

МИНИСТАРСТВО ОДБРАНЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

ВОЈНО ДЕЛО

ОПШТЕВОЈНИ
НАУЧНО-ТЕОРИЈСКИ ЧАСОПИС

ЗИМА/2012 ГОДИНА LXIII

УДК 355/359 YU ISSN 0042-8426

МИНИСТАРСТВО ОДБРАНЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

МЕДИЈА ЦЕНТАР „ОДБРАНА“

ДИРЕКТОР

Славољуб М. Марковић, потпуковник

ОДСЕК ЗА ИЗДАВАЧКУ ДЕЛАТНОСТ

ГЛАВНА УРЕДНИЦА

Драгана Марковић

ОДГОВОРНИ УРЕДНИК ВОЈНОГ ДЕЛА

потпуковник

Милан Тепшић, дипл. инж.

milan.tepsic@mod.gov.rs

УРЕЂИВАЧКИ ОДБОР

Генерал-мајор проф. др Божидар Форца, председник; проф. др Зоран Килибарда, заменик председника, генерал-мајор проф. др Митар Ковач; генерал-мајор проф. др Младен Вуруна; пуковник проф. др Јан Марчек; проф. др Јоже Сивачек, пуковник у пензији; проф. др Драган Јовашевић; проф. др Владан Јончић; проф. др Драган Симеуновић; ван. проф. др Тања Мишчевић; ван. проф. др Зоран Драгишић; доц. др Јованка Шарановић; доц. др Зоран Јефтић; потпуковник Милан Тепшић, секретар.

Адреса: Часопис Војно дело, (ВЕ) 11002 Београд, Браће Југовића 19 *
vojno.delo@mod.gov.rs * Одговорни уредник: 3349-497 * Претплата:
pretplata@odbrana.mod.gov.rs, тел./факс: 011/3241-009 * Текући-рачун РЦ МО
Републике Србије 840-312849-56 * Појединачна цена примерка 400,00 динара.

Рукописи се не враћају

Часопис излази тромесечно

Штампа: Војна штампарија – Београд, Ресавска 40б

ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ И ОПЕРАЦИЈЕ ВОЈСКЕ

<i>Самед</i> Каровић Пројектни менаџмент и операције Војске – Реч приређивача ...	7–8
<i>Петар</i> Јовановић <i>Филић</i> Јовановић Примена пројектног менаџмента у Војсци Србије	9–20
<i>Татјана</i> Филиповић Радулашки <i>Јово</i> Једнак <i>Милош</i> Гајић Управљање пројектом – интеракција теорије и праксе	21–33
<i>Војислав</i> Ђорђевић Операције Војске Србије – објекат пројектног менаџмента ...	34–42
<i>Мирослав</i> Талијан <i>Миле</i> Јелић <i>Раде</i> Славковић Пројектни менаџмент и моделовање војних операција	43–56
<i>Новица</i> Цонић <i>Милан</i> Младеновић Пројектни менаџмент и логистичка подршка војних операција ..	57–67
<i>Вангел</i> Милковски Моделовање употребе снага у операцијама Војске Србије ...	68–83
<i>Војислав</i> Крстовић <i>Раде</i> Славковић <i>Велимир</i> Кевац Организација рада на командном месту и функционисање процеса доношења одлука у операцијама	84–90
<i>Мићо</i> Сувајац <i>Митар</i> Ковач План и концепт војних операција	91–101
<i>Милорад</i> Видаковић <i>Митар</i> Ковач Пројектовање војних операција	102–114
<i>Зоран</i> Кнежевић <i>Раде</i> Славковић Специфичности и проблеми употребе снага артиљеријско-ракетне подршке у борбеним операцијама	115–128
<i>Раде</i> Славковић <i>Мирослав</i> Талијан <i>Миле</i> Јелић Пројектовање војних операција	129–139

<i>Мића Миладиновић</i> <i>Павле Варга</i> <i>Раде Славковић</i> Пројектни менаџмент и обавештајно обезбеђење операције	140–149
<i>Самед Каровић</i> <i>Миле Јелић</i> <i>Милош Гајић</i> Документалистика у операцијама	150–159

PROJECT MANAGEMENT AND MILITARY OPERATIONS

<i>Samed Karović</i> Project Management and Military Operation – A word by the compiler	7–8
<i>Petar Jovanović</i> <i>Filić Jovanović</i> Appliment of Project Management in Serbian Armed Forces.....	9–20
<i>Tatjana Filipović Radulaški</i> <i>Jovo Jednak</i> <i>Miloš Gajić</i> Project Management – Interaction of Theory and Practice	21–33
<i>Vojislav Đorđević</i> Operations of Serbian Armed Forces – Object of Project Management	34–42
<i>Miroslav Talijan</i> <i>Mile Jelić</i> <i>Rade Slavković</i> Project Management and Military Operations Modeling	43–56
<i>Novica Conić</i> <i>Milan Mladenović</i> Project Management and Logistic Support of Military Operations ...	57–67
<i>Vangel Milkovski</i> Force Employment Modeling in Operations	68–83
<i>Vojislav Krstović</i> <i>Rade Slavković</i> <i>Velimir Kevac</i> Organization of Work in the Command Post and Military Decision Making Process During the Operations	84–90
<i>Mičo Suvajac</i> <i>Mitar Kovač</i> Plan and Concept of Military Operations	91–101

<i>Milorad Vidaković</i> <i>Mitar Kovač</i> Designing of Military Operations.....	102–114
<i>Zoran Knežević</i> <i>Rade Slavković</i> Characteristics and Problems of Artillery – Rocket Support Forces Use in Combat Operations	115–128
<i>Rade Slavković</i> <i>Miroslav Talijan</i> <i>Mile Jelić</i> Projection of Military Operations.....	129–139
<i>Mića Miladinović</i> <i>Pavle Varga</i> <i>Rade Slavković</i> Project Management of the Intelligence in the Operations	140–149
<i>Samed Karović</i> <i>Mile Jelić</i> <i>Miloš Gajić</i> Documentary Records in Operations	150–159

ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ И ОПЕРАЦИЈЕ ВОЈСКЕ – Реч приређивача –

Истраживање у сфери наука одбране, које је везано за *Центар за истраживање наука одбране и менаџмента*, добило је пуну афирмацију реализовањем округлог стола на тему „Пројектни менаџмент и операције Војске“ у Војној академији 22. новембра 2012. године. Тиме је отпочео један веома значајан циклус истраживања на пољу наука одбране у склопу формираног Центра, чиме науке одбране добијају на својој афирмацији. Округли сто је произашао из пројекта који се реализује у оквиру Центра под називом „Рационализација процеса одлучивања применом стандардних оперативних процедура“, што употпуњује комплетан приступ решавања одбрамбене делатности.

Пројектни менаџмент чини основу функционисања војноорганизационих система, посебно у области креирања и извршавања дефинисаних мисија Војске, а нарочито операција као средства за остваривање циљева у којима се ангажују војноорганизациони системи. Кључно и централно питање у оквиру војног менаџмента, самим тим и пројектног менаџмента представља процес одлучивања, што је и било од суштинског значаја за решавање проблема одлучивању у оквиру приступа и трансформације Војске Србије.

Операције Војске су теоријски и практично још у сенци и теоријској измаглици и немају потпуно јасан и дефинисан концепт нити јединствен приступ дефинисању и разради ставова о суштинским питањима употребе Војске. Опредељујуће у приступу операцијама Војске представља управо концептуални однос као пројектни менаџмент, што у суштини и јесте. Има све фазе и елементе на којима је у основи базиран и пројектни менаџмент, па самим тим и операције Војске су суштински пројекат који је настао по свим процедурама и стандардима за реализовање одређених пројеката дизајнираних на пројектном менаџменту.

Повод за приступ операцијама Војске као пројектном менаџменту јесте њен начин планирања, организовања и реализовања, што у суштини је мотивисано и концептима и доктринарним ставовима о употреби Војске у целини. Сваки другачији приступ водио би у сумњиве констатације и ненаучне импликације које би имале последице за развој наука одбране, а посебно оператике као једне од научних дисциплина. Управо то су елементи које треба афирмисати и оператици омогућити развој и перспективу, посебно у сфери теоријског уобличавања и развоја метода и језика, укључујући и развој методологије наука одбране.

Развојем и теоријским уобличавањем оператике, развијаће се и операције које обједињују процес одлучивања као почетни и иницирајући сегмент извођењу операција. Обезбедиће се и праћење њеног тока у процесу реализације, што представља будући корак у развоју операција и образовању официра Војске Србије на највишим нивоима усавршавања. Такође је могуће решити и процес планирања који се може једноставно подвући у сегмент „пројектно оперативног планирања“ операција у остваривању дефинисаних мисија и тиме обезбедити рационално планирање у оквиру остваривања оперативних задатака.

Усвајање Упутства за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, било је основа и иницијација за покретање пројекта на бази рационализације процеса одлучивања у војном менаџменту, а продукт тога управо представља и пројектни менаџмет за приступ операцијама Војске Србије. Дефинисање процедура у процесу одлучивања изискивало је и структурирање команди свих нивоа, али нису решена питања која треба да прате такав процес, посебно у техничком и комуникацијском смислу. То су проблеми који се управо кроз пројектни менаџмент манифестују и неопходно траже решавање таквих питања.

Пуковник
Др Самед Каровић

ПРИМЕНА ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ

Петар Јовановић и Филић Јовановић
Висока школа за пројектни менаџмент

У овом раду дат је скраћени приказ развоја пројектног менаџмента које се користе у свету и код нас. Посебно су анализиране врсте и карактеристике пројеката и опреме које се користе у Војсци Србије и могућности примене презентираних методологија за управљање пројектима и операцијама у Војсци Србије.

Кључне речи: *пројектни менаџмент, Војска, операција, стратегија*

Увод

Иако се почеци пројектног менаџмента везују за велике пројекте из давне прошлости као што су пирамиде и друго, и ако занемаримо нека мишљења о повезаности Наполеона Бонапарте са пројектним менаџментом кроз велике пројекте изградње у земљама које је освојио, ипак се формални почеци пројектног менаџмента везују за средину 20. века и за активности на реализацији великих пројеката и програма у војсци САД-а.

Подсетимо се овде на неке чињенице које данас представљају историју, али тако вредне и важне да се треба на њих увек подсећати. А те чињенице су следеће.

У почетном делу развоја ракетног система Polaris у оружаним снагама САД-а 1956. године дошло се до закључка да се овакви велики и сложени војни пројекти и програми не могу успешно водити и реализовати постојећим управљачким методама и техникама. У реализацији програма Polaris учествовало је преко 11.000 уговарача који су били задужени за поједине компоненте овог програма што је заједно са другим елементима резултирало огромном сложености и великим проблемима у координацији реализације програма. Због тога су одговорни решили да оформе једну посебну екипу која би радила на дефинисању новог система планирања и вођења комплексних пројеката и програма.¹

У том смислу формиран је посебан тим на чијем челу је био Willar Fazar из Бироа за специјалне пројекте америчке морнарице а у тим су ушли кадрови из одељења за вођење пројектила и комплексне летелице Lockheed-а и кадрови из консултантске фирме Booz, Allen & Hamilton Inc.² Ова екипа је након великих напора формирала ме-

¹ PERT – Трошкови, Упутство за планирање и контролу рокова и трошкова на сложеним пројектима, Интерни материјал, ИСПУ, Београд, 1969.

² Исто.

тоду за планирање и вођење пројеката познату по називу PERT, једну од првих и основних метода мрежног планирања која се и данас користи. Варијанта методе PERT под називом PERT – TIME који се односи на анализу времена методом PERT усвојена је као званична метода планирања у морнарици САД 1958. године.

Истовремено, односно почетком 1957. године, формирана је екипа од стручњака за операциона истраживања из Е. I. du Pont de Nemours и експерата за примену рачунара из фирме Remington Rang чији је задатак био да развије погодан метод за планирање и вођење изградње фабрика хемијске индустрије. Овај тим стручњака је развио такође познату методу мрежног планирања која се зове СРМ-метод критичног пута. Помиње се да је значајну улогу у развоју ове методе имао James E. Kelly Jr.³

Обзиром да су се развијале различите варијанте метода мрежног планирања и различити начини њиховог коришћења у пракси, тадашњи секретар одбране САД-а R. S. Mc Namara и заменик генералног директора NASA R. C. Seamens, донели су 1962. године јединствено упутство PERT-COST System design. Ово упутство које представља јединствени приручник за планирање помоћу технике мрежног планирања је прихваћено за коришћење у оружаним снагама САД-а и NASA а такође прихватиле су га и све фирме које за њих раде.⁴

Веома значајни почетни кораци у развоју пројектног менаџмента направљени су 1986. године када је створено југословенско удружење за управљање пројектима – YUPMA (Yugoslav Project Management Association) које и данас постоји као Удружење за управљање пројектима Србије. Ово удружење заједно са PM College – Високом школом за пројектни менаџмент која је основана 2006. године, носи велике заслуге за развој знања и ширење знања и примене пројектног менаџмента у Србији и бившим југословенским републикама.

Развој пројектног менаџмента

Пројектни менаџмент представља најстарију специјализовану менаџмент дисциплину која се најпре ослањала на неке специјализоване методе планирања, контроле и организовања које су биле погодне за примену у пракси. Развој информатичких метода и специјализованих софтвера омогућио је да пројектни менаџмент постане комплексан управљачки концепт који се показао веома погодним и оперативним у пракси реализације разноврсних пројеката и програма.

Увођењем и коришћењем модерних информатичких метода и средстава ова дисциплина је остварила веома широке могућности примене и то је један од основних разлога што се и даље брзо развијала, како у теоријском, тако и у практичном смислу. Пројектни менаџмент је данас обогаћен и употпуњен новим концептима и приступима који омогућавају ефикасно управљање различитим пројектима, подухвати-ма и програмима.⁵

³ PERT – Трошкови, Упутство за планирање и контролу рокова и трошкова на сложеним пројектима, Интерни материјал, ИСПУ, Београд, 1969.

⁴ Исто.

⁵ Јовановић, П.: *Управљање пројектом*, ВШПМ, Београд, 2012.

Брзи развој пројектног менаџмента у свету базиран је пре свега на веома широким могућностима примене ове дисциплине у свим областима људског живота и рада. Пројектни менаџмент се примењује веома успешно, како у реализацији крупних инвестиционих и војних пројеката, тако и у ИТ сектору, маркетингу, консултантској делатности и производњи.

Због тога су током времена чињени различити напори да се дефиништу практичне процедуре, концепти или методологије за примену пројектног менаџмента. При томе, основни проблеми су били везани за различите врсте пројеката и сходно томе њихове различите карактеристике које захтевају и одговарајући приступ у примени.

Због тога су различита удружења и организације дефинисале различите методологије пројектног менаџмента које се данас користе у свету и код нас. У даљем тексту биће приказани основни елементи неких методологија које су познате и погодне за примену.

PMI методологија

Методологија PMI презентирана је у приручнику под називом Project Management Body of Knowledge (PMBOK). PMBOK представља приручник у коме је приказана позната методологија за управљање пројектима коју предлаже америчко професионално удружење Project Management Institute (PMI).⁶

Методологија PMI обухвата девет поља знања и пет група процеса пројектног менаџмента.

Поља знања су: Управљање интегрисањем пројекта; Управљање обухватом пројекта; Управљање временом пројекта; Управљање трошковима пројекта; Управљање квалитетом; Управљање људским ресурсима; Управљање комуникацијама; Управљање ризиком; Управљање уговарањем у пројекту.

Групе процеса пројектног менаџмента су: Групе процеса иницирања; Групе процеса планирања; Групе процеса извршења; Групе процеса праћења и контроле; Групе процеса затварања пројекта.⁷

APM методологија

Асоцијација за пројектни менаџмент из УК (Association for project management – APM) је највећа независна професионална организација своје врсте у Европи. Има преко 14.000 индивидуалних и 350 корпоративних чланова широм Уједињеног Краљевства и света. APM је развио Приручник (APM Body of Knowledge) који обухвата 52 области знања које су потребне да би се управљало било којим пројектом. Овај приручник представља својеврсну методологију коју користи ово удружење.⁸

⁶ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBoK Guide – Fourth Edition*, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.

⁷ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBoK Guide – Fourth Edition*, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.

⁸ Јовановић, Ф.: *Савремене методологије пројектног менаџмента*, мастер рад, ФОН, Београд, 2009.

APM-ов приручник обухвата укупно седам основних поглавља:

1. Увод у проблеме успешног извођења пројекта;
2. Стратешка питања пројекта;
3. Питања контроле пројекта;
4. Техничке карактеристике пројекта;
5. Комерцијалне карактеристике;
6. Дефинисање одговарајуће организационе структуре;
7. Кадровска или персонална питања.

Наведена поглавља представљају области које се разрађују приликом конкретне примене пројектног менаџмента и представљају базу ове методологије. Свака од наведених области се даље разрађује и прилагођава уз примену одговарајућих метода и техника.

YUPMA методологија за управљање пројектима

YUPMA методологија базира се на дефинисању и разради пројектног циклуса који обухвата следеће глобалне фазе:

1. Дефинисање пројекта;
2. Планирање пројекта;
3. Праћење и контрола реализације пројекта;
4. Затварање пројекта.⁹

Детаљнија процедура примене методологије за управљање инвестиционим пројектима може се приказати кроз разраду глобалних фаза пројектног циклуса.¹⁰

1. Дефинисање пројекта:
 - предлог и обухват пројекта;
 - одређивање циља;
 - дефинисање организације за управљање пројектом;
 - структурирање пројекта.
2. Планирање пројекта:
 - дефинисање система планирања и контроле пројекта;
 - планирање времена реализације пројекта;
 - планирање и нивелисање ресурса;
 - планирање трошкова реализације пројекта;
 - дефинисање система оперативног планирања и праћења реализације пројекта.
3. Праћење и контрола реализације пројекта:
 - праћење и контрола времена реализације пројекта;
 - праћење и контрола утрошених ресурса;
 - праћење и контрола трошкова реализације пројекта;
 - извештавање о току реализације пројекта;
 - извештавање о застојима и дефинисање корективних акција;
 - актуелизација планова;

⁹ Јовановић, П.: Управљање пројектом, ВШПМ, Београд, 2012.

Јовановић, П., Јовановић, Ф.: *YUPMA методологија за управљање пројектима*, 13. Интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – YUPMA 2009, Златибор, 2009.

¹⁰ Јовановић, П., Јовановић, Ф.: *YUPMA методологија за управљање пројектима*, 13. Интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – YUPMA 2009, Златибор, 2009.

4. Затварање пројекта:
- сумирање резултата пројекта;
 - затварање пројекта;
 - научене лекције.

Методологија PRINCE 2

PRINCE (Projects In Controlled Environments) је методологија за управљање пројектима, развијена у Великој Британији, која представља стандард за управљање ИТ пројектима. Пошто се методологија PRINCE веома добро показала у примени, развијена је 1996. године нова верзија названа PRINCE 2, са идејом да се покрије шири спектар корисника, односно да се методологија успешно користи за разне врсте пројеката.¹¹

Основне карактеристике PRINCE 2 методологије су:

- обезбеђује добар систем комуницирања;
- укључује кориснике у контролу и доношење одлука везаних за пројекат;
- обезбеђује адекватну организацију за управљање пројектом/програмом;
- захтева поделу пројекта на фазе којима се може управљати;
- методологија се базира на планирању резултата пројекта;
- обезбеђује редовне извештаје о прогресу пројекта и контролу одступања у односу на план;
- обезбеђује укљученост менаџера и стејкхолдера и састанке са њима у кључним тачкама.¹²

PRINCE 2 се састоји од осам основних елемената: организација; планирање; контрола; фазе, управљање ризиком; квалитет у пројектном окружењу; менаџмент конфигурације; контрола промена.¹³

Методологија управљања бизнис пројектима

Узимајући у обзир карактеристике бизнис пројекта и разлике у односу на инвестиционе, могу се нпр. из методологије за управљање инвестиционим пројектима избацити све оне фазе које су карактеристичне за инвестиционе пројекте и тако доћи до одговарајуће методологије за управљање бизнис пројектима. Таква методологија може мати следеће уопштене фазе (према 1, модификовано):

1. циљ и опис пројекта;
2. одређивање пројектног менаџера;
3. формирање пројектног тима;
4. планирање времена реализације пројекта;
5. планирање потребних ресурса и финансијских средстава;
6. утврђивање одговорности за реализацију пројектних активности;
7. праћење реализације и потребне интервенције;
8. затварање пројекта.

¹¹ Јовановић, П.: *Управљање пројектом*, ВШПМ, Београд, 2012.

¹² Исто.

¹³ Исто.

Наведена методологија представља један глобални приступ који може да се користи за већи број бизнис пројеката, као што су: увођење информационог система, отварање новог тржишта, пројекат реорганизације, организовање неког скупа, пројекат рекламне кампање, и др.

Методологија управљања друштвеним пројектима

Узимајући обзир анализу различитих класификација пројеката јавља се потреба да се дефинише посебна методологија за управљање друштвеним пројектима. Не улазећи детаљније у анализу карактеристика друштвених пројеката, и узимајући у обзир, као подлогу, претходно шире приказану методологију управљања бизнис пројектима, у даљем тексту даје се краћи приказ једне могуће методологије за управљање друштвеним пројектима. Ова методологија садржи следеће фазе (према 1, модификовано):

1. дефинисање пројекта и циља пројекта;
2. одређивање пројектног менаџера и пројектног тима;
3. дефинисање фаза и активности пројекта;
4. расподела активности – матрица одговорности;
5. дефинисање времена активности и укупног времена пројекта;
6. одређивање потребних ресурса и трошкова;
7. реализација активности;
8. праћење реализације и корективне акције – мониторинг;
9. затварање пројекта – сумирање резултата.

Пројектни менаџмент данас

Пројектни менаџмент је, због добрих могућности примене и повећаних потреба за ефикасним управљачким приступима, прошао дугачак пут у свом развоју, почео од управљања појединачним пројектом, преко развоја програм менаџмента и управљања са више повезаних пројеката у програм, па до пројектног портфолио менаџмента или управљања портфолиом пројеката које се користи за управљање са више пројеката и програма који не морају да буду повезани.

Развој пројектног менаџмента ишао је такође и у правцу повезивања пројектног и стратегијског менаџмента и до формирања нових дисциплина или приступа као што су стратегијски пројектни менаџмент и стратегијски пројектни портфолио менаџмент. Циљ је био да се програми и пројекти у организацији повежу са стратегијским циљевима и стратегијама организације и на тај начин, кроз реализацију пројеката и програма, остваре стратегијски циљеви и одређени резултати и користи за организацију у целини. То значи да се од остварења циљева појединачног пројекта који су се односили на завршетка пројекта у планираном времену и са планираним трошковима, прешло на реализацију више пројеката и на остварење стратегијских циљева и користи за целокупну организацију.¹⁴

¹⁴ Јовановић, П., Дробњаковић, С., Рудић, Т., Јовановић, Ф.: *Правци развоја пројектног менаџмента*, ВШГМ, Београд, 2010.

Концепт пројектног менаџмента се односи на један изоловани пројекат, на пример изградњу фабрике или пута, увођење информационог система, развој производа или организацију неког друштвеног догађаја, и на тим људи који под вођством пројектног менаџера раде на овом пројекту, односно управљају овим пројектом.

У пракси често имамо ситуације када постоји више повезаних или неповезаних пројеката које једна организација треба да реализује, или ситуацију када постоји један веома велики и сложен пројекат који се састоји из више подпројеката. Овакве ситуације не може да савлада један пројектни менаџер, са једним пројектним тимом и класичним концептом пројектног менаџмента. Ту је потребан нови приступ, нови концепт, а то је програм менаџмент.

Програм менаџмент је настао када су пројекти постали све већи и комплекснији и на различите начине повезани и условљени, то је захтевало један нови управљачки и организациони приступ, нешто другачији и сложенији од управљања пројектом.

Програм менаџмент је развијен као потреба да се савлада сложеност управљања одређеним подухватима који садрже неколико релативно независних пројеката, где основно концепт пројектног менаџмента није могао да пружи жељене резултате, пре свега, због величине и сложености програма и броја људи који су укључени у реализацију програма, а такође и због потребе да се ефикасно користе ограничени ресурси који су расположиви.

Оно што се са сигурношћу може рећи то је да је развој пројектног менаџмента као специјализоване менаџмент дисциплине текао од управљања пројектом (Project Management) које се односи на управљање једним пројектом, преко програм менаџмента (Programme Management) који обухвата управљање са више пројеката који чине програм, пре до управљања портфолиом пројеката (Project Portfolio Management) који обухвата управљање са више независних пројеката и програма. Такође треба поменути и одређене концепте управљања помоћу пројеката, мултипројектног управљања у организацији и сл.

Развој пројектног менаџмента и стварање нових дисциплина као што су програм менаџмент и портфолио менаџмент, преноси тежиште пажње са циљева појединачних пројеката на циљеве организације. Када је у питању програм менаџмент и портфолио менаџмент ове дисциплине се концентришу на више пројеката у једној организацији и тиме јасно узимају у обзир, пре свега, циљеве организације и колико поједини пројекту у оквиру програма или портфолија доприносе постизању циљева организације.

Велики број крупних пројеката најчешће се не могу оценити успешним уколико се оцена врши са становишта класичног пројектног менаџмента и то само у погледу времена и трошкова реализације пројекта. Иако су често прекорачења времена и трошкова реализације, примена пројектног менаџмента код реализације великих пројеката није спорна, али се код великих пројеката морају узети у обзир и неки други циљеви и резултати важни за организацију. Ово се посебно може повезати са реализацијом више пројеката у једној организацији када класични концепт пројектног менаџмента не може дати жељене резултате, што је био подстицај за даљи развој пројектног менаџмента и дефинисање програм менаџмента и управљања портфолиом пројеката.

Даљи развој пројектног менаџмента ишао је у правцу повезивања пројектног и стратегијског менаџмента и до формирања нових дисциплина или приступа као што су стратегијски пројектни менаџмент и стратегијски пројекти портфолио менаџмент. Циљ је био да се програми и пројекти у организацији повежу са стратегијским циљевима и

стратегијама организације и на тај начин, кроз реализацију пројеката и програма, остваре стратегијски циљеви и одређени резултати и користи за организацију у целини. То значи да се од остварења циљева појединачног пројекта који су се односили на завршетак пројекта у планираном времену и са планираним трошковима, прешло на реализацију више пројеката и на остварење циљева и користи за целокупну организацију.

Стратегијски пројектни менаџмент представља нови приступ у развоју пројектног менаџмента који уводи потребу да се пројектом управља у складу са дефинисаном стратегијом организације и да се на тај начин, кроз реализацију одређеног пројекта, доприноси постизању стратегијских циљева организације. Резултати пројекта нису усмерени само на остваривање изолованих циљева пројекта, већ треба да доприносе и остварењу стратегијских циљева и пословних резултата организације у целини. На тај начин стратегијски пројектни менаџмент представља својеврсну везу између стратегијског и пројектног менаџмента.¹⁵

Стратегијски пројектни портфолио менаџмент представља нови приступ који омогућава да се повеже стратегија организације са стварањем и реализацијом пројеката и програма који чине пројектни портфолио. На тај начин стратегијски пројектни портфолио менаџмент се дефинише као континуални процес формирања, управљања реализацијом и преиспитивања пројектног портфолио који је повезан са стварањем и преиспитивањем стратегије организације и усмерен на постизање позитивних резултата за организацију.¹⁶

Циљ овог управљачког приступа је да се управља портфолиом пројекта и програма у повезаности са континуалним побољшањем стратегије организације ради постизања максималних пословних резултата. При томе је нагласак на континуалној и веома јакој повезаности стратегије организације и већег број пројеката и програма, из чега произилазе погодности и користи и за ефикасност појединачних пројеката и програма и за остварење стратегије организације и укупне резултате организације.

Примена пројектног менаџмента у Војсци Србије

Разматрање могућности примене пројектног менаџмента у реализацији пројеката и операција у војсци је специфичан истраживачки задатак који тек треба да донесе практичне одговоре и резултате. Почев од дефинисања и класификације војних пројеката и операција, преко разматрања главних карактеристика које су специфичне за ову врсту пројеката до одређених метода и техника које се могу употребити и дефинисања методологија које се могу користити за поједине врсте војних пројеката и операција. При томе треба имати у виду да су основе пројектног менаџмента давно утврђене и прихваћене и да постоје бројне класификације и методологије за управљање пројектима у различитим областима, те да се оне могу, у чистом или адаптираном облику, користити и за управљање пројектима и операцијама у Војсци Србије.

