложених функционалних система, какви су, између осталог, и предузеће и територијалне заједнице.

Кроз техничку помоћ, тамо где за то имају интереса, странци доносе потребне алате за израду различитих аналитичких и планских докумената. Проблем је у томе што ове алате они држе у својим рукама, нудећи домаћим сарадницима на пројектима прикупљање података на терену. Истина, понекада на ову тему и уз страну помоћ организује се и понека креативна радионица у организацији невладиних организација. Уместо већег коментара ове праксе, цитираћу реченицу покојног академика Павла Савића, из седамдесетих година 20. века, у којој с каже: „Ово што нам се дешава освета је људи са аналфabetског течаја.“

Следећи корисну праксу стручњака из природних наука, ми који се бавимо проблемима управљања промена и развојем предузећа, институција, привреде и територијалних заједница, много више него до сада, требали би да се бавимо питањима модела, метода и техника у решавању различитих управљачких проблема.

Литература

1. Bouyett, J.T.; Bouyett J.H.; **The Guru Guide to the Knowledge Economy**, John Willey; 2001.
2. Broking, A.: **Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium**, Hardcover, 2001.
3. OECD: **A New Economy – The Changing Role of Innovation and Information**, Technology in Growth, Paris, 2001.
4. URL [<http://www.systems-thinking.org>]
5. Maswihiney, W.: **Sustainable Development**, Marton Book Services, 2001.
6. Christensen, C.: 1998/ **The Inovators Dilemma**, Harvard Business School; Feeman C /1995/ **The Economic of Industrial Innovation**, University of Scefield; Brain Q.J /1997/ **Managing Innovation Controled Chaos**, Harvard Business Review, may-june
7. Đurić, Z.: **Prilagođavanje promenama – uslov uspešnosti preduzeća**, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2001.
8. Hannes, K.B.: **Managing External and Internal Development Resoruce**, Copenhagen Business School, 2000.
9. **CD sa 5 th International Symposium – Economy and Business – 2006** – Economic Development and Growth, septembar, Bulgaria
10. Malone, T. W.; Laubacher, O.; Morton, M.S.: **Inveting the Organizations in the 21 st Century**, MIT Press, 2003.
11. Christensen, M.C.; Raynor, M.E.: **Innovation in the Creating and Sustaining Sucesful Growth**, Harvard Business School, 2003.
12. OECD, **A New Economy • The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth**, Paris, 2000.
13. Mašić, B.: **Strategijski menadžment**, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2003.
14. Hill, C.W.; Jones, G.R.: **Strategic Management – An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, Boston, 2004.
15. Tecehurst, G.W.; Veala, J.: **Development Research Method- A Managerial Approach**, Willey, 2001.
16. Subić, P.: **Sistem za podršku odlučivanju**, Fakultet tehničkih nauka, Zrenjanin, 2004.
17. Đurić, Z.: **Upravljanje promenama i razvojem preduzeća i osnovni alati u ovim aktivnostima**, FPM, BK, Novi Sad, 2006.
18. Proctor, T.: **Creative Problem Solving for Managers**, Routledge, 2001.
19. Krajewski, J.L.; Ritzman, P.L.: **Stratega and Analysis**, Prentice Hall, 1999.

20. Mirginiham, J.K.: **Group Decesion Making**, Management Review, february 2000.
21. **Zbornik jugoslovenske naučne tribine: Tehnologija i razvoj**, Beograd, 1998.
22. Hansen, B.: **Long and Short Term Planning**, Nort Holland Publishing Company, Amsterdam, 1997.
23. Senders, T.I.: **Planning in the Midst of Chaos**, Free Press, New York, 1998.
24. Ђурић, Z.: **Upravljanje razvojem preduzeća**, FPM, BK, Novi Sad, 2003.
25. Kim, W.C.; Auberger, M.: **Procedural Justice Development Decesion Making in Knowledge Management**, Strategic Management, no.19, 1998.
26. **IPS Association (1996) Project Management Manuel**, Harward Business School; M.H.Selver i P.Eng (2003) **Plan Project Engineering – Guide Books**, Casti
27. Wong, A.: **Knowlgedge for Development Planning**, Rand, 2002.
28. Grant, R.: **Contemporary Strategy and Business Analysis**, Basic Blacwell, 1995.
29. Atnos, G.: **Strategy – Focused to Business Planning**, Harvard Business Press, 2004; Porter, M.: **Competitive Strategy: Techniques fo Analysing Industries and Competitors**, 1995.
30. Johanson, G.: **Exploring Corporate Strategy**, New Jersey, 1994.
31. Johnston, R.E.; Bate, J.D.: **The Power of Strategy Innovation**, AMACOM, 2001.
32. Abram, M.: **Mapping Corporate Growth Opportunity**, Harvard Business Press, 2002; UNIDO /1990/ **Mannuel for the Preparation Industrial Feasibility Study**, New York
33. Sahlman, W.A.: **How to Write a Great Business Plan**, Harvard Business Press, 1997.
34. Pasternack, B.A.: **A New Model for Transforming Organization for Growth and Prosperity**, Simon and Schuster, New York, 1998.; Miles R. H. (1997) **Leading Corporate Transformation**, Jossey Bassim, San Francisco

NECESSITY TOOLS IN MANAGING SUBJECTS CHANGES AND DEVELOPMENT

Zdenka Đurić, Ph.D.

Summary

Results and effects in implementing development changes in and on compound structure, in large part depend on the models, methods /technology/ which are used in changes defining, projecting, programming and in making drawing plans.

In home theoretical and experts circles, short part take discussion about tools which must be used in transition and other development changes managing on compound structures.

■ **Key words:** changes, development, management tools, analysis, planning