¹⁵ Јовановић, П., Дробњаковић, С., Рудић, Т., Јовановић, Ф.: *Правци развоја пројектног менаџмента*, ВШГМ, Београд, 2010.

¹⁶ Исто.

Треба имати на уму да се војни пројекти разликују од индустријских пројеката у два важна аспекта.¹⁷ Прво, војни пројекти су најчешће комплексни, велики и интердисциплинарни. Друго, они најчешће користе најновија технолошка знања како би били реализовани на потребан начин. Због свега тога ови пројекти су изразито ризични, при чему пре свега треба имати у виду технолошки ризик. Међутим, поред ризика у односу на пројекте у другим областима треба поменути да постоје и одређене сличности, па чак и потпуне идентичности, код појединих врста пројеката. Ту се пре свега мисли на грађевинске пројекте као што је изградња разних грађевина, мостова, аеродрома, утврда, заштитних простора и просторија, итд.

Такође, треба поменути и одређене истраживачко-развојне и развојне пројекте као што су тенкови, оклопна возила, летелице, итд. Код информатичких пројеката се може направити слична анализа која потврђује сличности па и идентичности ових пројеката у војсци и у цивилним активностима.

Анализирајући различите класификације и карактеристике одређених типова пројеката у одређеним областима може се закључити да и у војној области постоје одређени типови пројеката који се помињу и у другом областима, као што су грађевински, истраживачко-развојни, информатички, организациони, итд. Сходно томе, за ове врсте пројеката се могу користити познате методологије (напре наведене) које се користе за поједине врсте пројеката.

Анализирајмо мало ближе могућности коришћења наведених методологија. Када говоримо о грађевинским пројектима у војсци, од којих су неки напред наведени, може се констатовати да је, обзиром на карактеристике ове врсте пројеката и могућности одговарајуће методологије, могуће користити, пре свега, YUPMA методологију која је показала веома добре резултате у пракси реализације великих инвестиционих пројеката у земљи и иностранству.¹⁸ Можемо навести бројне пројекте у Русији, Либији, Ираку, Црној Гори, Србији итд. Поред YUPMA методологије, могу се користити неке од страних методологија које су напред назначене при чему је вероватно PMI методологија интересантна јер је широко развијена у свету али не само за грађевинске, већ и за друге врсте пројеката.¹⁹

Вероватно би се и за пројекте великих оружаних система, од којих су неки напред наведени, могла такође предложити YUPMA методологија и такође неке од страних методологија.

За поједине информатичке, организационе и сличне пројекте у војсци, може се користити претходно приказана методологија за управљање бизнис пројектима. Ова методологија је такође показала добре резултате у пракси код управљања одређеним информатичким пројектима као што је развој софтвера и сл. а такође и код одређених организационих пројеката као што су пројекту увођења нове организације или пројекти реорганизације.

¹⁷ Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A., Lipovetsky, S., 1996. *Identifying Critical Success Factors in Defense Development Projects: A Multivariate Analysis*, Tech. Forecast. Soc. Change 51, 151–171.

¹⁸ Јовановић, П., Јовановић, Ф.: *YUPMA методологија за управљање пројектима*, XIII Интернационал-ни симпозијум из пројектног менаџмента - YUPMA 2009, Златибор, 2009.

¹⁹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBoK Guide – Fourth Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.

Што се тиче реализације специфичних војних пројеката, као што су војне операције, потребна је детаљна анализа карактеристика ове врсте војних пројеката како би се дефинисале реалне могућности примене пројектног менаџмента у реализацији ових пројеката. Војне операције су специфични пројекти са специфичним карактеристикама, посебно борбене операције, те за њих треба створити посебну методологију. Основе концепта пројектног менаџмента (организација, планирање, праћење и контрола) могу се користити и код ове врсте пројеката али је потребно да се основни концепт пројектног менаџмента или нека од уопштених методологија адаптира и доради уношењем специфичности борбених операција.

За изградњу методологије за управљање неборбеним операцијама, као што су операције цивилно-војне сарадње, операције подршке цивилним властима, информационе операције и друге, могуће је користити неке елементе из методологије за управљање бизнис пројектима или кренути од основног концепта пројектног менаџмента и онда сходно специфичностима неборбених операција градити прихватљиву методологију.

Закључак

Када говоримо о примени пројектног менаџмента у војсци и посебно у Војсци Србије, треба поћи од чињенице да је пројектни менаџмент настао у војсци и да су први резултати примене остварени у оружаним снагама САД-а. Због великих и значајних могућности примене ове специјализоване менаџмент дисциплине, она се током година развијала и нашла велику примену у свим областима људског њивота и рада. Наравно, примена у војним пројектима и операцијама у свету је била веома развијена тако да се пројектни менаџмент користио за све врсте војних и цивилних пројеката.

Нажалост, примена пројектног менаџмента у Србији и у војном и цивилном сектору није задовољавајућа упркос дугогодишњим значајним напорима једног броја организација и појединаца. Што се тиче примене пројектног менаџмента у управљању војним пројектима и операцијама сматрам да нам тек предстоје истраживања и дефинисање практичних методологија. Пре свега, треба израдити и дефинисати једну доста прецизну класификацију војних пројеката која ће бити основа за адаптацију постојећих методологија или израду нове методологија узимајући у обзир специфичности војних пројеката.

За овај тежак задатак постоје кадрови у Војсци Србије, Удружењу за управљање пројектима Србије – YUPMA, Високој школи за пројектни менаџмент, ФОН-у и другим организацијама и институцијама. Вероватно је потребно да се покаже више добре воље и напора и да се одређени кадровски и други ресурси усмере у овом правцу. Овај округли сто је добар почетни корак у јачању примене пројектног менаџмента у Војсци Србије, али би и друге активности, као што је интензивирање рада Секције за управљање пројектима у војсци при Удружењу за управљање пројектима Србије, било неопходно.

Литература

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBoK Guide – Fourth Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.
2. Callahan K, Brooks L.: *Essentials of Strategic Project Management*, John Wiley & Sons Inc., 2004.

3. Charvat J.: *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, John Wiley & Sons, 2003.
4. Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B.: *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007.
5. Dye, L. D., Pennypacker, J. S.: *An Introduction to Project Portfolio Management*, Project Portfolio Management, Center for business Practices, USA, 1999.
6. Ђорђевић, В.: *Увод у оперативу – као науку и практичну вештину*, Медија центар Одбрана, Београд, 2011.
7. Englund, Randall L., Graham, Robert J., Dinsmore Paul C.: *Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2003.
8. Frame J. D.: *The New Project Management*, Second Edition, The Jossey – Bass, 2002.
9. Gareis R.: *Happy projects*, MANZ, Verlag, 2005.
10. Gareis R.: *Programme Management and Project Portfolio Management: New Competences of Project-oriented Organization*, PMI Symposium, Houston, 2000.
11. Grundy T., Brown L.: *Strategic Project Management: Creating organizational breakthroughs*, Thomson Learning, 2002.
12. *ICB – IPMA Competence Baseline*, Version 3.0, International Project Management Association, Nijkerk, 2006.
13. *International Competence Baseline*, Third Version, International Project Management Association, Nijkerk, 2006.
14. Јовановић, Ф.: *Савремене методологије пројектног менаџмента*, мастер рад, ФОН, Београд, 2009.
15. Jovanović P., Mihić M., Petrović D., *Social Implications of Managing Project Stakeholders*, Social Implications and Challenges of e-Business. (ed. Feng Li). Information Science Reference, Hershey, USA, ISBN 978-159904105-6, 2007.
16. Јовановић, П.: *Стратегијски менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2007.
17. Јовановић, П.: *Управљање пројектом*, ВШПМ, Београд, 2012.
18. Јовановић, П., Јовановић, Ф.: *YUPMA методологија за управљање пројектима*, XIII интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – YUPMA 2009, Златибор, 2009.
19. Јовановић, П., Дробњаковић, С., Рудић, Т., Јовановић, Ф.: *Правци развоја пројектног менаџмента*, ВШПМ, Београд, 2010.
20. Јовановић, П., Лечић, Р., Лајшић, Ђ., Дробњаковић, С.: *Пројектни менаџер*, ВШПМ, Београд, 2007.
21. Kendall G. I., Rollins S. C.: *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*, International Institute for Learning and J. Ross Publishing, Florida, 2003.
22. Kerzner, H.: *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Ninth Edition, John Wiley & Sons, 2006.
23. Kloppenborg T. J., Shriberg A., Venkatraman J.: *Project Leadership*, Management Concepts, Vienna, 2003.

24. Kloppenborg T. J., Petrick J. A.: *Managing Project Quality*, Project Management Essential Library, 2002.
25. Levine H. A.: *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios and Maximizing Benefits*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
26. Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A., 1997. *The relative importance of defense projects success dimensions*. R&D Manage. 27 (2), 97–106.
27. Lock D.: *Project Management*, Gower Publishing Limited, England, 2007.
28. *Managing Projects Large and Small*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
29. Михаић, М.: *Пројектно оријентисана организација*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2008.
30. Moore S.: *Strategic Project Portfolio Management: Enabling a Productive Organization*, John Wiley & Sons, Inc., 2010.
31. Peled, M., Dvir, D.: *Towards a contingent approach of customer involvement in defence projects: An exploratory study*, International Journal of Project management 30 (2012) 317–328.
32. *PERT – Трошкови, Упутство за планирање и контролу рокова и трошкова на сложеним пројектима*, интерни материјал, ISPU, Београд, 1969.
33. Петровић, Д.: *Стратегијски и пројектни менаџмент – специфичности повезивања*, XIII интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – YUPMA 2009, Златибор, 2009.
34. *Project Management Manual*, Harvard Business School, 1997.
35. Reiss G.: *Programme Management Demystified*, E&FN Spon, London and New York, 2000.
36. Shenhar J. A., Milošević D., Dvir D., Thamhain H.: *Linking Project Management to Business Strategy*, Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA, 2007.
37. Stuckenbruck L. C., Marchall D.: *Team building for project managers*, PMI, Upper Darby, USA, 1990.
38. *Техника вођења пројекта*, интерни материјал, ФПН и ISPU, Београд, 1968.
39. *The Standard for Program Management*, Second Edition, Project Management Institute Inc., Atlanta, USA, 2008.
40. Tishler A., Dvir D., Shenhar A., Lipovetsky S.: *Identifying Critical Success Factors in Defense Development Projects: A Multivariate Analysis*, Tech. Forecast. Soc. Change 51, 151–171, 1996.
41. Turner J. R.: *The Handbook of Project-based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*, McGraw-Hill Professional 1998.
42. Wideman R. M.: *A Management Framework for Project, Program and Portfolio Integration*, Trafford Publishing, 2004.
43. Williams D., Parr T.: *Enterprise Programme Management—Delivering Value*, Palgrave Macmillan, Hampshire, 2004.

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ – ИНТЕРАКЦИЈА ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ

Татјана Филиповић Радулашки, Јово Једнак и Милош Гајић
Висока школа за пројектни менаџмент, Београд

Управљање пројектом почива на дијалектичком принципу, развија се кроз интеракцију теорије и праксе. Настојање да се реализује пројекат резултирало је стварањем низа поступака, процеса и алата који су, методом теоријског уопштавања, постајали принципи и стандарди. Објективни спољни фактори пресудни су за управљање пројектом, али треба подвући и њихов повратни утицај на теоријска уопштавања. Управљање пројектом представља динамичку структуру која се остварује, мења и дограђује током реализације сваког постављеног пројекта, а има ретроактивни утицај на теоријску сферу менаџмента.

Кључне речи: *управљање пројектом, теорија и пракса, процес, алат, стандард*

Увод

Пројектни менаџмент представља интердисциплинарни пословну вештину чији је задатак да руководи реализацијом постављених циљева у разним областима привредних и друштвених делатности. У средишту сваког управљања налази се комуникација, односно преношење бројних информација, како би се ускладили и успешно одвијали разни процеси током извођења пројекта. Основни концепт пројектног менаџмента „се базира на успостављању ефикасне организације која омогућава да се на најбољи начин искористе расположиве методе планирања и контроле за ефикаснију реализацију пројекта, односно омогућава најефикасније коришћење расположивих метода, материјалних ресурса, финансијских средстава и људи у процесу реализације посматраног пројекта“.

Пројект је, по дефиницији, темпорално одређена активност, с циљем да се произведе јединствен производ, услуга или резултат, пројекти су ограничени и јединствени, а предузимају се на свим нивоима привредних и уопште друштвених активности и у њиховом извођењу, зависно од обима пројекта, учествује од неколико особа до бројних тимова.

Теорија организације и менаџмент као теорија управљања развијали су се паралелно и неодвојиво током историје људског друштва и практично их је немогуће раздвојити неком фиксном и јасном границом. Сазнања, принципи и методе једне и друге области узајамно су допуњавани и изграђивани кроз међусобну интеракцију,

а и чињеница је да су исти истраживачи, научници и искусни менаџери систематизовали и објашњавали организационе и управљачке поставке, концепте, моделе или практичне технике. Иако уско повезане, данас ипак егзистирају и проучавају се засебне дисциплине под називом теорија организације и менаџмент.

Већина истраживача сматра, а позивајући се на актуелну литературу, да се не може говорити о експлицитној теорији пројектног менаџмента; пре се може говорити о теоријским основама управљања пројектом које су дефинисане у PMBok Guide и сличним приручницима. Проблем дефинисања појма **теорија пројектног менаџмента** може се, заправо свести на дефинисања две теоријске области: **теорије пројекта и теорије управљања**. Оно што уједињује ове две области јесте **пракса** која истовремено представља и исходиште за теоријска разматрања и циљ односно потврду ваљаности теоријског закључивања.

Историјски приказ управљања пројектом

Термин *project management* новијег је датума, иако су послови руковођења пројектима на изванредан начин стари колико и људско друштво. Од 70-их година 20. века све више се показује потреба за познавањем менаџмента као неопходне пословне вештине, вештина управљања почиње да се изучава на пословним школама на Харварду и у Лондону (Harvard Business School, London Business School). У Јапану, међутим, ова вештина саставни је део пословне обуке и напора да се напредује у каријери и да се достигне статус успешног менаџера.

Енглеска именица *management* значи, према речничком објашњењу, *руковање, руковођење, управа, вођство*, односно подразумева руковођење, примену науке на проблеме руковођења у привреди; организацију руковођења, организациони систем руковођења ради остварења одређених циљева; управљање остварењем циљева једног предузећа. Немачки термини за исти појам су *Betriebsleitung, Führung, Regie, Unternehmen*, а француски су *management, direction, gerance, gestion*. Руска реч *управление* блиска је српској речи *управљање* која је код нас и у свакодневној употреби. Дакле, синтагма *project management* подразумева *управљање пројектом*.

Енглеска именица *project* (француски – *project* од латинског *projectus*) у преводу значи план, основу, нацрт, замисао, док реч *project* у својству глагола у преводу значи „покретати напред, унапређивати, проналазити, преносити идеје и принципе из једне области у другу и сл. Појам пројект, схваћен у најширем смислу, означава врло сложен збир активности које захтевају непрестано праћење остварења планираног, узајамно усклађивање у процесу реализације односно управљање процесима.

Менаџмент, теоријски и практично посматрано, има тројаку функцију, односно појављује се у три посебна аспекта, донекле различита, али ипак са много заједничког:

1. Менаџмент је **процес** управљања одређеним пословима, подухватима или системима у циљу ефикасног постизања заједничких циљева.

2. Менаџмент је **професија** посебне групе људи, чији је посао да управља извршавањем послова и задатака, које обављају други људи различитих професија, плански укључених у остваривање предвиђених, заједничких циљева.

3. Менаџмент је посебна **научна дисциплина**, мултидисциплинарног карактера, која се бави истраживањем проблема управљања одређеним пословима, подухватима и системима.

Независно од аспекта са ког се посматра појам менаџмента, јасно је да се ради о управљачком процесу, који се између осталог, оријентише на међуљудске односе, комуникацију и понашање у организацији.

Иако су се разноврсне управљачке активности непрекидно користиле током историје човечанства и везивале су се за најразличитије области човекових активности, менаџмент се релативно касно устолочио као научна дисциплина; крајем XIX века, радовима два инжењера, Американца Тејлора (Frederic Taylor) и Француза Фојла (Henri Fayol), пионира тзв. научног менаџмента или научне организације рада (Scientific Management) менаџмент је добио обележја научне дисциплине.

Неке идеје о организацији односно о управљању пројектом, па и записи о њој, откривају се код старих Египћана и Вавилонца. Немогуће је било изградити монументалне грађевине какве су пирамиде или иригациони системи без акумулираног знања више генерација о организацији и управљању пројектима. Зато се оправдано претпоставља да су стари Египћани записивали своја искуства о изградњи великих објеката, поготово ако се зна колико су их дуго градили (према неким проценама, Кеопсова пирамида градила се око 20 година, а у њеној изградњи је било ангажовано, вероватно, око 100.000 људи). Познато је да су Египћани користили пројектну повељу за изградњу пирамида, а Грци за зидање Партенона.

Најстарији писани документ ове врсте откривен је у Јерусалиму и датиран је пре времена израелског краља Соломона (пре 10. века пре нове ере). На фрагменту глинене таблице налази се текст уклесан клинастим писмом на древном академском језику, а у сачуваном тексту на том остатку плочице забележен је податак о прослави поводом завршетка градње тунела којим се доводила вода у град познат као Давидов Град. Тај древни артефакт могао би се чак сматрати најстаријим спомеником пројектне документације.

Први писани извори у којима се говори о организацији и управљању пројектом могу се наћи у Хамурабијевом законнику. Вавилонски краљ Хамураби (2123–2081. године п. н. е.) у свом законнику који има 282 члана, дефинише одређена правила друштвене организације и управљања која се тичу пописа становништва, организације државне управе, јавних радова, увођења инвентара, висине зарада у природи, система кажњавања оних који се не придржавају прописаних или обичајних норми итд. У Месопотамији, која је свој процват имала око 3000. године п. н. е., развио се посебан систем управљања храмовима, духовним и световним стециштима. Један од врховних свештеника био је одговоран за реализацију религијске активности и светковина, док је други имао административне функције за координисање деловања световних организација. Таква административна подела свештеничких дужности указује на настајање сложенијих елемената друштвене организације и хијерархијских односа, на поделу рада, надзор и систем контроле.

Значајан је податак да је старокинески математичар и војни стратег Сун Цу (Sun Tzu) у својим текстовима о војној организацији, назначио прве трагове линијских и штабних односа, успостављених на Далеком истоку, у Кини, у VI веку п. н. е., упу-

тио на формацијску поделу армије и дефинисање чинова међу официрима и утврдио начине комуникације помоћу сигнала.¹

У старогрчким уставима многобројних градова-држава (полиса) говори се о погодним организационим облицима управљања; Платон и Аристотел, описују кастински систем, који се заснива на одговарајућој подели рада и ефикасности специјализованих појединаца. Код Римљана Катон описује правила помоћу којих власници и надгледници имања могу ефикасније управљати.

Ренесанса доноси нови поглед на питања организације и управљања; Леонардо да Винчи (1452–1519) у својим списима говори и о планирању задатака и могућности рационализације рада помоћу рашчлањивања на операције које означава као симболе, а Галилео Галилеј (1564–1642) изучава утицај умора на човјекову радну ефикасност. Огроман допринос организационој мисли дао је Чарлс Бебиџ (Charles Babbage) (1792–1871), економиста, „духовни отац“ рачунара; имао је научни приступ подели рада и специјализацији, пратио је како трошкови, наднице и учинак делују на ефикасност радника.

О теорији управљања пројектом

Теорија управљања пројектом представља младу научну област, мада је управљање пројектима, односно различитим задацима човекових активности, почев од идеје, преко процеса реализације, до остварења постављеног циља, старо колико и људско друштво. Пројекат се дефинише као привремен подухват са циљем стварања јединственог резултата; термин „привремен“ сугерише да постоји почетак и крај пројекта. Крајем се може схватити онај тренутак када су постигнути циљеви пројекта, или када се донесе одлука да се циљеви пројекта не могу постићи, или је престала потреба за пројектом, када се пројекат и укида. Резултат пројекта може бити производ или услуга, јединствена у смислу различитости од било ког другог резултата. У теорији управљања пројектом потребно је истаћи сличности и разлике између пројекта и операција, и пројекти и операције изводе се у оквиру организације са ограниченим расположивим ресурсима и морају бити планиране, реализоване и контролисане. За разлику од јединствене и привремене природе пројекта, операције имају трајну и цикличну природу. Карактеристика пројекта „прогресивна елаборација“, синтагма која је у употреби у литератури, значи да се пројекат одвија у дискретним корацима или фазама, а елаборирање карактеристика пројекта значи да се оне на почетку дефинишу у ширем смислу и како пројекат напредује те карактеристике постају све детаљније. Прогресивном елаборацијом карактеристика пројекта наглашава се итеративна природа процеса управљања: различите фазе реализације пројекта захтевају сопствени кохерентни управљачки процес, дакле, управљање неким пројектом подразумева низ управљачких процеса обједињених у један, по систему управљачке хијерархије.

Пројекат се временски дели на стадијуме или фазе, које се могу преклапати, и заједно чине животни циклус пројекта. Свака фаза се завршава одређеним међуре-

¹ *Основи теорије организације и менаџмента*, стр. 5.

зултатом који уједно представља улазну величину за следећу фазу, на крају сваке фазе врши се евалуација међурезултата и доноси се одлука о корекцијама, наставку пројекта или његовом укидању.

Треба правити разлику између животног циклуса пројекта и животног циклуса производа пројекта. Према принципу надређености животног циклуса пројекта, који обухвата фазе реализације пројекта, само је једна од фаза животног циклуса производа пројекта.

Управљање пројектом представља примену различитих знања, поступака, алата и техника са циљем да се испуне циљеви пројекта. Менаџер пројекта један је од учесника у пројекту који је на одређеном нивоу реализације, односно у одређеној фази одговоран за управљање пројектом. Поред менаџера, учесници пројекта су: инвеститор, извођач, пројектант, ревидент, надзорни орган, инспекцијски орган, добављач материјала, консултант итд.

Теорија управљања пројектом настоји да успостави систем функционисања и обезбеди основу за разумевање процеса управљања пројектом. Уколико се говори о интегрисаном моделу значи да се пројекат посматра у целини, у правцу испуњавања циљева пројекта, и често се мора балансирати између различитих захтева који могу бити конфликтни по својој природи, као нпр. конфликти између:

- трошкова, квалитета и рокова (позната је флоскула управљања пројектом, која гласи да се било које две категорије могу задовољити на рачун треће категорије),
- различитих циљева појединих учесника пројекта,
- идентификованих и неидентификованих захтева (потреба и очекивања).

Процес управљања пројектом дефинисан је као низ акција са циљем постизања резултата, а сваки пројекат састоји се од низа процеса који се могу поделити у две групе:

- Процеси оријентисани на производ пројекта дефинисани су животноим циклусом пројекта који се састоји од одређеног броја фаза укључених у реализацију.
- Процеси управљања пројектом оријентисани су на описивање, планирање и организовање послова у оквиру пројекта. Управљање пројектом представља управљање знањем, вештинама, алатима и техникама у појединачним активностима у оквиру пројекта са циљем да се задовоље или превазиђу потребе и очекивања учесника пројекта.

Процеси управљања пројектом и процеси оријентисани на производ пројекта преклапају се и утичу једни на друге. Док је систематизација процеса оријентисаних на производ пројекта везана за фазе животног циклуса пројекта, систематизација процеса управљања пројектом посматрана као самостални феномен може се извршити углавном на два основна начина:

- Систематизација према областима којима се управља,
- Систематизација према функцији коју процес има у оквиру реализације пројекта.

У оквиру појединих група, процеси су дефинисани и повезани својим улазним и излазним величинама. У том смислу сваки процес чине:

- Улазне величине – документи или ставке које се могу документовати и на које се делује током одвијања процеса.
- Алати и технике – механизми који се примењују на улаз да би се створио излаз.
- Излазне величине – документи или ставке које се могу документовати и које представљају резултат процеса.

Теорија менаџмента показује да је појам менаџмента много шири од значења појма управљање како се код нас преводи. Међутим, неки термини током времена добијају нова, или проширују стара значења, као што је лексиколозима, познаваоцима историје језика, врло добро познато. Тако је и реч *управљање* која се код нас одомаћила као синоним за термин *менаџмент* постигла своје недвосмислено значење у синтагми управљање пројектом. Термин менаџмент у теорији и пракси по прима многобројна значења.

Менаџмент је *специфичан друштвени феномен* који постоји колико и људска цивилизација и односи се на све типове организација у које се људи удружују, постоји у свим друштвеним системима и везан је за скоро све пословне функције у оквиру организације. Али менаџмент као управљање привредним организацијама је стар око 200 година, да би у 20. веку менаџмент израстао у посебну научну дисциплину, која доживљава снажан развој и усавршавање.

Менаџмент се посматра и дефинише као *процес управљања* одређеним пословима и системима ради ефикаснијег достизања заједничких постављених циљева. Реч је о веома сложеном процесу који се састоји од скупа повезаних потпроцеса као што су планирање, организовање, кадровање, вођење и контрола.

Менаџмент представља *процес планирања, организовања, вођења и контроле* настојања и рада свих чланова организације и коришћење свих организационих и организованих ресурса како би се остварили постављени организациони циљеви.

Менаџмент је *научни и професионални процес* планирања, организовања, одлучивања, вођења и контроле природних, људских, финансијских и информационих ресурса ради постизања успеха у пословању. Савремени менаџмент карактерише високи професионализам.

Менаџмент је условио развој нове професије – менаџера, тј. посебне групе људи чији је посао да управљају извршавањем процеса и задатака и људским ресурсима са циљем остваривања утврђених, заједничких циљева.

Менаџмент се може посматрати и као *активност* усмерена на постизање одређених, унапред зацртаних циљева, усмеравањем, организовањем и управљањем напорима професионалаца различитих профила кроз процес усмеравања понашања других према извршењу одређеног задатка.

Менаџмент је *процес управљања привредном организацијом*; ово и јесте данас најраспрострањеније значење термина менаџмент јер је привредна организација била средина која је створила модеран менаџмент какав данас познајемо. Менаџмент је револуционисао природу пословања уопште у последњих сто година: у том раздобљу истакнуто место припада менаџерској револуцији која је, попут аутомобила или телекомуникација променила начин живота привредних субјеката, а *spiritus movens* развоја менаџмента несумњиво је развој нових комуникацио-информационих технологија.

Термин менаџмент је поливалентан, многозначан; менаџмент се, дакле, може посматрати на различитим нивоима човекове активности. У модерним дефиницијама менаџмента нагласак се ставља на специјалност и експертност у коришћењу времена и људских ресурса.

Изучавање **времена** као једног од кључних проблема организовања и управљања пројектима унутар организације открива више аспеката дефинисања у односу на менаџмент:

- Менаџмент је покушај да се оствари жељена могућност, имајући у виду прошлост и садашњост.
- Менаџмент се спроводи у одређеном историјском периоду и његов је одраз.
- Менаџмент је пракса која ствара одређене последице и ефекте који израњају током времена.

Људски ресурси следећи су суштински проблем организовања и управљања пројектима; важност међуљудских односа скреће менаџеру пажњу на неколико мање-више психолошких елемената:

- Менаџери раде у односима с људима на бази реципроцитета – сваки од актера утиче на оног другог.
- Менаџери раде у односима с људима који имају распрушујуће дејство на друге људе, било на боље или на горе.
- Менаџери практично жонглирају вишеструким истовременим односима.

Учинак менаџера, односно ваљаност обављеног посла показује и колико је успешно нека организација постигла своје циљеве, а истовремено испунила своје друштвене одговорности.

У свету пуном свакодневних егзистенцијалних изазова поставља се вечито питање зашто се бавити теоријом, које су користи од теорије.

– Теорија пружа могућност разумевања света око нас, помаже и значи континуирано учење, самим тим и предвиђање, планирање и модификовање понашања сходно захтевима.

– Теорија пружа могућност разумевања сопственог искуства, обезбеђује критерије како би се препознало оно што је релевантно.

– Теорија помаже и усмерава квалитетну комуникацију међу људима на различитим нивоима, теоријска знања омогућују кодирани говор међу стручњацима истих или сличних профила.

– Теорија доприноси рационалном планирању, а знање се шири преко систематског ревидирања и проширивања теорије.

О пракси управљања пројектом

У управљању пројектом, у менаџменту најшире схваћеном, теорија и пракса стоје у дијалектичком односу и њихов интерактивни пут развоја и усавршавања врло је уочљив. Не може се пренебрећи чињеница да су прве подстицаје и пионирске кораке у теорији менаџмента начинили људи из праксе – инжењери, да би се касније укључили академски истраживачи и теоретичари. Данас се на менаџмент гледа као на генеричку функцију и основни развојни ресурс сваке организације; менаџмент је знање, практично, стручно, универзално, које се примењује у процесу планирања, организовања, вођења и контроле са циљем постизања ефикасности и ефикасности реализације пројекта.

Технологија, економија, политика, и разни други друштвени чиниоци у интеракцији су са теоријама менаџмента и утичу на њихово мењање, дограђивање или чак настанак нових теорија, које са своје стране, усавршавају и проширују праксу. Не постоји универзална општеприхваћена теорија менаџмента, теорије еволуирају, допуњују се, некад се по еклектичком принципу и спајају, што је карактеристика нових теоријских приступа менаџменту.

Пракса менаџмента стара је колико и људско друштво; развитак мисли о управљању пројектом почео је кад су људи први пут покушали да постигну неки циљ или групу циљева радећи заједно. Пракса и теорија менаџмента темељи се на четири основна фактора; то су технологија, економија, друштвени фактор и политика.

Технолошке снаге обухватају знање, технике и активности и носиоци су промена и предности у пословању и управљању. Три су кључна раздобља која дефинишу технолошке снаге: доба енергетског инжењерства (крај 18. в. када људски рад замењује машина), доба механизације (крај 19. в. када коришћење електричне енергије доприноси механизацији рада) и доба аутоматизације (20. в.) засновано на информационим технологијама.

Економске снаге чине економски трендови и расположивост свих врста ресурса (људских, физичких, финансијских и информационих); економски индикатори везани за национални доходак, инвестиције, штедњу, наднице, цене, продуктивност, радну снагу и запосленост, активности владе и међународне трансакције, као елементи формирања различитих модела економског живота, битан су чинилац праксе и теорије менаџмента.

Друштвене снаге конституишу вредности, потребе и норме које утичу на понашање људи у оквиру једног културног милџеа, оне су основ за све технолошке, економске и политичке промене. Теорија и пракса менаџмента истиче три аспекта друштвених снага – демографију, стил живота и социјалне вредности, будући да, посебно у управљању мултинационалним пројектима познавање ових аспеката на нивоу мултикултуралних тимова, учесника у пројекту, често су од пресудног значаја за успех пројекта.

Политичке снаге, политика владе, политика легалних институција, тржишна политика, важећи прописи и закони одређују начин и успех пословања у оквиру пројектног менаџмента.²

У развоју савременог управљања пројектом савремене *информационе и комуникационе технологије* незаобилазне су као знање, ресурс и алат сваког успешног менаџера. Динамично усавршавање хардвера, и разнородних софтверских апликација, доводи до развијања великог броја апликација за различите области у менаџменту. Очекује се смањење броја потпуно нових апликација, насупрот чему, стоји усавршавање (upgrading) постојећих верзија, у складу са захтевима нових менаџерских подухвата, којих је све више у свакодневној пракси. Појава нових верзија отежава примену већ постојећих апликација и рачунарски подржаних информационих система примењених и осведочених у пракси па су софтверске куће почеле да развијају интегрисане алате тзв. „enterprise – application – integration“ (EAI) алате, који омогућавају интеграцију нових верзија већ постојећих апликација у развијене

² Машић, Б.: *Менаџмент*, стр. 56.

информационе системе подржане постојећом рачунарском технологијом, без икаквих промена интерфејса и проблема компатибилности података из старијих верзија. Оваквим поступком омогућена је конверзија унетих података из једног софтвера у други.

Софтверски алат – EAI алат (настао у софтверској кући Crossworlds Software), спаја старе и нове верзије: ERP (Enterprise resource planning) апликација, програма за потребе менаџмента људским ресурсима, „main frame“ апликација, Siebel Systems апликација за потребе управљања подацима о клијентима и др. Овај алат омогућава да се све апликације могу мењати независно, али кориснички интерфејс остаје без промена што је посебно значајно са становишта корисника. Интернет нове генерације NGI (Next Generation Internet) интернет је будућности и тежи да буде бржи, увек на располагању, свуда, једноставан за више апликација, поуздан.

Што се тиче брзине, очекује се да брзина „backbone“ износи 50–100GBs, а достигнута је јединствена брзина 5GBs. (Шведска) Ово би заправо значило да би видео конференције могле постати свакодневица, а високо квалитетни видео клипови би постали стандардни делови веб сајта. Стална расположивост би значила да је интернет расположив 99.9% (попут телефона у развијеним земљама).³

Просечна брзина интернет broadband конекција достигла је 1,7 Mbps што је раст од 13 одсто у односу на претходну годину. Највећу просечну брзину и даље има Јужна Кореја (14,6), следе Јапан (7,9), Хонг Конг (7,6), Румунија (6,2), Шведска (5,7) и Ирска (5,3). У Европи, градови са најбржим интернет просечним конекцијама су Лозана (24,7 Mbps), док се међу првих 10 налази четири словачка града (Прешов 14,2; Жилина 14,03; Кошице 12,4; Банска Бистрица 11,7). На светском нивоу, Јужна Кореја има шест од 10 најбржих градова у Азији; Бразил четири од 10 најбржих градова у Јужној Америци, док су најбржи градови у Сједињеним Државама градови на југозападу земље (Јута и Оклахома) и у Новој Енглеској.⁴

Доступност на свим географским тачкама значи да ће, захваљујући бежичним и сателитским интернет услугама, бити могуће спојити два интернет корисника било када и било где, а различите интернет апликације могу радити заједно, без икаквих ограничења. Данас корисници интернета морају увек проверавати компатибилност фајлова, програма, претраживача; већ се ради на превазилажењу оваквих проблема.

Данас је интернет велико подручје рачунарског криминала и његово спречавање улази у законске регулативе. NGI би требало да обезбеди пуну поузданост, како би се пословне информације преносиле на потпуно безбедан начин и актуелни задатак менаџмент корпорација и појединачних влада јесте утврђивање и усвајање процедуре за заштиту информација у пословању.

Интерактиван однос теорије и праксе управљања пројектом изнедрио је многе нове погледе, аспекте, поступке и **дисциплине менаџмента**, у зависности од врсте делатности и процеса које испуњава. Из праксе до данас су се развили следећи видови менаџмента:⁵ пројектни менаџмент, стратегијски менаџмент, управљање про-

³ 7 Countries with best Internet Connection Speeds, Who rules the Cuberspace?

⁴ Гаврић, З.: *Информатичке и комуникационе технологије – саставни чинилац модерног менаџмента*.

⁵ Јовановић, П., Ђорђевић В., Филиповић Радулашки, Т., Митић, А.: *Специјализоване дисциплине менаџмента*, стр. 4.

менама, управљање иновацијама, управљање ризиком, кризни менаџмент, управљање тоталним квалитетом, кроскултурни менаџмент, управљање знањем, организовано учење, програм менаџмент, управљање портфолијом пројекта, стратегијски пројектни менаџмент, стратегијски пројектни портфолио менаџмент.

Свака поменута дисциплина менаџмента усмерена је на одређену појаву, процес или проблем у управљању пројектом, односно свака дисциплина представља један сегмент управљања пројектом у целини. Дисциплине менаџмента истовремено се могу сматрати и инструментима управљања пројектом како би се дошло до његове задовољавајуће и потпуне реализације. Савремени менаџмент развија се у правцу све прецизније специјализације менаџерске професије што је резултат усложњавања пројеката на нивоу свих укључених ресурса, захтева, планова и др.

Приручници – интеракција теорије и праксе

Управљање пројектом представља интеракцију теорије и праксе; сваки пројекат појединачно има своју динамичку структуру, проблеми сваке етапе у реализацији пројекта не могу се увек предвидети, а решавање може да почне у тренутку кад се проблем препозна. Улога и задатак менаџера је да приступе решавању проблема и достигнуто решење уклопе у постојећи систем организације за реализацију пројекта, не нарушавајући рад других сегмената.

Повећање броја међународних пројеката, пораст броја тимова и бројности учесника, захтев за знатно широм комуникацијом у оквиру управљања пројектом, различити нивои образовања, знања, праксе и различити језици којима говоре чланови тимова, наметнули су потребу за дефинисањем стандарда за управљање пројектом који ће бити опште прихваћен и представљати ауторитет за све организације у свету које се баве пројектним менаџментом.

Међународна организација за стандардизацију (International Standard Organization) покренула је дефинисање и израдила **стандард за управљање пројектом** – стандард **ISO 21500** – са циљем да обезбеди заједничку платформу, дефинише задатке, поступке и процедуре и тиме омогући пројектним менаџерима и свим учесницима у пројекту путоказе и смернице за успешну реализацију послова. Настао је као заједничка потреба дефинисања стандарда управљања пројектом, прво на националном нивоу, у различитим земљама, Немачкој, Јапану, Аустралији, а формирање Глобалног форума за управљање пројектом – GPMF (Global Project Management Forum),⁶ на иницијативу Британског института за стандардизацију, резултирало је објављивањем Водича за национални стандард за управљање пројектом који је познат као PMBoK – Project Management Body of Knowledge. Овај приручник постао је обавезна литература сваке стручне библиотеке за управљање пројектом.

Водич за пројектни менаџмент (A Guide to the Project Management Book of Knowledge) у издању Института за управљање пројектима (Project Management Institute), непрофитне асоцијације основане 1969. године, у Пенсилванији, САД опште је познат као PMBoK Guide (прво изд. појавило се 1996., уследила су издања 2000. и 2004. године).

⁶ ISO 21500 A Guide to Project Management moves forward.

Водич за пројектни менаџмент представља суму знања у оквиру професије управљања пројектом која се односе на доказане, широко прихваћене поступке, као и на иновативна знања са ограниченом применом; укључује објављене и неопјављене материјале, а прихваћен је од професионалаца који примењују или научно истражују ову област. У одређеном смислу, замишљено је да практично све што се дешава у области управљања пројектом буде део штива. Институт (Project Management Institute) нуди и формалну сертификацију као признање за достигнути ниво знања и искуства (статус PMP – project management professional).

Водич за пројектни менаџмент поставља основе управљања пројектом које се могу применити у разним областима, индустријским и другим, а описује процесе и процедуре засноване на релевантним стандардима (ISO серије). Највећа вредност овог водича огледа се у чињеници да је представљени модел довољно опште формулисан да се може односити на врло различите пројекте, у погледу области, комплексности и величине пројекта, односно, „смернице важе већим делом трајања пројекта за већину пројекта“. То никако не значи да се штиво може униформно примењивати у пракси свих пројеката; менаџер пројекта треба да одлучи шта је прикладно урадити у конкретној ситуацији. PMBoK Guide представља и својеврстан лексикон појмова и правила, корисних и неопходних за најширу сарадњу стручњака на професионалном и академском нивоу.

Европска комисија је 1992. године усвојила је **Смернице за управљање пројектним циклусом (УПЦ)** као основни скуп алата за израду и управљање пројектима (на основу приступа логичке матрице), а први приручник за УПЦ настао је 1993. године и ажуриран је 2001. и 2003. Смернице су припремљене као подршка трајним побољшањима у квалитету развојне помоћи ЕУ. Квалитет се одређује прије свега у смислу релевантности, изводљивости и ефикасности програма и пројеката који се финансирају из средстава ЕУ, укључујући и колико квалитетно се њима управља. Конкретније, смернице имају за циљ да подрже добру праксу ефикасног управљања и одлучивања у целом циклусу управљања пројектом – од програмирања, преко идентификације, формулације, реализације и евалуације. Смернице су конципиране да допринесу и доследности и јасноћи приступа, а истовремено да се допусти флексибилност деловања потребна за динамичан и разнолик програм помоћи трећим земљама.

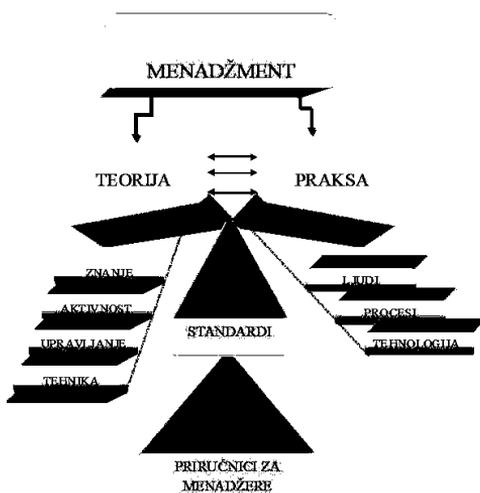
Смернице у глобалу дају:⁷

- Опис оквира политике у којем се пружа развојна помоћ ЕУ, и улоге пројекта у односу на остале начине пружања помоћи;
- Оперативни оквир у којем учесници RELEX служби, (EuropeAid и сл.) и други сарадници могу доносити ефикасне и правовремене одлуке повезане у процесу управљања пројектним циклусом;
- Опис главних задатака, критеријуме за оцену квалитета, документоване захтеве за информацијама и могућности одлука у свакој фази циклуса;
- Опис главних алата који подржавају ефективност УПЦ;
- Ресурс за подршку оспособљавању у УПЦ-ом.

⁷ Смернице за управљање пројектним циклусом, Европска комисија.

Смернице не описују подробне оперативне и финансијске поступке, којима се иначе баве други службени документи ЕК (Европског комитета) о финансијским прописима, смернице треба користити као важну референцу и ресурс, али оне не могу бити замену за искуство, професионално мишљење и иницијативу.

Управљање пројектним циклусом (слика 1) сложен је и креативан процес – колико вештина толико и наука – и као такав укључује преговоре о одлукама прихватљивим за учеснике и тимове. Тимски рад, преговарачке и комуникационе вештине основа су ефикасности УПЦ уз разумевање политичког контекста у којем се одлуке доносе. УПЦ пружа општи аналитички оквир и оквир за одлучивање, који се мора допунити и применом других специфичних 'техничких' и 'процесних' инструмената.



Слика 1 – Управљање пројектним циклусом

Смернице треба користити и заједно с другим важним референтним документима ЕК који су релевантни за специфичне секторе (нпр. саобраћај, здравство, образовање), и за специфична хоризонтална питања (нпр. добро управљање и људска права, равноправност полова, заштита околине) и за специфичне алате оцењивања (нпр. економска и финансијска анализа).

Закључак

Менаџмент представља једну од доминантних појава савременог друштва, његових свеукупних активности, и показује велику сложеност као појам и у практичном смислу и у теоријском одређивању. Менаџмент је знање, практично, стручно, универзално, које се примењује у процесу планирања, организовања, вођења и контроле са циљем постизања ефикасности и ефикасности реализације пројекта. Настао кроз

интеракцију теорије и праксе, менаџмент се развија по дијалектичком принципу узајамног деловања и повратне спреге теорије и праксе, покретан убрзаним растом броја и сложености пројеката, а са сврхом остварења постављених заједничких циљева. Управљање пројектом старо колико и људско друштво, сталним повећавањем броја пројеката и усложњавањем постављених пројектних захтева, појавила се потреба за уопштавањем и дефинисањем заједничких принципа, поступака и алата који би се примењивали у пракси, а потреба да се њима и управља условила је стварање нове професије – менаџера. Теорија управљања пројектом потекла је из практичног деловања и ослања се и одређује праксу. Појам пројектног менаџмента при покушају дефинисања показује сву своју сложеност и појављује се у различитим равнима: одређује се као процес, професија и научна дисциплина. Бројни су фактори који утичу и модификују управљање пројектом, а могу се сврстати у четири доминантне групе; технолошке снаге, економске снаге, друштвене снаге и политичке снаге. Њихово узајамно деловање одређује и сам пројекат и управљање пројектом; ове снаге представљају мрежу на којој се граде принципи, поступци и алати са циљем реализације пројекта. Растућа интеракција теорије и праксе управљања пројектом резултирала је доношењем стандарда за управљање пројектом (ISO 21500 и других ISO серије.) и израдом приручника за менаџере (PMBoK Guide, Handbook of Project Based Management, Смернице за УПЦ и др.) Управљање пројектом представља динамичку структуру која се остварује, мења и дограђује током реализације сваког постављеног пројекта, а има ретроактивни утицај на теоријску сферу менаџмента.

Литература

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBoK Guide, *Project Management Institute Standards Committee*, 1996.
2. Гаврић, З.: *Информатичке и комуникационе технологије – саставни чинилац модерног менаџмента*, <http://www.indmanager.edu.rs/site/pdf/f-3.pdf>
3. *ICT Project Management in Theory and Practice*, APCICT Briefing Note No.7, 2010.
4. ISO 21500 A Guide to Project Management moves forward, <http://mosaicprojects.wordpress.com/2012/02/05>
5. Јовановић, П.: *Савремени менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2009.
6. Јовановић, П., Ђорђевић, В., Филиповић Радулашки Т., Митић, А.: Специјализоване дисциплине менаџмента, Београд, Висока школа за пројектни менаџмент, 2012.
7. Јовановић, П.: *Управљање пројектом*, Висока школа за пројектни менаџмент, 2010.
8. Машећ, Б.: *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, 2012.
9. *Основи теорије организације и менаџмента*, www.etfbl.net/
10. *Смјернице за управљање пројектним циклусом*, Европска комисија, http://www.mrrsvg.hr/userDocImages/Publikacije/Smjernice_z_a_.pdf
11. *7 Countries with best Internet Connection Speeds, Who rules the Cuberspace?* <http://www.mycity.rs/Internet-servisi/Ko-ima-najbrzi-internet-na-svetu-TOP-7.html>

ОПЕРАЦИЈЕ ВОЈСКЕ СРБИЈЕ – ОБЈЕКАТ ПРОЈЕКТНОГ МЕНАЏМЕНТА

Војислав Ђорђевић*

Висока струковна школа пројектног менаџмента, Београд

Операције Војске Србије су, по свом карактеру, организациони системи који се испољавају као социо-техничке организације у конкретним друштвеним условима као средство остваривања-достижања-очувања друштвених интереса и циљева.

По свом значају, улози и функцијама операције Војске Србије су важан елемент предмета менаџмента, као науке и вештине о делатностима управљања пословима, подухватима и друштвеним системима ради ефикаснијег достизања заједничких циљева.

Као организациони и функционални подсистем друштва – система безбедности – одбране, а по физиономији као њихови јединствени неборбени и борбени подухвати Војске Србије, операције су релативно самосталне акције – процеси – деловања – дејства – борбена дејства који се циљно пројектују и чине јединствени објекат пројектног менаџмента.

Кључне речи: *операција, Војска Србије, менаџмент, објекат, пројекат, пројектни менаџмент*

Увод

Војска Србије припрема и изводи војне операције као савремена комплексна средства остваривања друштвених интереса и циљева. Као комплекс активности, радњи и акција снага Војске Србије, операције се испољавају као јединствени реалитети (појаве – процеси – догађаји) у предметном пољу менаџмента, у којем се јединственим управљањем, руковођењем и командовањем, према јединственом пројекту у конкретним условима и доктринарним поставкама, обједињавају и усмеравају као објекти како као јединствене утицајне целине (подухвати) са јасно дефинисаном наменом, улогом и сврхом тако и по њиховим садржајима ради остваривања планираног циља.

Стога је рад тако структуриран да се достигне дескриптивни па и експликативни ниво одговора на питање: зашто су операције Војске Србије посебан објекат пројектног менаџмента и по реалитету, и по одликама, и по карактеристикама, и по специфичностима па и као својеврсни пројекти?

* Ванр. проф. др Војислав Ђорђевић је пуковник у пензији.

У раду је учињен напор свестране аргументације тако значајних и тешких питања о ентитету војне операције, њеном испољавању, функцијама и објекту на који се делује управљањем „као објекту“ и „објекта који делује – дејствује – борбено дејствује“ ослонцем на кохерентне везе и односе познатих и јасних термина, појмова и синтагми из обимне литературе чији су најзначајнији извори наведени и у разради и у завршном делу рада.

Војна операција – јединствени реалитет предмета менаџмента

Термин менаџмент означава појам делатности, науке и вештине о управљању друштвеним и пословним системима.

Појам менаџмент је замисао о истоветним релативно трајним елементима друштвене и пословне стварности схваћене од различитих људи у различитим условима на исти начин да је: „опште“ – његов ентитет: управљање организационим системима и у њима; „битно“ његово испољавање: усмеравање организације, као целине и њених садржаја (елемената – делова – потсистема) у реализацији задатака и достизању – остварењу циљева и „необходно“ за његову егзистенцију и развој: тежња ка резултатској (ефективној) и циљној ефикасности.

Савремени менаџмент, као науку и вештину, поред осталих конституаната, аргументује његов предмет¹ – управљање: процесима делатности, подухвата и система; групама људи који управљају реализацијом послова и задатака других људи и истраживањем проблема у домену њиховог управљања.²

Као *циљно усмераване творевине*, савремене војне операције егзистирају, испољавају се и развијају као реалитети³ поља предмета менаџмента као друштвени, организациони и ситуациони комплекси појава, процеса и догађаја.

Друштвени комплекс је општа одлика војне операције, као објекта⁴ менаџмента, јер је обликована, посредована, усмеравана и прилагођавајућа постојећим друштвеним од-

¹ Познато је, у најопштијем смислу, **предмет** је јединство ствари (творевина) са њеним појавама, особинама и односима. Творевина је релативно константан материјални садржај одређене форме, релативно константне структуре и релативно самосталног постојања. Менаџмент истражује законитости појава-процеса управљања делатностима, пословањем, организацијом, предузећем, планирањем, одлучивањем и др. То су, управо и **објекти** истраживања и практиковања управљања: домени – творевине у предметној стварности менаџмента. Детаљније о томе: Шешиф, Б.: *Основи методологије друштвених наука*, Научна књига, Београд, 1982, стр. 34–38; Марковић, М.: *Логика*, Завод за издавање уџбеника, Београд, 1962., VI издање, стр. 4–23.

² **Управљање** је дејство на објекат које побољшава функционисање или развој датог објекта, а које је изабрано из мноштва могућих дејстава, на основу за то расположиве информације. Лернер, А. Ј.: *Принципи кибернетике*, ТК, Београд, 1970, стр. 5–27. Детаљније о томе у делима: Јовановић, П.: *Менаџмент*, Зубра, Београд, 2007, стр. 3–7.

³ **Појава** је засновани реалитет настао дејством узрока и деловањем услова. Операција је засновани друштвени реалитет који се испољава као творевина, процес и догађај, и коју карактеришу: *својства, квалитети, квантитети, односи и везе у процесима, структура и понашање*. Детаљније о томе: н. д. Шешиф, Б. и Марковић, М.: *Филозофски основи науке*, САНУ, Београд, 1981.

⁴ **Објекат** је релативно константан материјални садржај одређене форме (творевина, процес, догађај) релативно константне структуре и релативно самосталног постојања. Заједничке одлике предмета и објекта су: „опште – део“ и везе и односи. Наведена дела Шешиф, Б.: *Основи методологије друштвених наука*, Научна књига, Београд, 1982.; Марковић, М.: *Филозофски основи науке*, САНУ, Београд, 1981.

носима, с једне стране, и постављеном друштвеном циљу, с друге стране. Затим, операција је интегрални израз способности друштва да регулише своју егзистенцију и функционисање и да их вољно и активно усмерава у правцу остварења постављених циљева. Познато је, друштвена воља представља једну од одлучујућих моћи која се испољава процесима: постављања и схватања циља; избора, употребе и стварања средстава и метода за постизање циља као и доношења одлуке, у складу са постављеним циљем.

Организациони аспект открива релативно константне односе и везе менаџмента и војне операције посредством структуре, која представља начин уређености елемената организације и њихових међусобних односа.

Познато је да се под **организацијом** подразумева организована друштвена група, по јединственим принципима и законитостима, са одређеним средствима, на одређеном простору у одређеном времену ради остварења одређеног циља.

Као организацију, војну операцију карактеришу системски начин функционисања, који се, опет испољава у два облика: **статички** или релативно трајно уређени односи између материјализованих елемената и делова структуре творевине и **динамички** или процесно уређени однос између носилаца задатака и тока реализације задатака.

Динамички уређени однос извршилаца, у односу на најважнији критеријум обједињавања и усмеравања активности, могуће је анализирати по активностима **припрема, организовања и извођења операција**.

Организациона одлика операције означава је као функционални систем за дејство. Дејство је примарни ефекат система, којим се остварују ситуациони ефекти, а секундарни ефекти се остварују мерама, радњама и поступцима за обезбеђење ефикасности функционисања система у условима сукоба интереса, обезбеђења потреба и савлађивања препрека.

Ситуациона одлика означава војну операцију као одлуком димензионисану снагу, усмереног начина дејства у односу на противника, ограниченим ресурсима, у одређеном простору и времену. Суштина ситуационе форме је обезбеђење развоја и опстанка **снага** у операцији у условима неизвесности, несигурности, опасности, који собом носи процес међусобног ништења и ометања противника.

Војне операције као процес одликују њихово акционо прилагођавање и циљно усмеравање. По том основу војне операције су јединствени непоновљиви подухвати које историја третира као друштвене догађаје.

Као акциони подухвати, војне операције су јединствени реалитети – прилагођавани организациони системи – акционе организације које припремају и изводе пројектоване циљно усмерене снаге. Као творевину чине их обједињена целина по функционалним деловима: менаџмента, извршног дела и дела за обезбеђење операције.

Као процес одвија се током по фазама: припреме, реализације (извођења) и достизање циљног стања.

Као организациони систем војне операције су **реалитети** предметног поља менаџмента са заједничким одликама (везама и односима): *јединственост творевине* (целовитост система), *непоновљивост догађаја* и *парцијалност организације* (по нивоима организације, по подсистемима као и по улогама); *процесуалност функционисања* (у односу на почетно стање), као и *централизовано функционисање* (управљање, руковођењем и командовањем по принципима једностарешинства и субординације) као и *систематизација веза* (тј. појачавање релевантних веза у односу на задатке и циљ операције).⁵

⁵ Детаљније: Куколеча, С.: *Основи теорије организационих система*, ФОН, Београд, 1972.

Специфичности операције Војске Србије као објекта пројектног менаџмента

Пројектни менаџмент је специјализована дисциплина менаџмента која се бави управљањем реализацијом разноврсних пројеката и програма са циљем да се они реализују на најефикаснији начин, односно у планираном времену и са планираним трошковима.⁶

Операција Војске Србије је засновани друштвени реалитет који се испољава као творевина, процес и догађај, и коју карактеришу: *својства, квалитети, квантитети, односи и везе у процесима, структура и понашање*.

У најширем значењу, синтагма **операција Војске Србије** (у даљем тексту операција) схвата се као циљна делатност војне организације.

Својства операције. Као реалитет одликују је као: творевину, појаву, процес, догађај; као творевину поседује опште и специфичне одлике организационог система; као појава, операција Војске се сматра војним подухватом; као процес, схвата се као циљна активност Војске и као дешавање операција Војске може бити борбени или неборбени догађај.

Квалитет операције као појаве – подухвата. Представља унутрашњу суштинску одређеност операције као: циљне активности, које изводи Војска са својим ефективима. Односно, *операција Војске Србије је процес извођења борбених дејстава и других активности којима се достижу циљеви у одбрани земље и остваривању других националних интереса*.

Као квалитет испољава се двојачко: као хумани подухвати и као супротстављен организацијски систем, односно операције које изводи Војска Србије против противника-непријатеља, ради остварења конкретних интереса су операције моћи и интереса.

Те операције се одређују као циљне акције ради наметања своје воље и моћи.

Квантитет операције као појаве – подухвата. Као циљне акције које реализују **снаге**⁷ у којима се примењује оружје и користи опрема, испољавају се као **неборбене и борбене операције**, које се могу изводити у рату, ванредном стању па и миру.

Односи и везе. У анализи конкретних појава-операција, примерен је системски приступ. Са аспекта теорије система, *војна операција је организован, динамички систем дејстава Војске (као сукобљене стране) ради извршења задатка и достизања постављеног циља у процесу оружане борбе*.

Операција као процес. Одвија се као организациони и функционални процес.

Као организациони процес обухвата егзистенцију и развој система у целини и по подручјима активности-делатности и функционални процес управљања, дејства и обезбеђења система.

Структура операције. Обухвата организациону и функционалну структуру. Организациона структура обухвата носиоце подручних и процесних активности система у целини и по подручјима активности-делатности односно снаге операције и функционална структура снага по деловима за управљање, дејства и обезбеђење снага у операцијама.

⁶ Детаљније: Јовановић, П., Ђорђевић, В., Филиповић-Радупашки, Т., Митић, А.: *Специјализоване дисциплине менаџмента*, Зухра, Београд, 2012, стр. 31–51.

⁷ **Снаге** су циљно прилагођени састави – целине које чине: командни, борбени и део за обезбеђење дејстава у операцији. Ђорђевић, В.: *Увод у оперативку као науку и вештину*, Медија центар, Београд, 2011, стр. 107.

Понашање операције. Испољава се *током* који обухвата: припреме, извођење операције и дезангажовање снага.

С аспекта операције Војске Србије, као јединственог објекта пројектног менаџмента, сматра се пројект – подухватом који је доктринарно дефинисан као: „...**система борбених и/или неборбених активности, покрета и других акција, које се предузимају по јединственој замисли, самостално или у сарадњи са другим снагама одбране, ради остварења општег циља различитог значаја**“.⁸

Према томе, операција је реалитет друштвене снаге (моћи), инструментализован политиком; одлуком изабрана и верификована форма, средство, вид и метода дејства за остварење циља стратегијског, оперативног или тактичког значаја.

Операције Војске Србије као пројекти

Пројектни менаџмент, као дисциплина менаџмента, заснован је најпре у војсци, али третира пројекте у области Одбране, али не третира посебно војне операције.

Чињеница је и потреба да пројектни менаџмент у разним областима и делатностима третира и издвоји операцију као посебну групу пројеката.

Постоје разни приступи и дефиниције **пројекта**, као предмета пројектног менаџмента, али је заједничко (опште) за већину да је то *комплексни непоновљиви подухват који се предузима у будућности да би се достигли циљеви у предвиђеном времену са ограниченим ресурсима.*

Поставља се питање: зашто су операције Војске Србије посебна група пројеката?

Операција Војске Србије поседује све заједничке одлике пројекта који их аргументују као посебне објекте пројектног менаџмента.

Њихове заједничке карактеристике, као пројекта су: представљају подухвате који чине комплекси активности и учесника; пројектују се као јединство делатних и функционалних процеса; по природи су активности, радње и акције, које се планирају и одвијају у будућности; планирају се као динамички системи који се прилагођавају неизвесностима изазова, ризика и претњи, посебно у друштвеним односима сукоба и борби;⁹ операције су јединствени непоновљиви историјски догађаји; пројектују се у одређеном времену и простору; конципирају се у односу на стратегију, доктрину и принципе као циљне активности, радње и акције ради достизања-очувања жељеног стања; операције су акциони подухвати чији су носиоци одређене снаге ограниченим ресурсима као и операције су јединствени, обједињени, усмеравани подухвати јединственом замисли, самостално или у сарадњи са другим снагама одбране, ради остварења општег циља различитог значаја.

Специфичности операција Војске Србије као пројеката су: операције су циљно средство друштва и државе; подручна и процесна еволуција операција; операције су облик примене силе; метода испољавања друштвене моћи; средство и начин примене силе; операције Војске су акционо засновани процеси њених снага; операције као димензионисана моћ и обликована сила; операције као концептуални мо-

⁸ *Доктрина Војске Србије*, Београд, 2010., стр. 40.

⁹ **Сукоб** – стање непомирљивости страна, у коме се оне међусобно спутавају. **Борба** – стање непомирљивости страна у коме се оне међусобно ниште. Лукић, Р.: *Основи социологије*, Научна књига, Београд, 1978.

дели решавања проблема мисија употребом снага Војске; операција је мисаони по-духват; операција је процесни и процедурални поступак реализације мисије снага Војске Србије као и операција је концептуални подухват.

Операције су циљно средство друштва и државе. У напору друштва и државе да обезбеде егзистенцију и развој нације¹⁰ операција је у функцији остваривања друштвених циљева како умиру, тако и у кризним условима и у рату.

Подручна и процесна еволуција операција. Операција је као објекат – средство еволуирала из поља борби у област друштвених сукоба, како на унутрашњој тако и међународној сцени, као облик примене моћи и силе конкретним снагама у конкретним условима друштвених изазова, ризика и претњи.

Војска може примењивати силу као средство и метод достизања циљева, остварења вредности и интереса Србије.

Операције су облик примене силе. Као облик примене силе, операције се могу испољавати у спектру нарастања сукоба од претњи, притисака и присиле до конфликта.

Метода друштвене моћи. Као метода друштвене моћи, операција је средство одвраћања спољних и унутрашњих претњи, одржавања друштвене равнотеже и очувања суверенитета.

Средство и начин примене силе. Као средство и начин примене силе операције се испољавају као деловање, дејство, борбено дејство.

Операције Војске су акционо засновани процеси њених снага. У одређеним условима оне су средство задатка и циља у систему безбедности и одбране Србије.

Операције као димензионисана моћ и обликована сила. Операције су хијерархијски операционализована управљива средства Војске Србије по нивоима менаџмента: стратегијском, оперативном и тактичком.

Стратегија третира решавајући начин управљања и употребе Војске, односно операцију као средства деловања и дејства Војске. Са тог аспекта Војска делује превентивно и одвраћајуће у односу на ризике и претње и дејствује оружаном и неоружаном у различитим условима испољавања противника – непријатеља.

Оператика третира операцију као свој предмет, а оперативни менаџмент управљање, руковођење и командовање операцијом и у операцији као концепту и моделу остварења циљева снага Војске различитог значаја (стратегијског, оперативног и/или тактичког).

Тактика се бави реализацијом задатака као елементима оперативних задатака и циља, формацијом организованих јединица у пољу операција, које делују-дејствују комбинацијом ватре – покрета – удара, као средство неутралисања, ометања противника и/или уништавања делова снага непријатеља у тактички димензио-нисаном простору, времену, условима.

Операције, као концептуални модел решавања проблема мисија употребом снага Војске.¹¹ Овакви модели су акционо конципирани и структурирани најчешће: жељеним крајњим стањем, центром гравитације, одлучујућим тачкама, линијама операције, главним напорима, оперативном паузом, фазама, гранама, тачком кулминације, приступом непријатељу.

¹⁰ Детаљније: Ђорђевић, В.: *Увод у оперативну науку и практичну вештину*, Медија центар Одбрана, Београд, 2011, стр. 18–21.

¹¹ Детаљније: МО и ГШВС: *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, Београд, 2011, стр. 15–36.

Жељено крајње стање је политичка и/или војна ситуација коју треба остварити на крају операције, што указује и на остварење циљева операције.

Центар гравитације представља карактеристике, капацитете или локације са војне снаге или неке друге групе црпе слободу деловања, физичку снагу или вољу да се боре.

Одлучујућа тачка је она са које се може угрозити противников центар гравитације.

Линије операција повезују одлучујуће тачке у времену и простору, а на путу ка центру гравитације.

Главни напори представљају концентрацију снага, у некој посебној зони у којој командант доноси одлуке.

Оперативна пауза представља привремени прекид операција, након остварења већине тактичких или оперативних циљева, али пре достизања властите тачке кулминације.

Одређивање редоследа и фаза операције ради утврђивању редоследа активности у операцији, у смислу времена, простора и ресурса.

Гране и наставци у циљу очувања слободе деловања у околностима које се брзо мењају и када није могуће директно достићи неку одлучујућу тачку.

Операција достиже своју тачку кулминације када се даље може само одржавати али не и развијати.

Операција се може изводити употребом непрекидног *директног приступа* против непријатељевих јаких тачака, нпр. његових елитних снага, или употребом *индиректног приступа*, нпр. нападом на противников систем командовања и управљања или стратегијске логистичке снаге и средства.

Операција је мисиони подухват. *Мисија* је јасна и концизна замисао-саопштење о подухвату у коме се наводи *ко* ће изводити операцију, *шта* треба да буде учињено, *где* ће се догодити, *када* ће се одвијати, и *зашто* се изводи.

Операција је процесни и процедурални поступак реализације мисије снага Војске Србије.

Поступак се оперативно планира. Процес оперативног планирања је усклађен аналитички поступак, састављен из низа логичких корака усмерених на анализу мисије (задатка), развој и анализу курсева акција на основу утврђених критеријума успеха, селектовање најбољег од њих и израду оперативног плана, ради одређивања оптималног начина за извршавање мисије.

Оперативно планирање се реализује процесима који се примењују кроз процедуре.

Процес је мисаони ток који реализује штаб или командант како би логички анализирали сваку значајну информацију у припреми штабне процене. Процес се реализује процедуром која се састоји од свих неопходних корака, који омогућавају команданту да контролише догађаје ради доношења одлуке.

Операција је концептуални подухват. Концепт је визија ситуације и замисао начина испуњења мисије. Концепт је фазни плански документ који се материјализује планирањем команде – штаба – команданта и развија везама командантове замисли и обухвата претпоставке које виши ниво командовања сматра значајним; приказује и образлаже како командант жели да реализује неке специфичне циљеве; упознаје претпостављени ниво командовања са командантовим намерама; информисање потчињене команданте, команде и службе за подршку о обиму, карактеристикама и вероватним задацима који ће се пред њих поставити у плану; јасно идентификује неопходне снаге и способности; идентификује и предвиђа временске

оквира за извођење операције и утврђује потребе развоја допунских планова, што треба отпочети што је пре могуће.

Операције су организациони и функционални систем. Кроз организациони и функционални систем операције заступљене су све функције управљања организацијом: планирање, организовање, координација, командовање и руковођење, вођење и контрола.

Закључак

Операције су по ентитету комплекс-појаве, које припадају највишој категорији организације и система. По природи су реалитети – објекти предмета менаџмента као управљиве творевине друштвеног потенцијала који се хијерархијски испољава и примењује, у складу са условима потреба и националних интереса, као средство моћи – снаге – силе нације ради остварења циља различитог значаја.

По предметности су поље оператике, а по управљивости објекат менаџмента.

По намени су средство остваривања државних циљева војном моћи и/или силом.

По улози су средство испуњења мисија Војске.

По сврси су средства превентивног деловања, одвраћања и/или борбе у различитим условима друштвених сукоба и борби.

Јединствени су објекат пројектног менаџмента као активност – радња – акција: којим се управља, руководи, командује; у којем се управља, руководи, командује; којим се делује, дејствује у неборбеним условима и којим се борбено дејствује у борбеним условима и условима оружане борбе у нератним условима и у рату.

Јединствени је и непоновљиви подухват стратегијског, оперативног или тактичког значаја.

Јединствени је и непоновљиви пројекат димензионисања и обликовања снага Војске Србије у конкретним условима, као организационог неборбеног и борбеног система.

Операције су пројекат моделарног типа које се карактеришу: центром гравитације, одлучујућим тачкама, линијама операције, главним напорима, оперативном паузом, фазама, гранама, тачком кулминације, приступом противнику-непријатељу.

Пројекти су процесни, процедурални, плански напори носилаца управљања: Председника Србије, државних органа, Министарства одбране, стручних органа и команданта – штаба – тимова (органа) у интелектуалном, стручном, организационом и функционалном погледу у решавању друштвених и државних проблема операцијом Војске.

Као акциони акт, пројекти су материјализација процеса одлучивања којим се димензионишу, обликују снаге Војске и којим се изналази ефикасан начин испуњења мисије операцијом.

Са ових аспеката, операције Војске Србије испуњавају све услове посебних облика пројеката, као објекта пројектног менаџмента.

Литература

1. Шешиф, Б.: *Основи методологије друштвених наука*, Научна књига, Београд, 1982, стр. 34–38.

2. Марковић, М.: *Логика*, VI издање, Завод за издавање уџбеника, Београд, 1962.

3. Марковић, М.: *Филозофски основи науке*, САНУ, Београд, 1981.
4. Лернер, А. Ј.: *Принципи кибернетике*, ТК, Београд, 1970.
5. Јовановић, П.: *Менаџмент*, Зубра, Београд, 2007.
6. Куколеча, С.: *Основи теорије организационих система*, ФОН, Београд, 1972.
7. Јовановић, П., Ђорђевић, В., Филиповић-Радулашки, Т., Митић, А.: *Специјализоване дисциплине менаџмента*, Зухра, Београд, 2012.
8. *Доктрина Војске Србије*, Београд, 2010.
9. Лукић, Р.: *Основи социологије*, Научна књига, Београд, 1978.
10. Ђорђевић, В.: *Увод у оперативну науку и вештину*, Медија центар, Београд, 2011.
11. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, МО и ГШ ВС, Београд, 2011.
12. Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984.
13. *Бела књига одбране*, НИЦ Војска, Београд, 2005.
14. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, привремено, ГШВС, Београд, 2008.
15. *Стратегија националне безбедности Републике Србије*, Република Србија, Београд, 2009.
16. *Стратегија одбране Републике Србије*, Министарство одбране, Београд, 2009.
17. *Стратегијски преглед одбране*, Влада Републике Србије, Београд, 2009.
18. *Доктрина операција, нацрт*, ГШВС, Београд, 2010.

ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ И МОДЕЛОВАЊЕ ВОЈНИХ ОПЕРАЦИЈА

Мирослав Талијан, Миле Јелић и Раде Славковић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Уважавајући научне критеријуме дефинисања, оператика би се могла одредити као једна од наука одбране која се бави изучавањем војних (не)борбених операција с једне стране, као и, с друге стране, праксом припреме и извођења операција. Емпирија указује на практичне моделе решавања оперативних задатака – операција. У војној пракси решавања проблема операције и усмеравања њеног тока, примењивали су се и још увек се користе општеприхваћени концепти менаџмента, где се у зависности од врсте операције користи одговарајући концепт менаџмента. Функције менаџмента предвиђање, организовање, командовање, координација и контрола се најчешће користе у класичним војним операцијама.

У модерним операцијама најподеснији су неокласични и савремени приступи менаџмента (нпр. системски, ситуациони приступ...), који увиђају важност проучавања међусобне повезаности планирања, организовања, вођења и контроле.

У постмодерним операцијама, све више се користи приступ пројектног менаџмента са функцијама: постављање циља, планирање, организација, вођење и контрола. Овај приступ полази од чињенице да се у решавању савремених безбедносних и проблема одбране војним акцијама и операцијама, свака операција „кроји по мери“, тј. изнова дизајнира (обликује) организација и креира систем за њено решавање, те да подразумева сасвим конкретне способности и компетенције менаџмента и организације као целине.

Савремени приступ решавања оперативних проблема и задатака у операцијама обједињава појмове, начела, технике и знање из других подручја и научних менаџмент приступа, попут пројектног менаџмента.

Како је војна операција у савременим условима увек изванрутински подухват и нови пројекат, и изводи се у условима ограничених ресурса, оператика треба да еkleктички користи сазнања менаџмент науке, те тако и пројектног менаџмента, а ради оптимизације процеса планирања и управљања војним операцијама. На тај начин се обезбеђује да се ефективно и ефикасно реализују одређене активности у њеном току, односно у појединим фазама операције у складу са теоријом Оператике и Доктрином операција Војске Србије.

Кључне речи: *пројектни менаџмент, војна операција, моделовање војних операција*

Формулисање и развој оперативног модела, са избором објекта дејства, представља бит (суштину) и основни садржај планирања у фази припрема за извођење операције. Моделовањем војних операција развија се оригиналан (јединствен) и непоновљив модел пројекта операције. У складу са конкретном оперативном ситуацијом и окружењем, креира и конституише оперативни модел борбених дејстава и неборбених активности у операцији који служи као основ за организовање, попуњу потребним ресурсима, обуку и развој снага у току припрема за операцију. Такође, квалитетно формулисан и развијен оперативни модел чини да одлуке у операцији буду краткорочно и дугорочно ефективне и ефикасне. У фази извођења операције, чиниће да организација командовања и руковођења, дејстава и противдејстава, обезбеђења снага у операцији, маневра, борбене подршке, заштите снага и цивилно-војне сарадње буде ефективна, брза и ефикасна.

Пројектни менаџмент и војна операција као пројекат

Пројектни менаџмент може се одредити као научно заснован и у пракси проверен концепт којим се, уз помоћ одговарајућих метода планирања, организације, вођења и контроле, врши рационално усклађивање потребних ресурса и координација потребних активности да би се одређени пројекат реализовао на најбољи начин.

Менаџмент парадигма и концепт *Project management* се у организацијама и институцијама савременог друштва све више користи за управљање реализацијом разноврсних организационих, развојно-истраживачких, научно-истраживачких, војних и других пројеката. Истраживање генезе (рађања, порекла) пројектног менаџмента указују да је тај концепт менаџмента, управо, и намењен и развијан за потребе оружаних снага. Први пут је примењен у америчкој армији 50-тих година 20. века у сврху великих војних пројеката и програма. У савременим оружаним снагама пројектни менаџмент се, углавном, примењује за организацију и реализацију крупних војних програма, подухвата и пројеката, где се и војна операција све више схвата и одређује као сложени пројекат. Војна операција и њени садржаји, тако све више постају објекат, односно предмет пројектовања и пројектног менаџмента.

У научној теорији пројектног менаџмента дају се мерила (критеријуми, елементи) која, ако су задовољена, чине да се одређени задатак може третирати пројектом (подухватом). То су: делокруг (обухват) подухвата, непоновљивост, комплексност и подршка подухвату. Посебност (јединственост) пројекту дају: различити циљеви, обим, рокови, трошкови, као и различита околина и средина његове припреме и реализације. Заједничка својства свих пројеката су: циљ; рокови; комплексност; обим и природа задатка; ресурси; организациона структура, и информационо-контролни систем.² Наведеним елементима може се евалуирати да ли и савремена војна операција испуњава све критеријуме пројекта и/или сложеног војног подухвата.

¹ Према: Јовановић, П.: *Управљање пројектом, Project management*, Графослог, Београд, 2002. стр. 1–3.

² Види: Јовановић, П.: *Управљање пројектом, Project management*, Графослог, Београд, 2002. стр. 20–21.

Војна операција има низ карактеристика пројекта: Војна операција је *сложен подухват* са великим бројем активности и учесника. Обележје сложености војне операције као организације (система), карактерише и њене елементе: циљеве; снаге (људске и материјалне ресурсе); односе и комуникације, а њена сложеност се огледа и по правно-нормативним и доктринарним основама употребе снага у операцији. Сложеност операције захтева осмишљеност њеног спровођења путем вођења, координације, мотивисања и контроле великог броја снага у операцији. Операција је сложени војни подухват, јер подразумева извођење великог броја борбених дејстава и неборбених активности у којој се до крајњих граница издржљивости напрежу људски и материјални ресурси снага организованих за руковођење и командовање, борбена дејстава, противдејстава и обезбеђење борбених дејстава. Те снаге се исказују различитим типовима маневра и облицима подршке, уз истовремено предузимање мера на заштити снага и остваривању цивилно-војне сарадње.

Војна операција има све елементе *пословног процеса*, који по својој суштини представља сложене задатке, подухвате и акције снага. Операција има ток, фазе и етапе до реализације циља и остваривања жељеног крајњег стања.

Војна операција је *јединствен и непоновљив подухват*, који је временски ограничен и једнократно се остварује. Она се дизајнира (обликује) и „кроји“ по мери циљева, простора (зоне) извођења, снага (сопствених и снага непријатеља) и спрам времена, информација, доктрина и планова, и наравно у сврху промене постојећег стања у будуће жељено крајње стање.

Војна операција садржи *коначне циљеве* које треба постићи. Општи циљ војне операције темељи се на општим циљевима и интересима значајним за одбрану земље. Опредељују га сопствене могућности, јачина и распоред непријатеља, карактер (не)војне претње и место извођења. Конкретни циљеви морају бити реални и усклађени са стварним могућностима за његово постизање, а општи циљ се остварује поступно на основу више узастопних задатака, изведених кроз фазе и етапе у оквиру фаза, које се дефинишу у концепту операције. Једини успех који се вредније јесте достизање жељеног крајњег стања.

Војна операција је *подухват у коме учествују ограничени људски и материјални ресурси*. Управо војна операција се најчешће и дефинише као сложен, планиран, припремљен и ка будућности оријентисан процес у којем се активностима ограничених ресурса (људских, материјалних, временских и др.) на одређеном простору и за одређено време остварује циљ различитог значаја.

Војна операција је *подухват који захтева координацију* у реализацији и њоме се мора управљати ради ефикасне реализације. У операцији снаге за командовање представљају део јединственог система војног менаџмента, односно командовања и руковођења. Остваривањем улога и функција руковођења и командовања реализују се активности у току припреме и извођења операције. Из реда тих функција наглашава се остваривање координације којом се усклађују активности различитих елемената у извршењу мисије. Координацијом се обезбеђује усклађен рад унутар команди – штабова и између јединица, посебно оних који остварују тактичку, односно оператив-

³ Види: Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV Интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011, стр. 506–510.

ну везу у току извршења задатка. Координација обухвата садејство и сарадњу. Облик координације који се примењује у борбеним дејствима назива се садејство, док се усклађивање дејства између команди и јединица и друштвених организација и других субјеката у зони извођења борбених дејстава назива сарадња. Организацију садејства регулише претпостављена команда на основу плана и одлуке команданта.⁴

Због напред наведених својстава, **војна операција представља погодну подручје примене пројектног менаџмента** као организационо-управљачког средства које омогућава квалитетну и брзу припрему, те ефективно и ефикасно извођење операције. Применом овог менаџмента операција се планира и одвија сходно траженом квалитету, а током операције борбена дејства и неборбене активности изводе се и реализују ефективно и на прави начин – у планираном времену и у складу са планираним трошковима (ценом коштања) и нажалост, са унапред предвиђеним људским и материјално-техничким губицима. Зато, пројектовање савремених војних операција представља све више апликацију *Project management* концепта који војни менаџмент користи.

Припреме војне операције засноване на пројектном менаџменту

Војне операције, начелно, имају следеће фазе: припрему, извођење и стабилизацију и дезангажовање. Свака од фаза, у зависности од сложености оперативног окружења, може бити подељена на етапе са јасно дефинисаним условима, ефектима, за излаз из једне етапе и улазак у другу. У фази припреме операције реализује се планирање операција, организовање снага, попуна потребним ресурсима, обука и оперативни развој снага. У фази извођења операције користе се планиране снаге ради остварења додељене мисије. Фаза стабилизације и дезангажовања представља последњу фазу операције у којој се постепено смањују војни капацитети у складу са смањењем интензитета претњи, односно са степеном стабилизације ситуације у зони операције.

Припреме снага подразумевају активности које спроводе снаге пре извођења операције ради подизања нивоа својих оперативних способности. Припреме снага за операцију су наставак претходних припрема и произилазе из опште замисли и плана извођења операције. Обимне су и сложене, јер припрема обухвата координацију различитих активности за извођење операције. Координација за операцију се врши пре извођења операција и наставља у току операције.

Планирањем се дефинишу циљеви, очекивани ефекти и резултати, начини њиховог достизања, намере и одлуке команданата. Резултат планирања је план који се може прилагодити и он омогућава иницијативу потчињених. Планирање је континуирани процес који се реализује на свим нивоима командовања: војностратегијском, оперативном и тактичком нивоу. Оперативно и тактичко планирање се допуњују, али имају различите циљеве. Паралелно планирање на свим нивоима командовања штеди време и убрзава процесе и активности сопствених снага.

⁴ Наведени поступак идентификације заједничких својстава пројекта, подухвата и војне операције урађен према: Јовановић, П.: *Управљање пројектом, Project management*, Графослог, Београд, 2002, као и на основу: *Доктрина операција Војске Србије*, МО, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, Београд, 2012.

Први корак оперативног планирања представља формирање (креирање) и развој оперативног модела. *Оперативни модел* представља резултат мисаоног процеса у којем је извршена анализа оперативног окружења и постављање сопствених и непријатељевих снага у логички однос. Представља визуелизацију основне замисли команданта за извршење операција којом се повезују задаци снага и жељено крајње стање. Елементи оперативног модела су алати који помажу у дефинисању начина извођења операција. Оперативно планирање захтева познавање елемената неопходних за израду оперативног модела.

Управо следи излагање најважнијих сегмената за моделовање војне операције по постулатима и концепту пројектног менаџмента.

Креирање и развој оперативног модела

Оперативни модел у свим случајевима треба да буде одраз командантовог разумевања оперативног окружења приказан текстуално и/или графички.

Развој оперативног модела примењује се на свим нивоима командовања – планирања, зависно од проблема и расположивог времена, с тим што на тактичком нивоу не мора да буде обавезни део планирања операције. Имајући у виду сложеност оперативног окружења, потреба за оперативним моделом у тактичким јединицама (бригада, батаљон) повећава се у зависности од врсте или дужине трајања операције која се планира. *У операцијама које су изразито специфичне (нпр. противтерористичка или противпобуњеничка операција), оперативни модел се обавезно израђује, јер олакшава идентификацију и разумевање проблема. Правилно развијен оперативни модел омогућава сагледавање начина решавања проблема по деловима или у целини.*

Командант може да формира посебан тим за развој оперативног модела. У његов састав улазе органи руковођења који поседују стручна знања из функционалних подручја команде – штаба, а која су потребна за планирање операције. У тим се могу укључити стручњаци, компетентна лица и експерти за поједине области из потчињених и суседних команди, као и друга лица из система одбране и безбедности. Руководилац тима је, начелно, начелник штаба, осим у случајевима када се израда оперативног модела реализује паралелно са процесом оперативног планирања. У овом случају руководилац тима је помоћник за операције. Основни критеријум за избор лица у састав тима је познавање процеса развоја оперативног модела и претходно искуство у планирању операција и компетенције на основу успешно изведених операција. Од чланова тима се очекује да стекну увид у информације и процене проблеме изван њихове уже специјалности и да на тај начин омогуће сагледавање проблема из више углова и обезбеде континуитет између оперативног модела и детаљног планирања тока извођења операције. Праћењем, процењивањем и анализом проблема врши се изналажење сличности и разлика тренутног стања оперативног окружења са сопственим искуствима или наученим лекцијама.⁶ На основу тога се креирају и развијају решења која су прилагођена контексту овдашњих проблема.

⁵ Види: *Joint operational planning (JP 5-0)*, US MOD, Joint Headquarters, Washington DC, 2011, p. 80.

⁶ Научене лекције су систематизован преглед сазнања у току припреме, извођења и након извођења вежбе, активности или операције, са стеченим искуствима које треба уградити према времену, циљу и носиоцима планирања будућих активности, како би се отклониле све неправилности, нејасноће и евен-туални проблеми. Види: *Упутство о вежбама у Војсци Србије*, ГШ ВС, Београд, 2009, стр. 133.

Надлежност команданта је да врши усмеравање развоја оперативног модела у циљу проналажења иновативних решења за настале проблеме, заштите од ризика по сопствене снаге и обезбеђивања сигурности успеха операције. Он инсистира на развијању модела – „шаблона“ одговора на проблем. Командант води рачуна да сваки шаблон мора имати довољно простора за прилагођавање евентуалним променама ситуације. У том смислу командант непрекидно захтева и инсистира на: **прво, економији снага и напора**, тј. на рационалном ангажовању и коришћењу људских, материјалних и других ресурса и јасном дефинисању активности које треба да се изведу и чијим ће се извршењем достићи планирани циљ и жељено крајње стање. **Друго**, на чему инсистира је **повезаност јединица у операцији и између узастопних операција**. То се огледа у дефинисању начина садејстава и узајамне подршке свих јединица у операцији, јер успех или неуспех једне јединице у оперативном распореду утиче на достизање циљева других јединица. Један од циљева сваке операције треба да буде и стварање услова за наставак дејстава и, можда, извођење наредне операције. Овде треба узети у обзир да операција која следи не мора да буде борбена, као и да војне снаге можда неће бити носилац операције. **Треће**, што апострофира командант је **интеграција снага војске и координација свих снага система одбране** – што представља способност да различите јединице војске учествују у здруженим операцијама, где се недостајуће способности једне јединице допуњавају способностима друге. При извођењу операција помоћи и подршке цивилним властима, нпр. операције стабилности које се могу изводити са осталим снагама система безбедности, најбитнију активност представља уређење међусобних односа и дефинисање система руковођења и командовања. У тим операцијама, јединице војске могу бити носилац операције или пак пружају подршку у извођењу операција. **Четврто**, што акцентује командант јесте **смањење нежељених последица** – огледа се у прихватању а) *разумног ризика* (могућност трпљења штете или губитка, односно фактор, ствар, елемент или курс који укључује неизвесност и опасност) и могућности б) *управљања ризиком*. Прихватљив ризик подразумева свесно излагање опасности и способност да се претрпе одређени (очекивани) губици, а да се при томе не угрози достизање циља операције. Свесно прихватање ризика одраз је жеље да се обезбеди повољан исход операције што у крајњем може утицати на успех или неуспех операције. Да не би дошло до нежељених последица, прихватање ризика захтева управљање ризиком. Управљање ризиком представља процес доношења и примене одлука о активностима за смањење вероватноће и/или последица нежељених догађаја. Ради се проактивној активности војног менаџмента, којом се настоје идентификовати и проценити ризици и у вези с тим упознати организацију са узроцима и последицама (ефектима) ризика.⁷ И последње на чему инсистира је **пето, ефективна прилагодљивост на промене ситуације** – способност да се планови прилагоде променама окружења и конкретної ситуацији, речју да постижу и достижу пројектоване циљеве у датим околностима.⁸

⁷ Види: Vaughan E, Vaughan T, *Essentials of Insurance, A Risk Management Perspective*, John Wiley & Sons Inc, Canada, 1995, p. 5–7.

⁸ Види: *The operations process* (FM 5–0), US MOD, Department of the Army, Washington DC, 2010, p. 51.

Формулисање оперативног модела

Елементи који одређују начин решавања оперативног проблема и његово формулисање су: **дефинисање оперативног окружења** – контекста у коме ће оперативни модел бити примењен, затим **дефинисање и идентификација проблема** – проблема који се оперативним моделом решава и **оперативни приступ решавања проблема** – општи приступ којим се проблем решава. Команда разматра услове, сагледава тренутно стање и догађаје који утичу на предузимање одређених активности. Команда предвиђа будуће догађаје, околности и стање од кога зависи успех предузетих активности, односно треба да схвати околности и кључне елементе оперативног окружења који утичу или могу утицати на одлуку за употребу снага. Околности представљају средину, односе и објекте у којима се нека појава од значаја за операцију развија. Кључни елементи оперативног окружења су: могућност избијања сукоба, политичко окружење, јединствена акција, борбене операције, информационо окружење и технолошка развијеност страна у сукобу. Развој оперативног модела није линеарна активност и не завршава се „konačnom“ израдом тзв. „шаблона“ који је сигурно решење проблема. Оперативни модел се развија ради утицаја на проблем и оперативно окружење у целини и обрнуто, оперативни модел се непрекидно развија под утицајем окружења. На њега утичу и повремена редефинисања проблема или различити оперативни приступи. Не постоји јасна линија која раздваја елементе оперативног модела. Сваки део проблема или идеја за његово превазилажење треба да буде представљена и образложена. То се односи и на идеје које у првом моменту не изгледају одговарајуће.

Промену начина решавања проблема условљава промена фактора, учесника и актера у оперативном окружењу. Повећање знања о проблему и утицајима разних фактора често помера тежиште у елементима оперативног модела и утиче на промену приступа решавања проблема. Детаљно разумевање свих фактора први је корак ка трансформацији постојећег стања у жељено крајње стање.

Дефинисање оперативног окружења у суштини представља избор кључних елемената, њихов опис и одређивање њиховог нивоа и значаја, а ради обезбеђења почетних података за анализу и разумевање проблема и предузимање активности за управљање оперативним окружењем. То олакшава идентификацију узрока проблема и утицаја појединих елемената оперативног окружења на проблем. Осим тога уочава се сопствени положај и улога у односу на оперативно окружење и проблем. Тежиште треба да буде на дефинисању променљивих чинилаца, њиховој анализи, синтези и карактеристикама. То се постиже сагледавањем и анализом интеракција и односа између релевантних чинилаца оперативног окружења и актера који на њега утичу.

Разумевање оперативног окружења започиње анализом ситуације у складу са смерницама и директивом претпостављене команде. У процесу анализе, команде врше проучавање свих релевантних докумената, штабних процена, добијених смерница и прикупљених података и, наравно, мисије претпостављене команде. Осим тога анализирају се међусобне везе различитих елемената оперативног окружења и њихов утицај на проблем и сопствене снаге. Ту се, такође, идентификује жељено крајње стање, уколико је дефинисано од стране претпостављеног или се предлаже сопствено. У односу на дефинисано жељено крајње стање, команда схвата улогу и могућности утицаја претпостављене команде (и највишег политичко-војног нивоа) на оперативно окружење.

Циљеви анализе и схватање иницијалне директиве и смерница претпостављеног обухватају: а) разјашњавање разлога за промену постојећег стања и очекивања шта се жели постићи тим променама; б) упоређивање тренутног стања и нових смерница са постојећим проценама и плановима; в) упоређивање и прилагођавање планова и процедура у складу са познатим чињеницама, и г) процене изводљивости, прихватљивости и ефикасности евентуалних дејстава и активности у смеру достизања жељеног крајњег стања.⁹

Анализа и схватање иницијалне директиве и смерница претпостављеног обухвата: а) *анализу ситуације*, б) *дефинисање (потврђивање) жељеног крајњег стања и услова*, в) *идентификацију релевантних актера* и г) *тенденције и потенцијали актера у оперативном окружењу*. Анализа омогућава разумевање и схватање намере претпостављене команде, сопствене позиције и улоге. Сврха анализе је да се дефинишу услови и критеријуми (мерила) за жељено крајње стање.

а) *Анализу ситуације* команда врши у контексту мисије и оперативног окружења. Садржи свеобухватан опис – дескрипцију проблема: како се проблем развијао (из историјске и културне перспективе), шта је актуелни проблем (тренутно стање), како би се проблем могао развијати у будућности (будући услови или жељено крајње стање). Квалитет анализе у многоме зависи од предвиђања будућих догађаја и ефеката потенцијалних активности и предузетих мера у оперативном окружењу. Описивање може бити праћено одређеним графичким приказима, табелама и дијаграмима који служе за поређење одређених појава или учесника (актера) оперативног окружења (нпр. квантитативни однос супротстављених снага) или се њима представљају бројне величине појава које карактерише могућност раста – развоја, или пак супротну тенденцију – опадање (у вези са демографским фактором нпр. раст – смањење популације и сл.).

На основу смерница претпостављене команде, постојећих процена и искустава, команда идентификује постојеће услове, утврђује сопствено жељено крајње стање и услове за његово достизање. Затим се идентификују односи и интеракције свих релевантних чинилаца и актера. Потом се врши груписање чинилаца према могућности утицаја на оперативно окружење, као и њихови заједнички циљеви. Идентификовање и процена намера и могућности потенцијалних актера, такође, утиче на формулисање жељеног крајњег стања.

б) *Жељено крајње стање и услови*. Жељено крајње стање се дефинише условима који, ако се постигну, испуњавају циљеве политичко-војног нивоа, а у складу са наређењем или смерницама претпостављеног. С обзиром да услови карактеришу постојеће стање оперативног окружења, испуњење жељених услова доводи до достизања жељеног крајњег стања у оперативном окружењу. Жељени услови и жељено крајње стање експлицитно се одређују за сваку операцију. Тиме се ствара неопходна интеграција између задатака које треба извести на тактичком нивоу и услова који дефинишу жељено крајње стање. Карактеристике оперативног окружења и фактори варирају у односу на услове. Услови могу бити материјални или нематеријални, војни или невојни. Могу се односити на физичке и остале факторе. Остали фактори су перцепција, нивои разумевања, кохезија између група или односи између организација и појединаца који су чиниоци оперативног окружења. У опису услова који чине жељено крајње стање, разматра се њихова релевантност за

⁹ Види: *The operations process* (FM 5–0), US MOD, Department of the Army, Washington DC, 2010, p. 52.

испуњавање захтева политичко-војног нивоа, наређења и смерница претпостављеног команданта. Пошто је свака операција фокусирана на јасно дефинисано, одлучујуће и достигну жељено крајње стање, успех зависи од прецизног одређивања и описивања тих услова. Наведени услови представљају основу за доношење одлука, организовање и вођење операције ка циљу и жељеном крајњем стању.

Приликом разматрања жељеног крајњег стања и услова ограничавајући фактор представља време. Временски рок дат од претпостављене команде за достизање жељеног крајњег стања представља прво ограничење. Следеће ограничење је време потребно за ангажовање свих војних способности и капацитета и употребу снага за остварење жељених услова. На крају, ограничење представља и сама природа услова, да ли су трајни или временски ограничени. На основу наведеног, израђује се процена времена потребног за достизање жељених услова. Временски фактор је од суштинског значаја за избор оперативног приступа и утиче на изводљивост, прихватљивост, ефективност и ефикасност плана.

в) *Релевантни актери оперативног окружења*. Тај фактор представљају намере, понашања и активности релевантних актера у оперативном окружењу. Актери оперативног окружења могу бити државни и недржавни. Државни актери су: држава са својим институцијама, влада, војни и цивилни сектор безбедности. Недржавни су: коалиције, регионалне групе и савези, као и терористичке мреже, криминалне организације и сл. У актере спадају и мултинационалне корпорације, невладине организације и други актери који утичу на ситуацију кроз одговарајуће цивилне, верске или војне институције.

г) *Тенденције и потенцијали*, одражавају склоност ка размишљању или понашању на одређени начин. Разматрају се као модел који описује начин размишљања или понашања релевантних актера и идентификују могући образац односа између актера без утицаја споља. По препознавању тенденција команде процењују потенцијал њиховог испољавања унутар оперативног окружења. Потенцијал је способност или капацитет за раст и развој интеракција или односа одређених појава или учесника оперативног окружења. Узимајући у обзир да све интеракције и односи не подржавају достизање жељеног крајњег стања, потребно је проценити њихову улогу и утицај на оперативном окружење, самостално или са другим релевантним актерима или факторима. Разматрањем тенденција и потенцијала упознаје се логика и могућност развоја одређених појава или актера и њихов утицај на оперативном окружење. Значи, претпостављају се будући односи коју се могу развити у оперативном окружењу и начин на који могу утицати на операцију.

Дефинисање и идентификација проблема подразумева разумевање и изоловање основних узрока спора, (оружаног) сукоба или кризе, изналажење суштине и структуре проблема. Почине завршетком процене тенденција и потенцијала и идентификацијом одступања од постојећих услова и жељеног крајњег стања и тензија (напетости, несугласности или отпора у решавању проблема између различитих актера) које настају због тога. Представља прецизирање области у којима ће се предузимати активности које ће трансформисати постојеће услове ка жељеном крајњем стању. Није проста анализа интеракција и веза између различитих актера и појава оперативног окружења, већ идентификује области где постоје евентуалне тензије или сукоб на које треба обратити пажњу и који могу да отежају или онемогуће достизање жељеног крајњег стања. Такође, разматрају се могућности које постоје у оперативном окружењу. Под могућностима се подразумевају појаве или од-

носи који могу олакшати достизање жељеног крајњег стања, ако се делује одговарајућим средствима. Анализом проблема се идентификују позитивне, неутралне и негативне импликације тензија у оперативном окружењу имајући у виду разлику између стања – оног шта јесте (тренутно) и што би требало да буде, тј. разлике између постојећег и жељеног стања.

Идентификација проблема представља јасну и концизну поставку проблема у којој се препознаје шта је или какво је одступање у оперативном окружењу у односу на жељено крајње стање. Таква поставка широко описује услове за трансформацију, очекиване промене у оперативном окружењу и идентификацију критичних тачака које представљају прелаз из тренутних услова на планиране, водећи рачуна о простору, времену и сопственим капацитетима који су на располагању за решавање проблема.

Оперативни приступ проблему даје фокус и поставља границе за избор могућих акција који заједно доводе до постизања жељеног крајњег стања. Команда врши синтезу и избор информација и података на основу којих израђује оперативни модел. На основу израђеног оперативног модела одређују се активности и мере које треба предузети у достизању дефинисаних циљева и жељеног крајњег стања. Након тога израђује се концепт (нацрт), а на основу проучавања, схватања и поимања ситуације, којим се дефинишу појединачни циљеви и активности и радње које је потребно извршити ради достизања сваког од дефинисаних циљева. Оперативни приступ је широка концептуализација (скица) општих радњи којима се стварају услови који утичу и одређују жељено крајње стање. У развоју оперативног приступа, команде, директно или индиректно, разматрају природу интеракције релевантних актера и фактора у оперативном окружењу. При разматрању оперативног приступа, процењују се врсте активности које утичу на узрок проблема и факторе који изазивају нестабилност у оперативном окружењу. Процењују се начини постизања стабилности који посредно могу довести до услова који дефинишу жељено крајње стање. Изабран оперативни приступ омогућава команди да започне визуелизацију и описивање могућих акција за постизање жељеног крајњег стања с обзиром на идентификовани проблем и тензије у оперативном окружењу. Иако се курсеви акција развијају током детаљног планирања, оперативни приступ обезбеђује логику која подржава оригиналне и јединствене комбинације активности, потребних да се достигне жељено крајње стање. Оперативни приступ приказује се графички, линијским дијаграмом који приказује везу између задатака, активности, циљева, услова и жељеног крајњег стања.

У доктрини операција Војске Србије одређена су три основна приступа употребе снага: маневарски приступ, приступ заснован на ефектима и приступ заснован на информатичкој мрежи. Дефинисани приступи, у комбинацији са начелима операција, пружају слободу акције извршиоцима да, у оквиру замисли претпостављеног, у различитом оперативном окружењу усмере додељене снаге на достизање циљева и жељеног крајњег стања. При томе је важно разумевање повезаности акција на свим нивоима командовања, ефеката који су резултати тих акција и циљева које треба достићи. Свака акција, без обзира на јачину снага, ниво командовања и ефекат који произведе има утицај на жељено крајње стање.¹⁰

¹⁰ Доктрина операција Војске Србије, МО, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, Београд, 2012. стр 16–19.

Оперативни модел даје ширину приказивања оперативног приступа на начин који најбоље повезује визију команданта и структуру начина решавања проблема. На крају, командант приказује оперативни приступ и обезбеђује његово разумевање на свим нивоима дајући смернице за операцију. У смерницама за операцију, командант и команда разматрају расположиве ресурсе и процењују ризике. Команда израђује иницијалну процену потребних средстава за сваку активност у концепту оперативног модела. Ретко се дешава да се сви потребни ресурси налазе на располагању команданту на почетку планирања операције. Креативан и ефикасан приступ у великој мери може да појача ограничене ресурсе који су директно под контролом команданта. Детаљно планирање одређује конкретне ресурсе потребне за операцију.

Почетно упутство за планирање мора да садржи листу ризика. Листа ризика објашњава прихватљив ниво ризика за предузимање акција или иницијативе и широко дефинише мере за ублажавање ризика. Команда идентификује и разматра ризике током развоја концепта оперативног модела.

Развој концепта оперативног модела

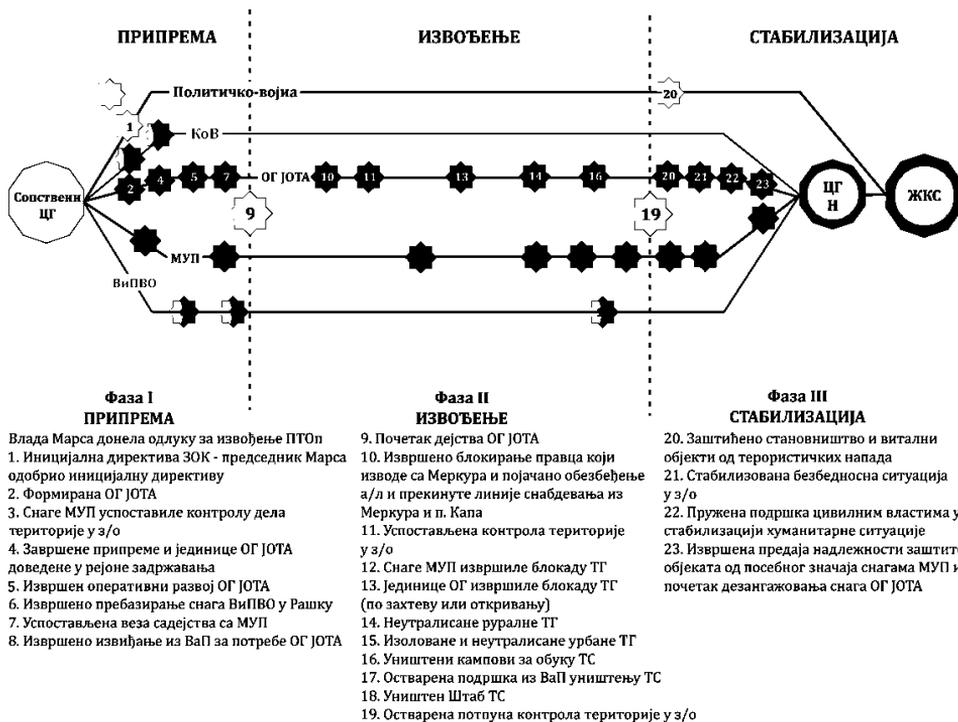
Концепт оперативног модела представља везу између оперативног модела и детаљног планирања. Одражава разумевање оперативног окружења и проблема и описује командантову визуелизацију широког приступа за постизање жељеног крајњег стања. Он представља текстуални и графички излаз развоја оперативног модела. Текстуални део концепта оперативног модела састоји се од: **изјаве проблема, почетне намере команданта и командантових смерница за планирање и описа мисије**, као и др. елемената који су битни за планирање.

Изјава проблема, почетне намере команданта и командантове смернице за планирање. **Изјава проблема** описује већ дефинисан проблем, који је довољно упрошћен да омогућава схватање на свим нивоима. **Почетне намере команданта** описују жељено крајње стање заједно са импликацијама за даље планирање. Концепт оперативног модела „организује“ жељене услове и потенцијалне курсеве акција према циљу, времену и простору и на тај начин усмерава потенцијалне активности и извођење операције у целини ради достизања жељеног крајњег стања. **Командантове смернице за планирање** усмеравају на фокус операције, повезивање жељених услова са потенцијалним курсевима акције и снагама које могу да их остваре. Смернице за планирање треба да садрже: расположиве информације, захтев за недостајућим информацијама, ресурсе и ризике.

Опис мисије представља израз изабраног оперативног приступа за одређену мисију.¹¹ Описује жељене ефекте, укључујући услове који дефинишу жељено крајње стање, визуелизацију команданта за наведену мисију и представља основу за концепт операције који ће се развијати током детаљног планирања. Као експлицитни одраз логике команданта, опис мисије треба да садржи довољно информација о намерама команданта, као и усмерења за даље планирање. Са описом мисије упо-

¹¹ Види: *The operations process* (FM 5–0), US MOD, Department of the Army, Washington DC, 2010, p. 56.

знаје се команда која планира операцију, потчињене команде, али и остали невојни учесници чија су перцепција, ставови, веровања и понашање битни за операцију. Графички део концепта оперативног модела представља дијаграмски приказ који повезује елементе оперативног модела и указује како би операција требало да се одвија, од почетка до достизања жељеног крајњег стања (слика 1).



Слика 1 – Пример приказа оперативног модела противтерористичке операције¹²

Највећи проблем у развоју оперативног модела огледа се у томе што команда може да тежиште пребаци на елементе који нису релевантни за операцију. Концепт оперативног модела промовише међусобно разумевање и јединство напора на свим нивоима и с обзиром да повезује оперативни модел са детаљним планирањем усмерава како употребити снаге и способности за достизање жељеног крајњег стања.

¹² На слици 1, графички је приказан оперативни модел за противтерористичку операцију. Илустрација оперативног модела је израђена на настави из предмета Оператика са слушаоцима 55. класе Генералштабног усавршавања Школе националне одбране. Играјућа команда (ОГ ЈОТА) у току планирања противтерористичке операције је израдила оперативни модел за комплексни оперативни задатак, који су креирали наставници Катедре оператике: Талијан, М., Славковић, Р., Миладиновић, М., Андрић, А., Златковић, Ј. и Милошевић, Н.: *Противтерористичка операција* у Методичком приручнику, ШНО, ГШУ, Катедра оператике, Београд, 2012.

Ревизија оперативног модела

Ревизија представља помак у разумевању који доводи до нове перспективе проблема и начинима за њихово решавање. Укључује потврђивање или одбацивање хипотеза које чине основу оперативног модела. У било ком тренутку операције, одлука се може променити или дорадити, што зависи од значајних промена у дефинисању услова, оперативног окружења или жељеног крајњег стања.

Ревизија је прилагођавање тим променама чиме се обезбеђује да тактичке радње и активности остану у основи везане за постизање жељених услова. Оперативно окружење се стално мења и развија, самим тим и једном дефинисан проблем није константа. Када се препозна да операција или планирање операције не напредује како је предвиђено, приступа се ревизији оперативног модела.

Ревизију започиње: а) *догађај који изазива „корените промене“ у оперативном окружењу*; б) *периодична анализа која указује на проблем*; в) *процене о могућим или постојећим грешкама у дефинисању проблема или променама које захтевају нове мере за решавање*, и г) *анализа предузетих мера на решењу проблема која указује на неодговарајући оперативни приступ*.

Ревизија је важан корак за успех операције. Почетни (не)успех након предузетих акција је, такође, по својој природи, промена. Значи успех трансформише оперативно окружење, због тога команда треба (и мора) да прихвати промене и редефинише одлуке, нарочито после неуспеха. Међутим, постоји велика опасност да се баш овај важан корак занемари након успешно изведених акција.

Елементи оперативног модела представљају основу за израду графичког приказа оперативног модела. Елементи оперативног модела по нашој доктрини операција су: окончање војних операција, жељено крајње стање, ефекти, центар гравитације, директан и индиректан приступ, одлучујуће тачке, линије операција, изражавање тежишта, одређивање редоследа активности и фаза операције, гране и наставци операције, оперативна пауза и тачке кулминације.¹³

Графички приказ оперативног модела састоји се од центара гравитације сопствених и непријатељских снага који су повезани линијама операције на којима су одређене одлучујуће тачке.

Закључак

Концепт пројектног менаџмента базира се на успостављању ефикасне организације која треба да омогући да се на најбољи начин искористе расположиве методе планирања и контроле за ефикасну реализацију пројекта.

Изложено у раду недвосмислено показује да војна операција представља изазовно подручје примене (и развоја) пројектног менаџмента. Ту могућност пружају својства војне операције (посебно противтерористичке и противпобуњеничке операције) чије моделовање на принципима пројектног менаџмента представља услов (и средство) њеног ефективног и ефикасног извођења.

¹³ Детаљније о елементима оперативног модела види у: *Доктрина операција Војске Србије*, МО, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, Београд, 2012. стр. 34–38.

Литература

1. Vaughan E, Vaughan T: *Essentials of Insurance, A Risk Management Perspective*, John Wiley & Sons Inc, Canada, 1995.
2. *Доктрина операција Војске Србије*, МО, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, Београд, 2012.
3. Јовановић, П.: *Управљање пројектом, Project management*, Графослог, Београд, 2002.
4. *Joint operational planning, JP 5-0*, US MOD, Joint Headquarters, Washington DC, 2011.
5. Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV Интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011.
6. Талијан, М. и др: *Противтерористичка операција*, методички приручник, ШНО, ГШУ, Катедра оператике, Београд, 2012.
7. *The operations process, FM 5-0*, US MOD, Department of the Army, Washington DC, 2010.
8. *Упутство о вежбама у Војсци Србије*, ГШ ВС, Београд, 2009.

ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ И ЛОГИСТИЧКА ПОДРШКА ВОЈНИХ ОПЕРАЦИЈА

Новица Цонић* и Милан Младеновић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Избор и доношење праве одлуке за органе одлучивања на било ком нивоу одлучивања, представља врхунац умешности и знања потребних за реализацију дате операције. Добре припреме олакшавају реализацију операције, па је од значаја поседовање потребних знања и поступака код планирања логистичке подршке операције. Донету одлуку треба пренети на потчињене органе и саставе и велики значај се мора придати квалитету логистичких докумената као носиоцима информација. Дефинисање потребних докумената и њихов садржај увелико олакшава рад органа на изради докумената и убрзава преношење информација на потчињене саставе.

Кључне речи: логистичка подршка, планирање, документа

Увод

Без логистичке подршке немогуће је замислити било какву активност оружаних снага, од активности у миру, кризним ситуацијама па до извођења конкретне операције као јединственог пројекта. Обим делатности логистичке подршке се повећавао са техничко-технолошким развојем и увођењем све савременијих средстава наоружања и војне опреме, тако да је у савременим оружаним снагама тај обим делатности добио енормне размере. Сложени и велики захтеви су узроковали да се систем материјалне, здравствене и инфраструктурне подршке развије у сложен организационо-технолошки систем.

Основна карактеристика ових система у савременим условима су различите организационе структуре, које теже функционалној организацијској структури са развијеним приступом да буду ефективнији и ефикаснији. Да би се систем логистичке подршке одржавао и доводио у жељено стање, потребно је у њега стално улагање знања, енергије, материјалних и финансијских средстава, односно, неопходно га је стално дограђивати и развијати.

Систем логистичке подршке војске има превасходни задатак да обезбеди материјална средства, њихову исправност и обнављање ресурса у миру, кризним ситуацијама и у рату. Значи да систем логистичке подршке треба да обезбеди да мате-

* novica.conic@va.mod.gov.rs

ријална средства, са потребним ресурсима, буду спремна када је то потребно, где је то потребно и у одговарајућој мери и на захтевани начин.

Сагледавајући фазе реализације логистичке подршке, долази се до закључка да је за њену успешну реализацију врло битно квалитетно планирање и управљање. Један од начина да се побољша планирање и управљање логистичком подршком операција је и увођење знања пројектног менаџмента.

Пројекат и пројектни менаџмент

Пројекат (лат. *proiectum* – бачен унапред) је процес, састављен из низа активности дефинисаних почетком, крајем и одређеним условима.¹ Зато под пројектом можемо да подразумевамо плански, јединствени и непоновљиви скуп активности (реализује се по посебном плану, јединствена је јер је различита у зависности од окружења и захтева и има свој почетак и крај). За реализацију сваког пројекта неопходни су ресурси (људски, финансијски, материјални) из различитих области за реализацију, врло често, великог броја активности са великим бројем учесника. То се нарочито односи на пројекте које реализују велики системи као што је и војска.

Сваки пројекат је ограничен на различите начине и то његовим циљем, обимом, трошковима, ресурсима, временом, простором итд. Та ограничења усмеравају пројектовање и саму реализацију пројекта. У тим случајевима можемо разматрати следећа питања:

Шта се са тим пројектом жели постићи? Шта наручилац пројекта очекује од пројекта? Колико ће пројекат коштати? Који су ресурси неопходни за реализацију пројекта? Колико времена је потребно да се пројекат оствари? Какав временски распоред активности потребних за реализацију пројекта? Где ће се пројекат реализовати?

Под пројектним менаџментом можемо да подразумевамо примену знања, вештина, алата и техника у пројектним активностима а све са циљем да задовољимо захтеве који обезбеђују реализацију пројекта. Ти захтеви су уствари потребе стејхолдера (лица којим је стало до успеха пројекта).

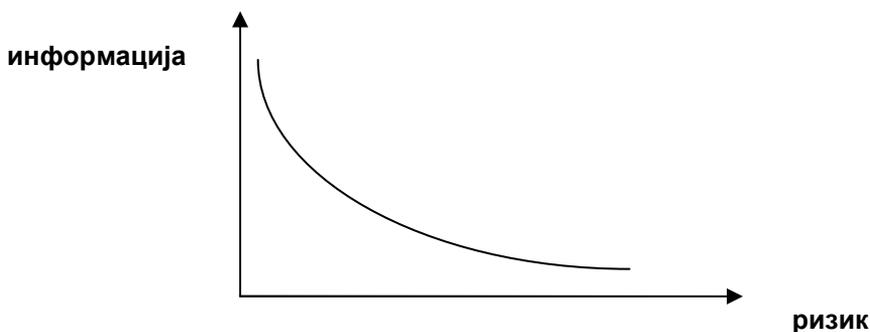
Пројектни менаџер је професионалац на пољу . Он има одговорност планирања и реализације било каквог . Његова једина дужност је да осигура успех пројекта минимизирањем кроз цео . Како у пројекту учествује велики број различитих целина са различитим задацима он мора да усклади различите циљеве, различите захтеве и да развије тим који ће довести до реализације пројекта. Он мора непрестано да надгледа остварење пројекта кроз праћење динамике реализације и утрошак ресурса и да их усклађује са дефинисаним задацима за остварење циља.

Неизвесности и ризици су неизбежни у сваком пројекту а до изражаја долазе у војним пројектима а првенствено у операцијама. Пројектни менаџмент је заправо управљање ризицима, јер је један од основних циљева пројектног менаџмента савладати различите неизвесности којима је изложен сваки пројект. Неизвесност се дефинише као „недостатак информација, знања или неразумевање у вези резултата неке активности, одлуке или догађаја“. Вође пројекта константно пате од недо-

¹ <http://sr.wikipedia.org/sr/> (приступљено 15. 10. 2012).

статка информација, знања и неразумевања. Неизвесност заправо одређује све остало.

Ризик је, уствари, мера количине постојеће неизвесности, а количина ризика је директно везана за информације, као што је то приказано на слици 1. Више информација смањује ризик (потпуна информација – потпуна извесност) и обрнуто, недостатак информација га повећава (нема информација – потпуна неизвесност). Стање између се може дефинисати као нешто информација – релативна неизвесност.



Слика 1

Ризик се састоји од три дела: ризичног догађаја, његове вероватноће и последице. Последица ризика може бити позитивна или негативна. Позитивне последице се често називају могућност или шанса. Претња или опасност су негативне последице – „непријатан аспект“ ризика. Због специфичности реализације војних операција потребно је увек разматрати ризик и свести га на најмању меру.²

Логистичка подршка војних операција

Савремене војне операције карактерише: повећан утрошак материјалних ресурса свих врста, примена средстава двојне технологије, формирање привремених састава, еластичност логистичке подршке, заштита јединица и материјалних ресурса и спремност да се адекватно одговори на све новонастале ситуације. Све наведено има велики утицај на логистичку подршку.

Сам ток операције одвија се у три фазе, а то су: припрема, извођење и стабилизација и дезангажовање.

И логистичка подршка операције прати фазе операције. Међутим, није увек могуће прецизно одредити када и која од појединих фаза почиње или завршава са становишта логистичке подршке која се мора реализовати непрекидно. Због већег значаја прве две фазе у раду се неће разматрати трећа фаза.

² <http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/31-40/gm35/3543.html> (приступљено 15. 10. 2012) Горан Младеновић, Управљање ризицима.

Логистичке подршке операције у фази припреме

Рад органа логистике у оквиру команди јединица или оперативних састава обухвата опште и непосредне припреме.

Опште припреме се изводе непрекидно и не зависе од конкретног задатка, а односе се на:

– Праћење опште ситуације у потчињеним логистичким јединицама са посебним освртом на праћење стања попуњености покретним стварима и прелазних залиха и исправности средстава;

– Проучавање и примену закона, упутстава, правила и прописа, који се односе на област логистике; и

– Праћење реализације финансијског плана за текућу годину.

Непосредне припреме логистичких органа отпочињу пријемом задатка за операцију, а подразумевају: учешће у планирању операције и Стварање што повољнијих услова за формирање, развој, покретање и одржање војних снага у предстојећој операцији.

Поред ових задатака, логистички органи и јединице истовремено се ангажују на логистичкој подршци свих текућих активности у јединицама (живот и рад, обука, мобилизација, итд). Ови задаци се извршавају са истим ресурсима, па та реалност доносиоцима одлука увек мора бити присутна.

Планирање логистичке подршке операције

Планирање је иницијална управљачка функција која спречава да систем дође у нежељено стање, односно, ако у њега ипак дође, да што пре из њега изађе. Планирањем извођења операције, а самим тим и планирањем и њене логистичке подршке, треба пронаћи решење за најнеповољније услове који се могу појавити током њеног извођења.

Код планирања логистичке подршке операције уочавају се три групе проблема: проблеми који се доста успешно могу решити помоћу формализованих поступака (алгоритама); проблеми који се на задовољавајући начин могу решити коришћењем савремене технологије; и проблеми који се могу решавати захваљујући људском потенцијалу, односно, специфичном знању, искуству, интуицији и способности да се брзо идентификују кључни чиниоци у специфичним ситуацијама.

Елементи који се обрађују при планирању логистичке подршке операције су: задаци – активности (одређивање логичне међузависности и одређивање протока излазних параметара претходне активности у улазне параметре код наредне активности) које се односе на логистичку подршку операције и на употребу логистичких органа и јединица; ресурси (од интереса за логистичку подршку операција) и рокови реализације активност (почетак, завршетак и трајање).

Планирање логистичке подршке операције обухвата: дефинисање сценарија у коме би се операција изводила; планирање превентивних мера за осигурање спровођења логистичке подршке операције, умањење и отклањање негативних последица окружења и елемената ситуације; планирање задатака логистичке подршке

операције; планирање кадрова потребних за спровођење логистичке подршке операције; планирање потребних средстава за извршење задатака; предвиђање могућих услова за извршење задатака, утицајних фактора и елемената ситуације; планирање управљања логистичком подршком операције; планирање припрема за спровођење планова и решења логистичке подршке операције и планирање ажурирања и корекције планова и садржаја који регулишу логистичке подршке операције.

Систем планирања логистичке подршке за предстојећи задатак, заснива се на следећем редоследу: циљеви команданта; предложени план употребе и дејства борбених снага, заснован на процени ситуације (непријатеља) и властитих могућности; утврђивање општих логистичких захтева и који су од њих одлучујући или критични; утврђивање расположивих количина покретних ствари (убојна средства, погонска средства, енергетски извори, транспортна и манипулативна средства и слично) и логистичких могућности; процена последица недовољних капацитета и материјалних средстава према осмишљеној варијанти дејства; утврдити шта се може урадити у логистичком и тактичком погледу, да би се ублажиле или превазишле тешкоће, настале као последица недовољних ресурса и предлагање плана употребе снага заснован на дефинисаном сценарију извођења операције и израда докумената.³

Тежишно ангажовање логистичких органа у овој фази је учешће у планирању операције, односно планирање логистичке подршке операције. Планирање представља фазу у којој се дефинишу циљеви и одређују активности за њихово достизање. Кључни елементи за планирање логистичке подршке су: задатак јединице, трајање операције и расположиви ресурси.

Циљ планирања логистичке подршке за операције је да: идентификује захтеве (потребе), отежавајуће факторе и околности и неопходна решења за размештање, подржавање и обезбеђивање снага које изводе операцију; дефинише концепцију логистичке подршке операције; идентификује тежишта и приоритете и потребу за променом тежишта и приоритета у складу са променом оперативне и обавештајне ситуације; одреди организацију и структуру потребну за реализацију логистичке подршке; одреди резерве средстава чији утрошак може само командант да одобри; одреди расположивост капацитета за пружање логистичких услуга и потребе за уговарањем подршке код субјеката изван Војске; идентификује захтеве (потребе) за предислокацију снага.⁴

С обзиром на фазе операције и планирање логистичке подршке операције подразумева: планирање логистичке подршке припрема за операцију и планирање логистичке подршке извођења операције.

Планирањем извођења операције и њене логистичке подршке треба изнаћи решење за најнеповољније услове извођења операције. Задовољењем овог услова логистичка подршка ће бити остварљива у свим другим условима.

Орган за логистику мора активно учествовати током планирања операције, како би план операције био реалан и остварљив, односно такав да га је могуће логистички подржати. Због тога мора располагати информацијама о могућностима које

³ Доктрина логистике Војске Србије, 2012.

⁴ Доктрина логистике Војске Србије, 2012.

су условљене логистичким потенцијалима и о курсевима акција на које упућују логистички разлози.

Ресурси за логистичку подршку операције су ограничени па је потребно да се реши проблем њиховог оптималног распоређивања и да се постави информациона основа за њихово обезбеђење по количини, квалитету и роковима.

Димензије планирања логистичке подршке операције су: просторна (подразумева одвијање одређених активности из домена логистичке подршке на одређеном простору одређеном местом лоцирања ресурса који су предмет логистичке подршке и распоредом снага које врше логистичку подршку); временска (показује да свака активност има одређено трајање и да се мора одвијати у одређеном времену, у односу на одређене временске репере и ограничене материјалне и људске ресурсе) и организационо-технолошка димензија (подразумева одвијање активности на начин и у времену одређеном њеним логичним местом у оквиру задатака, односно, целе операције).

На планирање логистичке подршке операција утичу одређена организациона и технолошка ограничења.

а) Организациона ограничења чине: захтеви команданта (нарочито динамика извршења задатка, зона ангажовања снага); прилог по логистичкој подршци, уз оперативни план, претпостављене команде; план (наређење) за логистичку подршку претпостављене команде (ради се уз Оперативни план (наређење) претпостављене команде); захтеви, по логистици, органа команде који су носиоци одређених функција; одобрени утрошци средстава (по јединицама, врстама, структури, месту и времену); процењени (очекујући) губици и оштећења (по врстама, структури, месту и времену настајања) покретних ствари; процењени (очекујући) губици и обољења (по врстама, структури, месту и времену настајања) људства; обим и структура цивилних ресурса, стављених на располагање; обим и структура ресурса додељених од стране претпостављене команде; стање логистичких ресурса и могућности логистичких јединица, теоријске и стварне; закључци из процене ситуације по логистичкој подршци; норматива која регулише рад логистичких органа команди и штабова и планирање.

б) Технолошка ограничења чини технологија извођења логистичких активности у операцији која представља начин извршавања задатака у оквиру одређене врсте операције уз ангажовање одређених снага и средстава по прописаној (општеприхваћеној) технологији.

Планирање логистичке подршке операције је креативан стваралачки процес који, с обзиром на суштину, обухвата мисаоно-стваралачке активности и активности техничког карактера.

Планирање логистичке подршке операције обухвата: дефинисање сценарија у коме би се операција изводила; планирање превентивних мера за осигурање спровођења логистичке подршке, умањење и отклањање негативних последица окружења и елемената ситуације; планирање задатака (производња, радови и услуге) логистичке подршке (врста, обим, начин реализације, трајање); планирање кадрова потребних за спровођење логистичке подршке; планирање потребне опреме, материјала и ситног инвентара за извршење задатака (укључује и опрему за рад, опрему за заштиту људства од падавина, ниских и високих температура и опрема за за-

штиту на раду); предвиђање могућих услова за извршење задатака, утицајних фактора и елементарна ситуације; планирање управљања логистичком подршком; планирање припрема за спровођење планова и решења логистичке подршке; и планирање ажурирања и корекције планова и садржаја који регулишу логистичку подршку операције.

При сагледавању могућих варијанти логистичке подршке треба уважити одређене критеријуме: критеријум економичности; критеријум минималног ризика; критеријум еластичности и критеријум флексибилности.

Критеријум економичности треба да покаже која варијанта доноси најбоље ефекте уз најмања улагања ресурса.

Критеријум минималног ризика нам, с обзиром да се не могу предвидети сви утицајни чиниоци а свака варијанта деловања носи неки ризик, омогућава да утврдимо колики је степен ризика садржан у свакој варијанти и предложити варијанту која доноси највећи учинак уз најмањи ризик, уз вођење рачуна о природи ризика и могућим изворима ризика.

Критеријум еластичности нам показује у којој мери предложена варијанта омогућава прелаз на друго решење ако се промене прилике и не испуне претпоставке, на којима је заснована. То се може остварити ако се рачуна с већим ресурсима, с већим резервама и с краткорочном оријентацијом односно интервалом предвиђања.

Критеријум флексибилности нам показује у којој мери је предложена варијанта осетљива на поремећаје из окружења а да јој се значајно не мења предложена организација – организациона структура и начин функционисања.

При доношењу одлуке о избору одређене варијанте решења треба стално имати на уму подручје слободе избора које је одређено: факторима на које се не може утицати (тим факторима се мора прилагодити) и факторима на које се може утицати (на те факторе се мора утицати).

Начелник органа за логистику у јединици или оперативном саставу, у фази планирања организује рад по потчињеним органима. Његова улога и задатак је да: обезбеди реализацију командантових смерница које се односе на логистичку подршку у фази припреме операције, израдом припремних наређења потчињеним логистичким јединицама и усмеравањем рада потчињених органа и координацију између потчињених органа, како би планирање ресурса за логистичку подршку операције било реално, усклађено са замисли команданта и оствариво у наредним фазама операције.

Систем логистичке подршке функционише по следећем методу: према норми следовања, када се у потпуности познаје динамика утрошка. Ризик се смањује повећањем нивоа залиха као и према захтеву, када се обезбеђује економичност, али је у контакту са непријатељем потребно применити мање ризичан метод.

У пракси се примењује комбинација начина организовања и метода функционисања логистичке подршке која може бити различита за сваку операцију и етапу – фазу операције. Динамика операције захтева велику флексибилност, инвентивност и прилагођавање ситуацији при планирању и реализацији логистичке подршке, тако да се оствари ефикасан систем снабдевања и обнављања ресурса.

Документа логистичке подршке операције

Резултат планирања логистичке подршке операције су документа логистичке подршке који су саставни део оперативног плана (наређења) операције. Логистички садржаји који су саставни део наређења за операцију односе се на концепт логистичке подршке, логистичке норме и потребе, пребацивање и транспорт снага и здравство и они мора да обезбеде нужан и довољан скуп информација за несметано одвијање логистичке подршке.

Основни документи релевантни за планирање логистичке подршке су стратегија и доктринарна документа државе и Војске и смернице претпостављених команди за оперативно планирање.

Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије дефинише садржај појединих документа која надлежни органи доносе и којим се прецизирају услови и усмерава процес оперативног планирања.⁵

Резултат планирања органа логистике логистичке операције су документа за реализацију логистичке подршке:

Тачка 4. оперативног наређења (плана), која обухвата логистичке садржаје: концепт логистике, логистичке норме и потребе, пребацивање и транспорт снага и санитарску подршку. Штабови на нивоу батаљона могу све садржаје логистичке подршке да дају у овој тачки без писања Прилога „И“ или Плана за логистичку подршку.

Прилог „И“ оперативног наређења (плана), у којем се детаљније износе подаци од значаја за функционисање логистичке подршке јединице.

Додаци уз прилог „И“ оперативног наређења (плана):

– **Матрица логистичке подршке**, којом се прецизира ослањање потчињених састава на логистичке јединице и капацитете територије.

– **Шема логистичке подршке**, која преставља размештај елемената логистике и подржаних елемената на карти.

– **Кретање и контрола саобраћаја**, којим се регулише кретање јединице, првенствено долазак у зону операције.

Наређење (план) за логистичку подршку, има исту форму као оперативно наређење и даје информације и упутства за оперативну логистичку подршку. Издаје се са оперативним наређењем или одвојено, ако командант очекује да ће се применити на више од једног оперативног плана. Израђује се на нивоима оперативних команди. Наређење за логистичку подршку може да замени прилог „И“ оперативног наређења, на шта се посебно указује у тачки 4. Како Наређење за логистичку подршку има исти садржај као и Прилог „И“ нема потребе да се истовремено пишу и тиме се добија на уштеди времена и избегавање конфузије код потчињених састава. Може се разматрати и могућност да се Наређење за логистичку подршку користи у логистичким јединицама за издавање наређења.

Наређење за кретање (марш, превозење, пребазирање...), којим се прецизирају врста кретања, координација (руте, брзина, растојања, регулативне тачке, итд), контрола саобраћаја, снабдевање горивом и друга питања од значаја за распоређивање јединица у простору.

⁵ Упутство за оперативно планирање и рад команди, Београд, 2008.

Припремна наређења којима се потчињеним саставима дистрибуирају информације које им омогућавају рад на припреми за операцију пре доношења одлуке.

Остала документа појединих штабних официра специјалиста по питању логистичке подршке којима се детаљније регулише начин реализације логистичке подршке по функцијама. Та документа могу да се поделе у две групе: помоћна документа за рад органа логистике и наредбодавна документа за потчињене саставе. Наредбодавна документа би растеретила напред наведене документе прописане Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије и побољшала разумевање са потчињеним органима.

Орган за снабдевање техничким покретним стварима израђивао би следећа документа: Преглед капацитета територије (на карти), Преглед пумпних станица и њихових капацитета, Преглед предузећа која врше промет резервних делова, Оперативна евиденција покретних ствари, Прорачун следовања муниције, ракета и минско-експлозивних средстава, Прорачун следовања погонских средстава и опреме, Листа муниције, Листа погонских средстава, Радну карту.

Орган за одржавање израђивао би следећа документа: Преглед ремонтних капацитета на територији, Преглед предузећа која врше промет рез. делова, Оперативна евиденција покретних ствари, Прорачун општих и просечних губитака и могућности одржавања, Радну карту.

Орган за општу логистику и орган за снабдевање интендантским покретним стварима израђивао би следећа документа: Прорачун артикала хране, Преглед капацитета територије за општу логистику (пекаре, млинови, месаре), Оперативна евиденција, План ослањања на логистичку подршку, План снабдевања хлебом, План снабдевања месом, Преглед биланса воде за пиће, План попуне артиклима хране, простирком и огревом, Преглед артикала хране за попуну по формацији, Преглед потреба и обезбеђења храном, Радну карту.

Орган за транспорт израђивао би следећа документа: Преглед транспортних капацитета територије, План марша, превозења, План саобраћајног извиђања, Пријава – одобрење за коришћење путева, Пријава – одобрење за руковођење и контролу саобраћаја, Пријава за превозење, Предлог за увођење планског затвореног режима саобраћаја, Предлог за формирање координационог тела, Предлог за формирање команде путне мреже – правца, жел. станице, Захтев за одржавање и оправку путева, Наређење за саобраћајну подршку, Наређење за потчињене јединице саобраћајне подршке, Путни графикони, Шема регулисања и контроле саобраћаја, План саобраћајног патролирања, Временски контролник, Графикон марша, План превозења моторним возилима, План превозења железницом, План превозења рекама, Радну карту и Ратни дневник

Орган за здравство израђивао би следећа документа: Преглед здравствених капацитета територије, Оперативна евиденција, План санитетске подршке, Ратни дневник, Карта повређеног и оболелог људства.

Документа фазе планирања операције, као носиоци информација, морају бити јасна потчињеним саставима и носиоцима логистичке подршке, који ће на основу њих израђивати своје планове. Такође, планови морају бити реални и изводљиви, јер од реалног планирања логистичке подршке директно зависи успех сваке операције. У великој динамици промена стања окружења у борбеним дејствима, сва планирања треба обавити брзо и што је могуће прецизније, нарочито прогнозирање будућих стања система.

Логистичка подршка операције у фази извођења

У току извођења операције логистичка подршка мора да омогући њено несметано одвијање. Мора да омогући ниво залиха који је потребан и планиран за операцију и врши припрему за дотур у зону операције. То се постиже непрекидним праћењем ситуације и управљање логистичком подршком. Управљање логистичком подршком операције представља усмеравање и координацију људских и материјалних ресурса да би се подршка реализовала у планираном времену, у планираном обиму, са планираним трошковима и са планираним квалитетом. Њиме се обезбеђује јединствено поступање и хомогена акција. Да би се активношћу организационих процеса одвијале по захтеваној технологији и да би се са њима управљало, мора да се, у процесу планирања, сагледају и осигурају сви потребни улазни и излазни параметри организационих активности.⁶

Технологија спровођења организацијских процеса не заснива се само на одређивању логичке међузависности активности, већ и на одређивању протока излазних параметара претходне активности у улазне параметре код наредних активности. Да би извршиоци могли да реализују активност неопходно је да имају све програмске информације, улазне структурне информације и осигуран улазни материјални ток. Такође, неопходно је да знају коме треба да достављају излазне структурне информације, излазне материјалне токове и извештаје.

Активности изводе појединци, групе, технолошке целине и екипе које су организационо увезане у одређене организацијске средине. Да би могле да се реализују одређене активности неопходне су одређене информације. Потребне информације обезбеђују се кроз хоризонтално и вертикално информисање.

Да би се успешно управљало спровођењем логистичке подршке операције неопходно је, на основу програма извођења, обезбедити све потребне информације о планским активностима како би се могло активирати њихово спровођење. Такође, потребно је обезбедити и да се приликом контроле спровођења активности добију пројектовани излазни параметри и резултати активности који се могу упоређивати са улазним параметрима. Успешно одвијање логистичке подршке операције захтева обезбеђење преноса свих параметара и резултата претходних активности у следеће активности.

Ако у току реализације дође до каснијег или ранијег завршетка активности, неопходно је донети одлуку о даљем току одвијања активности и промени која се мора провести, односно, променити програмске информације активности, а затим спровести вертикалну и хоризонталну информисаност.

Закључак

Значај ефикасног вођења пројеката је данас велики. Процес пројектовања укључује низ планираних активности, од којих свака има за циљ задовољење свих захтева. Разумевање управљања пројектима у организацији омогућава руководио-

⁶ Цонић, Н.: *Планирање и управљање логистичком подршком операције*, СПИН, Београд, 2008.

цима пројеката бољу подршку тимова укључених у пројекат, као и бољи надзор пројеката од стране вишег менаџмента. Пуно разумевање животног циклуса пројекта и важности доброг управљања пројектима у организацији од кључног је значаја за реализацију самог пројекта. Како су војне операције само једна од врсти пројекта то је и изучавање пројектног менаџмента од суштинског значаја, како за целу операцију тако и за поједине сегменте операције као што је и логистичка подршка.

Данас се логистичка подршка операције студиозно изучава, равноправно од стране оперативаца и логистичара, при чему је полазиште да се мора обезбедити ефикасна и ефективна логистичка подршка операције. Кључ за успех су: већи удео логистичког кадра у планирању и управљању логистичком подршком операције али и саме операције и то кроз правовремено доношење одлуке о почетку извођења, квалитетне припреме са наглашеним планирањем и квалитетно управљање у фази реализације.

Логистички приступ при планирању и управљању логистичком подршком операције захтева да се и систем који је подржан активно односи према логистичкој подршци. То значи да се прилагоди њеној структури, организацији и технологији рада, ресурсима и могућностима у максимално могућој мери. То се постиже познавањем организације и технологије логистичке подршке, логистичких ограничења, критеријума и принципа логистике.

Општи услови припреме и реализације логистичке подршке операције, просторни и временски услови, опште стање у систему и окружењу, могућа дејства непријатеља, врста и обим ангажованих ресурса и врста операције, опредељују и конкретне облике и начин планирања и управљања логистичком подршком операције.

Литература

1. *Доктрина логистике*, Београд, 2012.
2. Група аутора: *Оператика*, уџбеник радна верзија, ШНО Катедра оператике, Београд, 2012.
3. Цонић, Н.: *Планирање и управљање логистичком подршком операције*, СПИН, Београд, 2008.
4. *Упутство за оперативно планирање и рад команди*, Београд, 2008.
5. http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/31-40/gm_35/3543.html (приступљено 15. 10. 2012), Младеновић, Г.: *Управљање ризицима*.
6. <http://sr.wikipedia.org/sr/> (приступљено 15. 10. 2012), *Википедија*.

МОДЕЛОВАЊЕ УПОТРЕБЕ СНАГА У ОПЕРАЦИЈАМА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ

Вангел Милковски

Генералштаб Војске Србије, Управа за обуку и доктрину (Ј-7)

Упутство за оперативно планирање (издање Управе за планирање и развој ГШ ВС, пов. бр. 901–3, од 20. фебруар 2008. године, у даљем: Упутство) донело је низ новина које су промениле општи приступ у планирању операција. Основ за израду овога документа била су слична доктринарна документа НАТО и КоВ САД: Упутство за оперативно планирање НАТО (Guidance for operational planning NATO) и Планирање и израда наређења у КоВ САД (FM 5–0 Army Planning and Orders Production).

У Упутству се као новина појавио појам „оперативни модел“ и његови елементи. Дилеме и расправе око њихове употребне вредности трају од тада па до данас а ставови оних који се у расправу упуштају, крећу се од предлога да се преиспита ваљаност и применљивост самога процеса оперативног планирања у нашој теорији и пракси до оних који апсолутно подржавају нови приступ у планирању операција. Овако дијаметрални ставови и расправе су резултат недостатака ширег теоријског расветљавања генезе настанка и вредности новог приступа у планирању.

У Упутству и Доктрини планирања у Војсци Србије не постоји шире објашњење веза и релација у процесу оперативног планирања. Поред тога, за разлику од постојећег Упутства, у Доктрини планирања и нацрту Упутства за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије из 2012. године, на другачији начин се приступа дефинисању кључних сегмената у процесу оперативног планирања. У наведеним документима, први пут се појављује синтагма „моделовања употребе снага“ и детаљније су објашњени и разврстани елементи оперативног модела.

Синтагма „моделовање употребе снага“ означава својеврстан процес у оквиру процеса оперативног планирања који га чини квалитетнијим и који се заснива на критичком, креативном и системском размишљању у покушају уважавања комплексне стварности која окружује војне снаге у реализацији мисија и задатака.

Кључне речи: *моделовање, снаге, операције, оперативни модел*

Увод

У Упутству за оперативно планирање (издање Управе за планирање и развоја ГШ ВС, пов. бр. 901–3, од 20. фебруар 2008. године, у даљем: Упутство) појавило се низ новина које су промениле филозофију и приступ у планирању опера-

ција у Војсци Србије. Основ за израду овога документа била су слична доктринарна документа НАТО и КоВ САД: Упутство за оперативно планирање НАТО (Guidance for operational planning NATO) и Планирање и израда наређења у КоВ САД (FM 5–0 Army Planning and Orders Production) из 2005. године.

У наведеном Упутству као новина у нашој теорији и пракси, дефинисан је појам „оперативни модел“ (енг. *Operational design*) и његови елементи. Дилеме и расправе око њихове употребне вредности трају од тада па до данас а ставови оних који се у расправу упуштају, крећу се од предлога да се преиспита ваљаност и применљивост самога процеса оперативног планирања у нашој теорији и пракси до оних који апсолутно подржавају нови приступ у планирању операција.

Овако дијаметрални ставови и расправе су резултат недостатака ширег теоријског објашњења генезе настанка и вредности новог приступа у планирању који за последицу има природан отпор у односу на новине. Када се анализирају документа у којима је дефинисан процес оперативног планирања тешко је пронаћи нешто више од сувопарних ставова који упућују на процедуру. Ако се томе дода још и неколико појмова као што су центри гравитације (моћи), одлучујуће тачке, линије операција и остали елементи оперативног модела заиста је било тешко прихватити нов приступ без отпора.

Упутство као и Доктрина планирања у Војсци Србије (у даљем: Доктрина планирања) обзиром на њихов карактер не баве се теоријским расветљавањем генезе развоја процеса оперативног планирања нити ширим објашњењем веза и релација у самом процесу. Поред тога, за разлику од постојећег Упутства, у Доктрини планирања и нацрту Упутства из 2012. године, на другачији начин се приступа дефинисању кључних сегмената у процесу оперативног планирања. У наведеним документима, први пут се појављује синтагма „моделовања употребе снага“ и детаљније су објашњени и разврстани елементи оперативног модела.

Анализом ставова наведених докумената могуће је утврдити да је моделовање употребе снага део процеса оперативног планирања. Ради даљег расветљавања њиховог односа са теоријског и практичног аспекта, потребно је истражити порекло синтагме моделовање употребе снага у операцијама, објаснити процес моделовања употребе снага и његову релацију са процесом оперативног планирања.

Појмовно одређење синтагме „моделовање употребе снага“

Синтагму „моделовање употребе снага“ чине три термина. Ради номиналног одређења поменуте синтагме, неопходно је најпре одредити предметно-језичко значење термина „моделовање“, „употреба“ и „снага“. Символ „моделовање“ у Речнику српског језика моделовати значи „израдити“, „израђивати модел“, ¹ дакле у најопштијем, подразумева се процес израде модела. Символ „употреба“ у Речнику српског језика значи „намена“, „примена“, „употребљавање“ а „снага“ између осталог

¹ Речник српског језика, Матица Српска, Нови Сад, 2007., стр. 724.

значи „степен испољавања нечега“, „сила, интензитет“ и „војна јединица, војска“.² Символ „моделовање“ у методологији наука означава „...мисаону – теоријску делатност изградње логичких и математичких система, као теоријских модела одређених објективних система, тако и изградња овим теоријским моделима одговарајућих практично-реалних аналогона, то јест реалних модела разних врста (макета, графикана, машина).“³

Под синтагмом „моделовање употребе снага“ у Доктрини планирања и Упутству подразумева се „процес који почива на критичком, креативном и системском размислу у разумевању, визуализацији и описивању комплексних проблема у употреби снага Војске и изградњи приступа за њихово решавање“. Увидом и поређењем са доктринарним документима неких западних земаља може се уочити да се наведена дефиниција користи за дефинисања синтагме „оперативни дизајн“ (Operational Design).

Синтагма „оперативни дизајн“ у доктринарним документима савремених оружаных снага

Оперативни дизајн је синтагма савремене војне доктрине у западним земљама. Анализом неколико страних доктринарних докумената може се закључити да се поред синтагме оперативни дизајн (Operational Design) користи и синтагма дизајн кампање (Campaign Design). Дизајн кампање се доводи у везу са планирањем употребе снага на стратегијском нивоу а оперативни дизајн са планирањем употребе снага на оперативном и тактичком нивоу командовања. Корени употребе синтагме налазе се у америчкој доктринарној литератури од раних 70-их година прошлога века.⁴ Моделовање употребе снага (Operational Design), према тврдњама појединих теоретичара на Западу, има своје корене у учењу Клаузевица, совјетској операцији (оперативној вештини) и теорији комплексности.⁵

Наиме, западна војна мисао почива на Клаузевицевом учењу које је смештено у контекст савремене парадигме у војној науци. Клаузевицев допринос, како истичу поједини аутори, огледа се у његовом интуитивном разумевању непредвидивости и комплексности рата, које проистичу из његове природе.⁶ Крајем прошлога века у америчким војним школама (The U. S. Army's School of Advanced Military Studies – SAMS) и израелском Институту за изучавање оперативне теорије (Operational Theory Research Institute – OTRI) се почиње са изучавањем оперативног нивоа рата (посебно совјетске оператике и учења Свефина и Тухачевског) и теорије комплексности.

² Ibid, стр. 1249.

³ Шешиф, Б.: *Општа методологија*, Народна књига, Београд, 1974., стр. 20.

⁴ Adam Elkus, Crispin Burke. *Operational Design: Promise and Problems*. <http://smallwarsjournal.com>

⁵ Види шире: Milan N. Vego, A Case Against Systemic Operational Design, NDUpress.ndu.edu, issue 53, 2d quarter 2009 / JFQ, <http://ntelros.ru/pdf/jfq53/13.pdf> и. Alex J. Ryan, Booz Allen Hamilton, Applications of Complex Systems to Operational Design, <http://necsi.edu/events/iccs>

⁶ Види шире: Gore, John. *Chaos, Complexity and Military*, NDU National War College. Приступљено 28. децембра 2010); <http://www.au.af.mil>

сних система. Као резултат новог начина посматрања на природу рата први пут се у доктринарним документима, Клаузевицева тринитарна природа рата повезује са теоријом комплексних система. Посебан утицај на развој западне војне мисли имају резултати израелског ОТРИ који је развио посебан приступ у оперативном дизајну шире познат као системски оперативни дизајн (Systemic Operational Design – SOD). Системски оперативни дизајн представља фундаменталну промену у односу на до тада преовлађујућу линеарну логику и образац војне мисли запада а од 2003. године представља суштину војне доктрине Израелских одбрамбених снага.

Од тада па до данас траје полемика око дефинисања појма оперативни дизајн (Operational Design) и његове употребне вредности у доктрини. Увидом у доктринарну литературу и уџбенике који се користе у процесу војног образовања у САД уочавају се недоследности и различито тумачење појма. У здруженој публикацији војних снага САД Речник војних и сродних појмова⁷, оперативни дизајн је дефинисан као „концепција и конструкција која помаже планове кампање или главне операције и њихово извршење“.

У Доктрини операција КоВ САД појам се дефинише у Глави 6 као „мост између стратегијског крајњег стања и извршења тактичких задатака“.⁸ У последњој верзији доктринарне публикације КоВ САД „Оперативни процес“ дефинисан је појам „дизајн“ као: „методологија (метод) за примену критичког и креативног мишљења за разумевање, визуализацију и опис комплексних проблема и изградњу приступа за њихово решавање“.⁹

Из наведених дефиниција видљиво је да се као дефинијенс појма користе различити термини: концепција и конструкција, мост и методологија, што само отежава разумевање појма и дефинисање његовог садржаја и обима. Очигледно је да доступна доктринарна литература није довољна за потпуно разумевање појма оперативни дизајн.

Увидом у ширу војну литературу и стручне часописе може се доћи до релевантних сазнања о теоријским аспектима оперативног дизајна. Једна од потпунијих и општеприхваћених дефиниција гласи: „оперативни дизајн је методологија (метод) за примену критичког, креативног мишљења ради разумевања, визуализације и описивања комплексно структурираних проблема и изградња приступа за њихово решавање. ... Дизајн је начин организовања активности у командовању организацијом. Дизајн се реализује у оквиру процеса оперативног планирања пре, током детаљног планирања, током припреме, извршења и процена“.¹⁰

Ради објашњења процеса оперативног дизајна, Напредна школа КоВ САД за војне студије (U. S. Army's School of Advanced Military Studies), наводи да процес почива на четири идеје (учење, разлике, системи и социјално креирање), двадесет кључних концепата и одговарајућој терминологији.¹¹ Идеје, концепти и терминологија указују да

⁷ Joint Publication 1–02: Department of Defense *Dictionary of Military and Associated Terms*. Washington D. C.: U. S. Government Printing Office, 2001.

⁸ Washington D. C., Department of the Army, Field Manual 3–0: *Operations*, 2008, 6–1.

⁹ Washington D. C., Department of the Army, Field Manual 5–0. *Operations Process*, 2010.

¹⁰ School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, *Art of Design*, Kansas, September, 2008.

¹¹ Ibid.

оперативни дизајн почива на учењу организације током рада и системском приступу у решавању проблема, уважавајући различитости у мишљењу и раду учесника у планирању. Оперативни дизајн не замењује детаљно планирање, али детаљно планирање без оперативног дизајна није комплетно. Под детаљним планирањем подразумева се део процеса оперативног планирања од фазе развоја курса акција до израде (плана) наређења. Баланс између ова два процеса је различит у различитим операцијама.¹²

Оперативни дизајн помаже командантима да у комплексним проблемима ефектно испланирају операције чије ће извршење довести до жељеног крајњег стања. Уколико се реализују коректно, моделовање употребе снага и процес детаљног планирања су саставни део укупног процеса оперативног планирања и увек су комплементарни.

Синтагма „оперативни дизајн“ у научној литератури

У потрази за ближим и детаљнијим објашњењем синтагме као и изворима из којих потиче, истраживањем се може утврдити да се њени корени налазе у научном и практичном знању школе дизајна. У учењу те школе, појам дизајн се користи као именица, којом се означава форма или структура или као глагол који означава генерисање или креирање стратегије.¹³ Основа учења наведене школе, како истиче Џејмс Карлопио, тичу се креирања стратегије у бизнису која омогућава дубоко разумевање тржишта, конкуренције, корисника и муштерија и креативан однос према стратегији која се развија. Изградња стратегије засноване на дизајну помаже евалуацији могућих исхода преко различитих идеја које се користе. На тај начин, стратегија која се развија постаје мање линеаран, технократски а више креативан и иновативан процес. У развијању стратегије на овај начин користи се модел који омогућава процену напретка и понављање активности уколико је то потребно. Дефинисање модела почива на формулисању циљева, жеља, проблема, изазова и прилика који детерминишу проблем и који помажу у успостављању ограничења и захтева пројекта. У том процесу од суштинског значаја је критичка анализа тржишта, сопствене компаније и општег окружења у којем компанија делује. Рана фаза формулисања стратегије укључује широка истраживања проблема и његово дефинисање. На бази информација о проблему, следећи корак је израда концепта стратегије. Израда концепта стратегије почива на креативном мишљењу. Концепт стратегије је подложен промена на основу резултата евалуације. Овакав приступ дозвољава подешавања основног концепта ради проналажења одговарајућих решења. По многим ауторима и присталицама ове школе, процес креативног и дивергентног генерисања стратегије и конвергентног подешавања у њеној имплементацији је кључни аспект дизајнирања. Поред тога, кључно за разумевање ове школе стратегије је развој идеја, које дефинишу лидери а њихова операционализација је у видљива у акцијама непосредних извршилаца.¹⁴

¹² *Commander's Handbook for Operational Design and Joint Operation*, US Joint Forces Command Joint Warfighting Center September, 2009.

¹³ James Carlopio, *Creating strategy by design*, Bond University http://epublications.bond.edu.au/business_pubs

¹⁴ Sergio Jofre. Strategic Management, DTU Management Engineering: *The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations*, 2011., стр. 52.

Основни модел школе дизајна заснива се на две различите али повезане процене – интерну и екстерну. Екстерна процена усмерена је на идеју да организација делује у окружењу којег карактеришу претње и прилике што држи кључеве успеха. Шансе за успех зависе од снаге и способности саме организације које подлежу интерној процени. Екстерна процена подразумева разумевање окружења са аспекта утицаја економских, политичких и социјалних кретања. Пошто ће организације пронаћи више од једне могуће стратегије, потребна је евалуација и избор.

Поредећи основне фазе у процесу креирања и формулисања стратегије по постулатима школе дизајна, могу се пронаћи сличности са процесом оперативног дизајна којег користе војне организације у планирању операција. Основне сличности односе се на потребу процене и разумевања окружења у којем организације делују, идентификацији проблема, избору приступа у њиховом решавању и евалуацији у имплементацији стратегије. Анализирајући савремене трендове у војној делатности, може се закључити да је дизајн централна активност и суштинска компонента војних операција увек када је у питању употреба снага.

По многим аналитичарима и теоретичарима командовања, савремени приступ у планирању операција садржи елементе и школе планирања. Многе војске широм света, када планирају војне операције употребљавају процес оперативног планирања који укључује разумевање намере претпостављеног старешине и окружења у ком се изводе операције и процену сопствених и противникових снага и слабости.

Школа планирања почива на следећим начелима: 1) излази планирања су резултат контролисаног, прецизног процеса планирања, подељених у неколико различитих корака (фаза) подржаних строгим процедурама и техникама, 2) одговорност за целокупан процес је на водећој личности у организацији док у пракси одговорност за извршење је у рукама планера и 3) стратегија се појављује након комплетно реализованог процеса планирања и може бити имплементирана у строго контролисаном процесу извршења и достизања различитих циљева, програма и операција.¹⁵

Узимајући у обзир напред наведена разматрања постају јаснији корени самог процеса оперативног планирања и ближе је могуће одредити синтагму „оперативни дизајн“. Синтагма „оперативни дизајн“ у доктринарним делима страних војних снага у суштини представља процес креирања стратегије за реализацију циљева који се постављају пред војне снаге. Имплицитно можемо закључити да дефиниција дата у Доктрини планирања одговара суштини коју означава синтагма „моделовање употребе снага“.

Моделовање употребе снага у оперативном планирању

Моделовање употребе снага у оперативном планирању јесте процес који почива на критичком, креативном и системском размишљању у разумевању, визуелизацији и описивању комплексних проблема у употреби снага и изградњи при-

¹⁵ Sergio Jofre. Ibid, стр. 57.

ступа за њихово решавање.¹⁶ Критичко размишљање подразумева сталну анализу и евалуацију у току процеса моделовања ради његове доградње и побољшања. Креативно размишљање почива на сталној иновацији и дефинисању нових идеја које су у функцији решавања проблема. Системско размишљање подразумева свеобухватан приступ схватању и решавању проблема као делу веће целине. Моделовање употребе снага почива на разумевању оперативног окружења, дефинисању проблема који треба решити и дефинисању приступа у решавању проблема.

Моделовање употребе снага омогућава: 1) заједничко разумевање комплексних проблема употребе снага између команданта и команде у процесу планирања употребе снага, 2) проналажење оптималних начина за њихово решавање, 3) повезивање циљева различитог значаја са задацима свих снага у току употребе, 4) релевантан приступ током употребе у складу са променама у оперативном окружењу и 5) сталну усмереност процеса оперативног планирања.

Циљеви моделовања употребе снага

Циљеви моделовања употребе снага су: разумевање комплексних проблема, предвиђање промена, креирање шанси и препознавање и управљање променама.

а) Разумевање комплексних проблема

Комплексност савремених ризика и претњи и њихов асиметричан карактер условили су потрагу са бољим и прецизнијим начина за супротстављање и решавање криза изазваних њиховим деловањем.¹⁷ Моделовање употребе снага је процес који нуди иновативан и адаптиван начин разумевања комплексности у оперативном окружењу пре тражења решења за решавање проблема. Разумевање је стога, основа моделовања употребе снага у операцијама. Без свеобухватног разумевања природе проблема, доносиоци одлука тешко ће моћи да схвате контекст догађаја и одаберу адекватне приступе у њиховом решавању.

Искуство, знање и интуиција доносилаца одлука кључни су за разумевање комплексности у оперативном окружењу. Заједно оне чине когнитивну компоненту моделовања употребе снага која помаже доносиоци одлука да предвиђају промене, идентификују недостатке у информативном окружењу и препознају недостатке у сопственим способностима.

На крају, разумевање комплексних, лоше структурираних проблема је од суштинског значаја за смањење ефеката сложености савремених борбених операција. Ово омогућава каснију бољу процену бројних утицајних фактора и интеракцију са планираним и текућим операцијама, што је основа за доношење квалитативно боље одлуке за употребу снага без обзира на евентуалне промене.

¹⁶ Министарство одбране Републике Србије, Управа за планирање и развој ГШ ВС (Ј-5), *Доктрина планирања у Војсци Србије*, Београд, 2012.

¹⁷ United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, School of Advanced Military Studies, *Art of Design*, Kansas, September, 2008.

б) Предвиђање промена

Примена моделовања употребе снага омогућава предвиђање догађаја и промена у оперативном окружењу. Предвиђање догађаја и промена је основ за управљање променама. На овај начин, доносиоци одлука избегавају да одговарају на догађаје и стичу предност над осталим учесницима у оперативном окружењу. Континуираном применом моделовања употребе снага, доносиоци одлука су у прилици да унапред евалуирају потенцијалне одлуке и деловања и визуализују консеквенце могућих приступа у употреби снага а ради достизања жељеног крајњег стања.

Моделовањем се редукују ефекти комплексности током извршења и предвиђају највероватније реакције сопствених снага. Током детаљног планирања ове акције и секвенце су често повезане са линијама операција које воде ка циљевима и помажу обликовању услова у оперативном окружењу. Моделовање само по себи, не гарантује успех у предвиђању и не омогућава да акције сопствених снага воде ка жељеном крајњем стању. Ефикасна примена моделовања употребе снага усмерена је ка достизању заједничких циљева и представља користан алат који помаже доносиоцима одлука да предвиђају промене и проналазе иновативне приступе у решавању различитих проблема.

в) Креирање шанси

Моделовањем употребе снага у операцијама, команда развија способност да предузме, задржи и искористи иницијативу у решавању насталих проблема. Његовом применом олакшава предвиђање догађаја и покретање поступака и активности који омогућавају сврсисходно и ефикасно ангажовање снага. Способност преузимања, одржавања и коришћења иницијативе је основа ефективног моделовања употребе снага у операцијама.

Моделовање употребе снага пружа могућност креирања шанси у децентрализованом начину командовања, повећање слободе дејства у спектру операција и управљање одлукама и акцијама свих нивоа командовања.

г) Препознавање и управљање променама

Моделовања употребе снага помаже доносиоцима одлука да буду критички и креативни лидери који препознају и управљају променама не само сопствених снага, већ свих учесника у оперативном окружењу. Дносиоци одлука треба да поседују способност деловања у различитим ситуацијама ради доношења адаптивних и иновативних одлука, креирање и експлоатацију шанси прихватајући ризик током промена у плановима.

Процес моделовања употребе снага у операцијама

Моделовање употребе снага је итеративан и секвенцијалан процес у којем командант и команда постижу заједничко системско разумевање окружења на основу мисије и намере претпостављеног команданта.

Моделовање употребе снага у операцијама има три препознатљиве фазе:¹⁸ достизање системског разумевања оперативног окружења – шта је контекст у којем

¹⁸ Ibid.

ће моделовање бити примењено?; одређивање проблема – који проблем ће се решити моделовањем употребе снага?; изградња приступа за акцију – којим општим приступом решити проблем?

Прва фаза моделовања заснива се на покушају решавања инхерентне тензије између два кључна питања: „како видимо окружење“ и шта претпостављени командант „жели да достигне у окружењу“. Другим речима, прва фаза моделовања помаже команданту и његовој команди да разумеју какви услови владају у окружењу пре почетка операције и какви услови требају да владају у оперативном окружењу када се операција оконча. Разлика у условима између постојећег и жељеног стања је проблем који командант и команда треба да реше.

У другој фази моделовања употребе снага идентификује се проблем у ширем оперативном окружењу ради одређивања начина на који ће се извршити утицај на окружење ради његове промене у складу са намером претпостављеног ради достизања жељеног крајњег стања.

И на крају, у трећој фази, командант и његова команда одлучују како да се организују и делују, чиме резултат моделовања употребе снага постаје оквир који подржава план и његово извршење. Превођење резултата моделовања у акцију врши се у процесу оперативног планирања.

Достизање системског разумевања

Прва фаза моделовања употребе снага састоји се од: припреме за дијалог, дијалога и израда оквира оперативног окружења.

Припрема за дијалог обухвата истраживање у две области: прва област обухвата анализу смерница и директива претпостављене команде ради идентификације циљева које треба постићи и опште информације о проблему (претњи) који треба решити употребом снага. *Дијалог* је активност у којој командант са својом командом или са претпостављеним изграђује јасно разумевање услова и разлога због којих треба употребити снаге, имплицитних задатака, жељених резултата претпостављеног и времена за извршење мисије. Командант и команда у интерактивном дијалогу треба да дају одговор на питања шта се дешава, шта је узрок постојећих услова који владају у оперативном окружењу, шта је узрок тензија и сукоба међу актерима у оперативном окружењу и зашто је постојећа ситуација непожељна. *Израда оквира оперативног окружења* је активност у којој командант и команда описују оперативно окружење и проблематизују разлику између постојећег и жељеног стања оперативног окружења.

Разумевање оперативног окружења почива на разумевању контекста у ком се употребљавају снаге. Снаге се употребљавају у вишедимензионалном оперативном окружењу у којем владају одређени услови и који се мењају у току њихове употребе снага. Услове у оперативном окружењу дефинишу учесници и њихове међусобне везе. Сврха дефинисања оперативног окружења је његово разумевање пре, у току и након употребе снага. Потпуним разумевањем оперативног окружења идентификује се проблем који треба решити и предвиђају потенцијални резултати ангажовања сопствених снага, непријатељских и неутралних учесника. Командант

и команда у овој фази морају да разјасне разлоге и очекивања за промену постојећих услова, упореде постојеће или нове инструкције са осталим постојећим упутствима, идентификују познате чињенице и процене изводљивост, прихватљивост и одрживост било које акције за достизање жељеног крајњег стања.

Оперативно окружење има физичку, војну, временску, политичку, социјалну, економску, технолошку и информациону димензију¹⁹ и посматра се као систем састављен од великог броја међусобно зависних елемената у свим његовим димензијама. Описивање оперативног окружења врши се идентификацијом и анализом релевантних елемената и њихових међусобних веза који могу утицати на резултате ангажованих снага у конкретним операцијама.

Анализа димензија оперативног окружења се користи на стратегијском нивоу моделовања и планирања употребе снага. На оперативном и тактичком нивоу уместо димензија оперативног окружења се користе елементи оперативног оквира: мисија, непријатељ, простора, временских услова, сопствене снаге и расположива подршка, расположиво време за припрему и цивилни услови у зони операције.

Конструисање *оквира окружења* заснива се на избору његових детерминанти. Те детерминанте обухватају групе учесника у оперативном окружењу и географски простор у ком делују. Елементи и везе у оквиру оперативног окружења формирају подсистеме које се ради лакше анализе посматрају као пријатељски, непријатељски и неутрални. Учесници у оперативном окружењу се дефинишу као појединци и групе у оквиру различитих димензија оперативног окружења. Релевантни учесници могу бити: државе, регуларне оружане снаге, нерегуларне оружане снаге, терористичке групе, криминалне организације, цивилне организације националног и интернационалног карактера и сл. Везе и релације релевантних учесника у окружењу се приказују графички и писано.

Одређивање проблема

Командант и команда на основу веза елемената у оперативном окружењу уочавају разлику између жељеног крајњег стања и жељених крајњих стања осталих учесника у оперативном окружењу. Проблем који треба дефинисати никада није независно издвојен из оперативног окружења и представља његов део са бројним везама и односима. За његово дефинисање потребно је разумети услове у којима постоји и његове бројне везе и односе са осталим деловима оперативног окружења. Уочавањем тих веза и односа дефинишу се основни ставови о приступу за решавање проблема. Командант и команда у дефинисању проблема треба да схвате шта треба да се промени, које су снаге и слабости различитих актера у оперативном окружењу, које су прилике, ризици и претње, који су услови потребни да би се постигао успех и које тензије постоје између постојећих и жељених услова у оперативном окружењу.

Проблем који треба решити употребом војних снага има две димензије. Прва димензија проблема је његов војни део – како реализовати додељену мисију доде-

¹⁹ Министарство одбране Републике Србије, Здружена оперативна команда ГШ ВС: *Доктрина операција Војске Србије*, Београд, 2012. стр. 9.

љену од претпостављеног нивоа командовања а друга димензија се односи на разумевање суштине проблема због којих се ангажују снаге. Суштину проблема најчешће представљају услови и околности у оперативном окружењу који су узрок проблема. За потпуно разумевање проблема доносиоци одлука морају да разумеју сврху употребе снага у достизању циљева и жељеног крајњег стања, жељено крајње стање, мисију, додељене, изведене и тежишне задатке и војно крајње стање.

У овом делу процеса, након успостављене везе између оперативног окружења и његовог проблемског дела којег треба решити, важно је класификовати проблем. Класификација проблема врши се у односу на његову структуру, могућност израде решења, начин извршења задатака и захтевани ниво адаптације.

Након идентификације проблема израђује се изјава која јасно и концизно дефинише проблем који треба решити и која упућује на оперативни приступ у његовом решавању. Изјава о проблему врло је слична изјави о мисији. Командант и команда морају бити способни да опишу тренутно стање оперативног окружења и свих његових елемената и њихово стање након окончања операција. У изради концепта употребе снага, идентификација потребних услова за жељено крајње стање омогућава њихово повезивање са једним или више циљева. У току процеса оперативног планирања развојем курса акције, потребни и жељени услови обезбеђују основ за додељивање задатака потчињеним. По дефинисању и одређивању проблема врши се избор и изградња приступа за његово решавање.²⁰

Изградња оперативног приступа

Оперативни приступ је концептуализација општег деловања којим ће се произвести услови који дефинишу жељено крајње стање. Ова концептуализација је резултат синтезе разумевања оперативног окружења и проблема. Изградња оперативног приступа има троструку намену: прво, обезбеђује усмерење на границе развоја курсева акције, друго, дефинише оквир решења који постаје основ за извођење операције и процене у току извођења операција и треће, обезбеђује континуирано праћење стања окружења и проблема који треба решити. Оперативни приступ у употреби снага дефинише се концептуалним оквиром којим се повезују могуће акције и њихов утицај на достизање жељених услова.

Један од начина за опис оперативног приступа је графички приказ идентификованих циљева чијом реализацијом се стварају жељени услови и линија операција које обезбеђују логички пут до циљева. На овај начин се дају усмерења за селекцију могућих акција које воде достизању жељеног крајњег стања а операционализују се у *исказу идеје команданта* који даје командант у фази оријентације.

Изградња оперативног приступа је у надлежности команданта и тима који он изабере. Као резултат ове фазе моделовања употребе снага, тим који је учествовао у раду израђује оперативни модел. Оперативни модел је веза између концептуалног рада и детаљног планирања које се реализује у процесу оперативног плани-

²⁰ TRADOC Pamphlet 525–5-500, Commander's Appreciation and Campaign Design, United States Army Training and Doctrine Command Fort Monroe, Virginia, 2008., 9.

рања. Резултати моделовања употребе снага су текстуални и графички опис оперативног окружења који укључује систем дијаграма анализе његових димензија или елемената оперативног оквира, дијаграм кључних релација најважнијих актера у оперативном окружењу, опис жељеног крајњег стања и опис претпостављеног жељеног крајњег стања непријатеља, изјава о проблему, изјава о мисији која описује оперативни приступ и иницијалне смернице команданта за планирање.

Моделовање употребе снага и оперативно планирање

Моделовање употребе снага и процес доношења одлука су комплементарни процеси у процесу оперативног планирања.²¹ Моделовање употребе је прогресиван дивергентан и отворен процес који помаже у бољем разумевању оперативног окружења, дефинисању комплексних проблема и тражењу бољих начина за њихово решавање. На овај начин се обезбеђује максимална слобода у развијању идеја и концепата и остварује одлучујући утицај на правилно оријентисање целокупног процеса оперативног планирања. За разлику од моделовања, доношење одлуке је усклађен, детаљан, конвергентан, усмерен и строго дефинисан штабни процес чији су резултати јасни и недвосмислени планови и наређења.

Моделовање помаже командантима и командама на стратегијском и оперативном нивоу пре и у току оперативног планирања употребе снага. У суштини моделовање употребе снага је континуиран процес адаптивног прогресивног учења и прављења избора током целог процеса оперативног планирања.

Класичан приступ у планирању војних операција

У класичном процесу планирања операција и доношења одлука једноставност заузима централно место у редуковању комплексности окружења. Процес доношења одлука у класичном приступу редукује ефекте комплексности током извођења операција а доношења одлука почива на претпоставкама да решење модела подразумева да је проблем или циљ јасно дефинисан и да су информације потребне за доношење одлуке доступне. У овом приступу постоји очекивање да ће све опције бити адекватно размотрене, упоређене и вредноване ради идентификовања оптималног курса акције и да ће окружење бити стабилно и предвидљиво.

Поредећи сврху, претпоставке, културу и логику процеса доношења одлука у класичном приступу уочава се да он представља формализован процес у покушају испољавања утицаја на будуће догађаја и почива на претпоставкама да су стање оперативног окружења, жељено крајње стање јасно и прецизно дефинисани и са великом вероватноћом предвиђени будући догађаји.

²¹ US Joint Forces Command Joint Warfighting, Commander's Handbook for Operational Design and Joint Operation Center, September 2009.

Класичан приступ у планирању почива на редукионистичком разлагању проблема у намери да се дефинишу приоритети, синхронизује и интегрише скуп међусобно повезаних одлука временски прецизно распоређених. Од планирања које је уско везано са основним елементима рационалног управљања као што су: хијерархија, одлучивање, циљеви, и техничка оспособљеност очекује се да произведе оптималне одлуке.

Основе логике оваквог начина планирања, дакле, могу се сажети као рационалне, прецизне, концизне и поновљиве. Основни недостатак оваквог начина планирања, је тај што редукионизам и анализа нису корисни за комплексне системе јер се губи увид у динамичке односе између компонената оперативног окружења. Увођењем моделовања снага у процес планирања побољшава се разумевање комплексности оперативног окружења и стварају услови за квалитетније планирање одлука команданата.

Карактеристике процеса оперативног планирања које користи моделовање употребе снага

Проучавање интерактивних комплексних система какво је савремено оперативно окружење, мора бити систематично и усмерено на квалитет а не редукивно и усмерено на квантитет. Поред наведеног, проучавање комплексних система карактерише примена различитих искуствених приступа пре него примена аналитичких решења. Моделовање употребе снага је процес у којем они који га примењују производе концепт који подразумева непредвиђена решења ситуације, толеришу неизвесност и раде са непотпуним информацијама, служе се имагинацијом и конструктивним промишљањем за практичне проблеме и користе шеме и друге медијске моделе као средстава за решавања проблема претпостављених пројектних прилаза.²²

Израда концепта укључује критичко истраживање интелектуалним приступом како да се усвоји оно што не може да предвиди, и критичан став према декларисаним истинама и веровањима. У табели су сумиране су основне карактеристике моделовања употребе снага. Прва карактеристика се односи на разумевање оперативног окружења. Обзиром на чињеницу да је познавање оперативног окружења увек непотпуно, као императивни захтев појављује се потреба за сталним учењем, прилагођавањем и подешавањем проблема и решења. Овакав приступ је различит у односу на класичан приступ у планирању јер почива на претпоставкама да ће доћи до промена у дефинисању жељеног крајњег стања, да су могући догађаји које је тешко предвидети и да најкраћи пут до решења често неће бити уједно најједноставнији и најлакши. Моделовање употребе снага подразумева деловање унутар окружења које се често и брзо мења и где је веома тешко предвидети и разјаснити релације између узрока и ефеката. Приступ у моделовању снага је стога непоновљив а решења проблема настају у интерактивном односу отвореног и креативног дијалога команданта и команде. У том дијалогу важна је управо различита перспектива и мишљење свих учесника у процесу.

²² Nigel Cross, „Design Research: A Disciplined Conversation“, *Design Issues*, 15, no. 2 (1999): 5–10.

За разлику од класичног приступа, у процесу моделовања употребе снага, пажња планера се усмерава унутар окружења посматрајући га као целокупан систем док се у класичном планирању пажња редукцијом усмерава на поједине елементе окружења и тиме поједностављује проблем. У класичном планирању кључну улогу има *анализа и дедукиција* а у планирању заснованом на моделовању употребе снага као процесу, до изражаја долази *синтеза и индукција*. У том контексту, моделовање је континуирано и динамично и одлуке које се у овом процесу доносе су у интеракцији са променама окружења. Култура моделовања употребе снага је плуралистичка, свеобухватна и подразумева активно учешће различитих учесника. Логика моделовања употребе снага је критичка, креативна, континуирана и циркуларна.

Однос моделовања употребе снага и детаљног планирања у току извођења операције

Током извршења плана моделованог на основу природе проблема, моделовање употребе снага обезбеђује креативан приступ у његовом решавању и одржава кохезију различитих линија операција. Оперативни модел као производ моделовања снага је хипотеза која усмерава сопствене снаге у извођењу операција и која мора бити потврђена. Током извођења операције, проценама се долази до сазнања о валидности концепта операције. Уколико се промени окружење или командант измени своју перцепцију окружења и концепт операције онда долази до промене хипотезе. У том случају потребно је подешавање концепта или поновно детаљно планирање и израда новог плана.

Основна веза између моделовања употребе снага и извођења операција заснива се на проценама и повратним спрегама. Команда израђује критеријуме током детаљног планирања ради процене резултата извршења плана током извођења операције. Ови критеријуми служе као основ за одређивање ефективности и обезбеђују повратне информације команданту и команди о напретку ка достизању жељеног крајњег стања. У многим случајевима, ови критеријуми се дефинишу тако да мере кључне елементе оперативног окружења и њихов однос са осталим елементима. Пошто командант и команда континуирано процењују промене у оперативном окружењу, морају исто тако да континуирано да прате да ли реализација задатака обезбеђује достизање жељеног крајњег стања.

Закључак

У Доктрини планирања и Упутству за оперативо планирање и рад команди у Војсци Србије (нацрт) ближе је дефинисан однос моделовања употребе снага у процесу оперативног планирања. На овај начин исправљене су почетне грешке направљене у ранијем Упутству за оперативо планирање у Војсци Србије и створене основе за проширење теоријског поља доктрине.

Синтагма „моделовање употребе снага“ означава својеврстан процес у оквиру процеса оперативног планирања који га чини квалитетнијим. Корени моделовања

употребе снага налазе се у основним поставкама школе дизајна, једне од неколико релевантних школа која се баве формулисањем и имплементацијом стратегија у реализацији циљева организација. Савремена војна доктрина, уважавајући постојање комплексности у оперативном окружењу, усвојила је и прилагодила основне постулате у примени елемента који су одавно познате у теорији и пракси планирања и извођења операција.

Моделовање употребе снага јесте процес који се заснива на критичком, креативном и системском размишљању у покушају уважавања комплексне стварности која окружује војне снаге у реализацији мисија и задатака.

Комплексност оперативног окружења састоји се од два повезана концепта. Први је комплексност система – с нагласком на структури и организацији, а други је комплексност у понашању (бихевијорална комплексност с нагласком на тренутним активностима система током њиховог развоја). Уколико се уважавају чињенице и ставови о теорији комплексних адаптивних система, промишљање о планирању операција војних снага даје нове могућности за расуђивање и разумевање појава у рату. Такво планирање које уважава сазнања теорије комплексних система, не служи као средство антиципације, већ га треба користити као алат за расуђивање и разумевање општих модела употребе војне силе, интеракције сопствених и акција непријатеља и њихових резултата.

Промене настале под утицајем нелинеарних теорија и метода које настају у процесу планирања, као динамичком континуалном процесу, односе се на предвиђање и одлучивање у процесу планирања. Суштински задатак предвиђања је сагледавање тенденција развоја догађаја у будућности а тиме и избор рационалних путева и акција за остварење постављеног циља. Примена научног предвиђања која почива на сазнањима из домена теорије комплексности уважава чињеницу да је рат систем прелазних стања у реалном времену са путањама које су усмерене ка стањима која су и сама привремена.

Операције се скоро никада не одвијају како су првобитно планиране па одлука команданта као акт треба буде наглашено флексибилна. У том процесу, моделовање употребе снага је процес који управља детаљима и усмерава одлуке команданта које се операционализују у наређењима и омогућава потребну адаптивност. Адаптивност се операционализује кроз план, уградњом могућих опција које се базирају на непредвиђеним догађајима, приликама или поремећајима који могу настати услед дејства противника и осталих учесника у оперативном окружењу. Планирање операција које не уважава изнете претпоставке, може сопствене снаге довести у лошу позицију. Због свега изнетог, врло је важно наставити са изучавањем теорије из које модеран приступ у планирању операција црпи идеје и доктринарних ставова војних снага са дужом традицијом у њиховој примени у пракси.

Литература

1. *Доктрина операција Војске Србије*, Министарство одбране Републике Србије, Здружена оперативна команда ГШ ВС, 2012.
2. *Доктрина планирања у Војсци Србије*, Министарство одбране Републике Србије, Управа за планирање и развој (Ј-5) ГШ ВС, 2012.

3. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, нацрт, Министарство одбране Републике Србије, Управа за планирање и развој (Ј-5) ГШ ВС, 2012.
4. JP 3–0 *Joint Operations*, Department of Defense Washington D. C: U. S. Government Printing Office, 2011.
5. JP 5–0 *Joint Operations Planning*, Department of Defense Washington D. C: U. S. Government Printing Office, 2011.
6. JP 1–02: Department of Defense *Dictionary of Military and Associated Terms*. Washington D. C: U. S. Government Printing Office, 2001.
7. FM 3–0 *Operations*, TRADOC, The United States, 2008.
8. FM 5–0 *Operations Process* TRADOC, The United States, 2010.
9. Cross Nigel. Design Research: A Disciplined Conversation, *Design Issues*, 15, no. 2, 1999.
10. Шешкић, Б.: *Општа методологија*, Народна књига, Београд, 1974.
11. Sergio, J.: *Strategic Management: The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations*, DTU Management Engineering, 2011.
12. Carlopio, J.: *Creating strategy by design*, Bond University http://epublications.bond.edu.au/business_pubs
13. *Art of Design*, School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, September 2008.
14. *Речник српског језика*, Матица Српска, Нови Сад, 2007.
15. Elkus, Adam, Burke, Crispin. *Operational Design: Promise and Problems*, доступно на <http://smallwarsjournal.com>
16. Lieutenant Colonel C. R. Smith: *Design and Planning of Campaigns and Operations in the Twenty-First Century*, Land Warfare Studies Centre, Canberra, April 2011.
17. Alex J. Ryan, Booz Allen Hamilton: *Applications of Complex Systems to Operational Design*, <http://necsi.edu/events/iccs>.
18. Colonel Stefan J. Banach, U. S. Army, Alex Ryan, Ph. D.: *The Art of design, Design Methodology*, <http://www.au.af.mil/au/>.
19. Richard M. Swain: *Commander's Business Learning to Practice Operational Design*, ndupress. ndu. edu issue 53, 2d quarter 2009/ JFQ, http://intelros.ru/pdf/jfq_53/13.pdf

ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА НА КОМАНДНОМ МЕСТУ И ФУНКЦИОНИСАЊЕ ПРОЦЕСА ДОНОШЕЊА ОДЛУКА У ОПЕРАЦИЈАМА

Војислав Крстовић, Раде Славковић и Велимир Кевац
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Командно место (КМ) је простор или објект на коме се размешта команда за рад на планирању, припреми и извођењу операција. Организација рада на командном месту условљена је додељеном мисијом, задацима и циљевима које треба остварити операцијом. Састав команде и организација рада на командном месту је дефинисана правилима и упутствима као и стандардним оперативним процедурама различитих нивоа команди. С обзиром на начела организовања Војске Србије (ВС), посебно начела модуларности, као и начела употребе ВС, неопходно је дефинисати правилну организацију за привремене саставе који ће бити одређени за планирање и вођење операције.

Функционална организација рада на командном месту омогућава ефикасно спровођење процеса оперативног планирања и доношења одлука у измењеном и сложенем контексту савременог оперативног окружења. Због различитости снага које се ангажују у операцијама, у раду ће бити разматрана функционална организација рада на командном месту привремених састава и њихово функционисање у процесу доношења одлука у операцијама.

Кључне речи: *командно место, привремени састави, процес доношења одлука, операција*

Увод

Разматрајући проблематику организације рада на планирању, припреми и извођењу операција уочавамо да полазни корак представља дефинисање организационе форме која ће бити задужена за реализацију операције. При томе треба, зависно од специфичности операције која ће се реализовати, дефинисати одговарајућу организациону форму са свим потребним извршиоцима, њихове задатке, права и одговорности, начин њихове координације, коришћење потребних метода и томе слично.

Приликом дефинисања организације за управљање операцијом, основно је питање за који тип организације се одредити. Сматра се да је за управљање (сложеним) операцијама најпогодније формирати посебну организациону јединицу, од-

носно команду која ће искључиво радити на реализацији операције и бити одговорна за ефикасно спровођење процеса оперативног планирања, доношење одлуке и реализације операције.

Да би одгонетнули дилему која је организациона форма у Војсци Србије најпогоднија за планирање, припрему и извођење операција размотрићемо организацију рада на командном месту, функционалну организацију рада на командном месту привремених састава и функционисање истог у процесу доношења одлука у операцијама.

Организација рада на командном месту

Командно место је простор или објект у зони операције, на коме се размешта команда са одговарајућим средствима за рад на планирању, припреми и извођењу операција. Намењено је за командовање и руковођење јединицама у планирању, припреми и у току извођења операција.

Да би се у зони операције обезбедило непрекидно командовање и руковођење могу се организовати следеће врсте командних места: основно (КМ), резервно (РКМ), логистичко (ЛокМ), истурено (ИКМ), обједињено (ОбКМ) и лажно (ЛКМ).¹ Бр-ој и врста командних места у зони операције зависе од нивоа команде. За све врсте командних места, изузев лажног, планира се премештање у наредни рејон током реализације операције.

Рејон распореда командног места треба да омогући: непрекидност и ефикасност командовања и руковођења ангажованим јединицама, непрекидну телекомуникацију са претпостављеним и потчињеним командантима, заклоњеност од осматрања и ватре непријатеља, као и лошу приступачност за непријатељска оклопна борбена средства, повољне могућности за организацију дејстава и противдејстава, заштиту од обавештајно-извиђачке активности непријатеља, маскирање и обмањивање о стварном рејону командног места, растресит распоред команде и успешну организацију заштите. Односно, да обезбеди несметан рад свим елементима команде који се налазе на њему. А да би се то омогућило, тј. ради заштите, рејони командних места одређују се у распореду јединица. Одређује их претпостављени, а уколико то није урађено из било којег разлога, одређује их командант јединице, о чему извештава претпостављеног.

У начелу, основна командна места састоје се из командне групе, помоћне групе и телекомуникационо-информатичког центра. Остала командна места могу имати и друге елементе у складу са специфичностима задатака који се на њима реализују.

„Командну групу чине: командант са личном штабном групом, координирајућа и специјалистичка штабна група. У састав командне групе на основном командном месту може ући и један број лица из претпостављене или потчињене команде, државних органа и лица ради координације и усклађивања напора за остваривање заједничких циљева“.² Командна група ради по наређењу команданта у процесу

¹ Детаљније о томе се може видети: *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 67.

² *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 68.

планирања, припреме и вођења операције. Њен рад, начелно је организован у оперативном центру или оперативној сали по стандардним оперативним процедурама за предстојећу операцију (операцију која се предвиђа за реализацију) и упутствима која регулишу рад оперативног центра.

Оперативни центар, односно оперативна сала треба да пружи услове за рад команде на планирању, припреми и организовању операције. Овде пролази основни ток информација, обрађују се, уносе се на лејере, шеме операције и на друга помоћна документа.

„Помоћну групу на командном месту чине наменске јединице за опслуживање и заштиту командног места. Она је намењена за опслуживање целокупног командног места, за заштиту, извиђање за потребе команде, инжињеријско уређење и слично. Својим распоредом штити командно место“.³

Телекомуникационо-информатички центар на командном месту, у начелу, команда образује од својих формацијских јединица ради успостављања и одржавања телекомуникација са претпостављеном командом, потчињеним јединицама и јединицама подршке и садејства. Рад центра треба да обезбеди сталну телекомуникацију између учесника операције у свим временским условима и ситуацијама у којима се може наћи команда (премештање на наредно командно место, рад у покрету).

На основу наведеног може се закључити да организација рада на командном месту представља коришћење постојеће (формацијске) организационе структуре за реализацију операције. Међутим, да ли постојећа (формацијска) структура може да задовољи услове у којима се реализују савремене операције и да ли је то у складу са начелима организовања Војске Србије и то посебно са начелом модуларности, где се подразумева формирање састава у складу са потребама за извршење конкретне мисије и задатака. Дакле, намеће се потреба за стварање нове функционалне организације рада на командном месту у складу са мисијом и задацима операције која се предвиђа за реализацију.

Функционална организација за планирање, припрему и извођење операција

Функционална организација за планирање, припрему и извођење операције заснива се на подели послова и специјализацији људи за поједине групе истоврсних послова. Код такве организације се формирају организационе јединице за поједине групе истоврсних послова (функције) и у њима раде људи специјалисти за односну врсту послова. Функционална организациона структура је хијерархијски оријентисана, са линијском поделом одговорности и овлашћења. Таква организација у Војсци Србије је штабна организација.

Штаб је основни орган команде, односно организацијски део команде намењен за реализацију процеса оперативног планирања. У његов састав улазе помоћници команданта и организацијске јединице команде (организационе јединице за поједи-

³ Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 69.

не групе истоврсних послова – функције), а радом руководи начелник штаба (извршни официр). Детаљан састав, надлежности и начин рада штаба, у командама Војске Србије, се дефинишу стандардним оперативним процедурама.

У Војсци Србије штабови се организују према међусобно повезаним елементима: мисија, штабне функције и стратешко-доктринарна и нормативно-правна акта.

Мисија одређује задатке које треба реализовати у предстојећој операцији, а задаци начин на који би командант требало да дефинише функционалну организацију, тј. организује штаб за извршење мисије (операције). Но, без обзира на мисију, сваки штаб у Војсци Србије има заједничке функционалне надлежности, које обухватају: људске ресурсе, обавештајно-извиђачке послове, оперативне послове, логистичку подршку, развој и мобилизацију, телекомуникације и информатику, обуку, финансије, цивилно-војну сарадњу и војну полицију.⁴

Наведене функционалне надлежности имају различит степен развијености што зависи од нивоа команде и специфичности предстојеће операције.

Приликом дефинисања функционалне организације, односно штаба за предстојећу операцију командант користи своје лично знање, искуство и стил руковођења. На штабну организацију утичу бројни фактори а посебно су: ниво команде и функционалне дужности, обим посла и информација које штабни елементи рутински обављају и обрађују, попуњеност, оспособљеност и организација рада, захтеви које постављају организација и рејон размештаја командног места, захтеви за мобилношћу делова команде, захтеви за непрекидним функционисањем штаба и радом у сменама људства за време трајања операција, захтеви за сталним обезбеђењем командног места, могућност за тимски рад, ефикасна контрола, захтеви за сталним протоком информација и личне склоности команданта и начелника штаба.⁵

Командант дефинише функционалну организацију (штаба) у складу са сопственим начином рада у процесу доношења одлуке или према специфичним захтевима операције која ће се реализовати. Међутим, основни захтев остаје исти, а то је да (дефинисана) функционална организација на командном месту омогућава (обезбеди) ефикасно спровођење процеса оперативног планирања и доношења одлука у измењеном и сложеном контексту савременог оперативног окружења.

У Војсци Србије, свака јединица (команде) од нивоа батаљона па навише, у складу са стратегијско-доктринарним и нормативно-правним документима користе основни модел штабне организације.⁶ Међутим, већ је истакнуто да постојећи модел и начело модуларности организовања (формирања) састава за извршење конкретне (будуће) операције, намеће потребу за стварање нове (штабне) функционалне организације на командном месту. Дакле, командант у конкретној ситуацији, обликује (дефинише) штаб (функционалну организацију) са својим специфичним захтевима, тј. формира нову функционалну организацију (штаб) за привремене саставе у којој не треба да пресликава организацију, формацију и унутрашње везе у

⁴ Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 71.

⁵ Исто, стр. 71–72.

⁶ Детаљније о томе може се видети: Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 72–75.

команди које су дате у основном моделу штабне организације. То не значи да командант неће задржати неке елементе из основног модела штабне организације. Напротив, да би ефикасно управљао операцијом, командант привременог састава формираће посебне организационе јединице које ће бити задужене да раде искључиво у складу са специфичностима предстојеће операције. Таква организација данас се користи за управљање сложеним операцијама, какве и јесу савремене операције и показује веома добру ефикасност. Штаб на чијем челу се налази начелник штаба (извршни официр), задужен је да ради искључиво на планирању, припреми и вођењу операције и одговара команданту за ефикасно спровођење процеса оперативног планирања и доношења одлука у складу са специфичностима предстојеће операције. Дакле, код привремених састава се, за реализацију операције формира посебна – ситуациона функционална организација – штаб са свим потребним функцијама и унутрашњим организационим целинама, односно са свим потребним специјалистима за извршење предвиђених активности у операцији. Такав штаб (функционална организација) може да делује независно од осталих команди у Војсци Србије и да самостално реализује процес оперативног планирања и доношење одлуке, а у неким ситуацијама чак и самостално реализује операцију.

Процес доношења одлука у операцијама

У Војсци Србије системом командовања и руковођења врши се прикупљање, обрада и достављање информација за неку активност која се намерава урадити у будућности. Основна сврха свега овога је деловање на средину ради њене измене, односно измене постојећег стања, то јест остварења жељеног крајњег стања.⁷ За те потребе (послове) у Војсци Србије Упутством за оперативно планирање и рад команди прописан је процес оперативног планирања чија је сврха планирање потенцијалних будућих операција.

У процесу оперативног планирања логички се анализирају све значајне информације кроз неопходне кораке (процедуре) ради израде планова операција којим ће се постићи жељено крајње стање. Процедура омогућава командантима да интегришу напоре расположивих снага у процесу оперативног планирања и ефикасно доношење одлуке у сложеном контексту савременог оперативног окружења.

Командант је одговоран за процес одлучивања и у свакој ситуацији одређује које процедуре треба применити, при чему је неопходно да јасно истакне (прикаже) визуелизацију бојишта. Тиме директно утиче на процес оперативног планирања и доношења одлуке. Лично је одговоран за планирање, припрему и извршење операције и својим деловањем и смерницама усмерава штаб на тежишне активности.

У процесу оперативног планирања, да би остварио ефикасно доношење одлуке, командант користи све расположиве ресурсе штаба. Начелник штаба (извршни официр) усклађује ангажовање свих ресурса у операцији и контролише рад штаба.

⁷ Детаљније о томе може се видети: Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV Интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011, стр. 506–510.

С обзиром, да је одговоран за надзор целокупног процеса доношења одлуке, потребно је да разуме командантове смернице, а самим тим обезбеди елементе штаба потребним информацијама, смерницама и средствима, као и време за рад.

Процес доношења одлука реализује се на свим нивоима у Војсци Србије, па самим тим и у привременим саставима. Започиње иницијалном директивом (почетним смерницама, оперативним наређењем) претпостављене команде или произилази из тока операције. На оперативном и тактичком нивоу реализује се кроз седам фаза: (1) иницирање, (2) оријентација, (3) развој курсева акције, (4) анализа курсева акције, (5) упоређивање курсева акције, (6) одобравање курса акције/доношење одлуке за извођење операције, и (7) израда докумената.

Свака фаза заснива се на подацима и закључцима из претходне фазе. Процене врши командант и сви организацијски елементи штаба, а закључци из процена су основ за доношење одлуке. Процене се ревидирају у складу са пристизањем нових информација за све време реализације операције.

На основу наведеног може се закључити да се процес оперативног планирања и доношења одлуке у операцијама, у привременим саставима, одвија у складу са процедурама Упутства за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије и стандардним оперативним процедурама, с тим да је за очекивати ефикасније доношење одлуке јер се формира штаб (функционална организација) у конкретној ситуацији са специфичним захтевима. Такође, треба рећи, да штаб формиран на тај начин је искључиво усмерен на реализацију операције, што омогућава да се сагледа и целовито прати процес планирања, припрема и извршења операције, односно да се брзо уоче настали проблеми у реализацији операције и предузму потребне корекције плана. Код таквих штабова (функционалних организација) нема сукоба приоритета у извршавању задатака, а извршни официр има на располагању специјалисте за одређени делокруг рада.

Закључак

На основу наведеног може се закључити да је рад на командном месту организован у оперативном центру или оперативној сали по стандардним оперативним процедурама и упутствима која регулишу рад оперативног центра и представља коришћење постојеће (формацијске) организационе структуре за реализацију операције.

Такође, постојећа (формацијска) структура не може да задовољи услове у којима се реализују савремене операције јер је организација рада на командном месту условљена додељеном мисијом, задацима и циљевима које треба остварити операцијом.

Посебно је важно да начела организовања Војске Србије, а посебно начело модуларности, подразумевају формирање привремених састава у складу са потребама за извршење конкретне мисије и задатака, па самим тим и стварање нове функционалне организације рада на командном месту у складу са мисијом и задацима операције која се предвиђа за реализацију.

Веома је значајно нагласити да би се ефикасно управљао операцијом, командант привременог састава формира посебну функционалну организацију тј. штаб са свим потребним функцијама и унутрашњим организационим целинама за извршење предвиђених активности у операцији.

Процес оперативног планирања и доношења одлуке у операцијама, у привременим саставима, одвија се у складу са Упутством за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије и стандардним оперативним процедурама, с тим што је доношење одлуке ефикасније јер се формира штаб у конкретној ситуацији са специфичним захтевима који је искључиво усмерен на реализацију операције, што омогућава да се сагледа и целовито прати процес планирања, припрема и извршења операција.

Литература

1. Група аутора: *Руковођење и командовање*, ВА ВЈ, Београд, 1997.
2. *Доктрина Војске Србије*, ГШ ВС, Београд, 2010.
3. Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984.
4. Јовановић, П.: *Управљање пројектом – project management*, осмо издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008.
5. Леви-Јакшић, М., Комазец, Г.: *Менаџмент операција*, треће измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд, 2008.
6. Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV Интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011.
7. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, привремено*, ГШ ВС, Београд, 2008.

ПЛАН И КОНЦЕПТ ВОЈНИХ ОПЕРАЦИЈА*

Мићо Сувајач** и Митар Ковач***

Генералштаб Војске Србије, Управа за планирање и развој (Ј-5)

Планови операција резултат су процеса планирања операција. Заснивају се на одобреним концептима операција и представљају детаљну разраду концепата. На стратегијском нивоу чине их оперативни планови са прилозима и додацима и израђују се за сваку конкретну операцију. На оперативно-тактичком нивоу представљају се кроз оперативно наређење са прилозима, додацима и табелама са различитим показатељима.

Формирање оперативног модела један је од битних улаза за разраду концепта операције. Сам концепт, кроз фазу разраде плана, развија се у детаљан план операције. Њиме се дефинише сврха операције, њене фазе и активности, изражава тежиште и начин достизања циљева.

Кључне речи: *план операције, концепт операције, оперативни модел*

Увод

Планови операција кроз историју мењали су свој назив али им је намена била иста. У њима је требало предвидети кретање непријатеља, проценити његову јачину и намере, распоредити сопствене снаге, дефинисати циљеве, задатке, главне правце употребе, логистичку подршку и друга питања од значаја за исход сукоба.

Планови операција резултат су процеса планирања операција. Прелиминарни облик планова чине концепти операција, док се сами планови детаљно разрађују у фази разраде плана, процеса оперативног планирања.

Концепти операција су условљени развојем оперативног модела током анализе мисије и исказаном намером команданта. Концептима операција описују се начини синхронизације активности потчињених јединица, у току реализације мисије или извршавања задатка.

У раду су приказани елементи плана и концепта војне операције, као и утицај оперативног модела на развој концепта операције.

Приказане су специфичности и разлике између планова на стратегијском и оперативно-тактичком нивоу.

* У раду је саопштен део резултата истраживања на пројекту: *Рентабилни извор нових технологија и концентрација одбране кроз друштвене промене и стратешке оријентације Србије у 21. веку (III 47029 МНТ РС)* који финансира Министарство за образовање и науку Републике Србије.

** mico.suvajac@vs.rs

*** mitar.kovac@mod.gov.rs

Историјски осврт на план операције

У периоду пред Први светски рат у европским земљама употреба војске је регулисана ратним и „операцијским“ планом. Ратни план садржавао је у себи комбинације о прикупљености армије и начинима њеног развоја за ратно дејство, а такође и главну идеју тих дејстава. Израђиван је пре рата, према политичким приликама, наоружању једне и друге стране, особинама ратне позорнице, државним средствима и тако даље.

Ратни план је обухватао рат у целини а поред политичког плана и операцијских пројеката, обухватао је план мобилизације, концентрације, снабдевање храном и муницијом, финансијски план, план унутрашње сигурности и друго.

Сматрано је да ратни план израђује државни орган, односно влада. Њиме је одређиван састав војске, груписање, задатак и начин ангажовања.

Ратни планови чинили су полазу основу за ангажовање војски у почетном периоду рата, на заштити и остварењу виталних државних или националних интереса оружаним путем. Израђивани су у генералштабовима и министарствима војски, верификовали су их највиши државни руководиоци и чувани су у строгој тајности.²

Операцијски план је рађен као наставак ратног плана. Током израде операцијског плана вођено је рачуна о посебностима које војска реализује по ратном плану, односно регулисао се начин извршења задатка који је постављен ратним планом. Операцијски план је састављао „главни заповедник“ за сваку стратегијску јединицу која самостално дејствује на једном војишту. Њиме је означавана само општа идеја операција и систем за њену реализацију. Сматрано је да у операцијском плану није могуће „показати свакодневно кретање“ али се мора предвидети распоред „главних“ јединица за извршење неке операције, као и простор на којем ће те јединице извршавати задатке.

Основа за израду и ратног и операцијског плана била је процена сопствене и снаге непријатеља.

Војна мисао тог периода сматрала је да операцијски план („пројекат операција“, „план операција“), представља дело команданта и да произлази из основне идеје ратног плана. Међутим, треба имати у виду да командант има суштински утицај на план, али то је ипак део колективног рада и „заједничке памети“ (прим. аут.).

Како је код ратног плана највећи значај имала основна идеја рата, тако код операцијског плана највећи значај имала основна идеја операције. Она се огледала у одређивању операцијског циља, а изражавала избором операцијског правца.

План војне операције

Ради бољег разумевања плана, модела и концепта, потребно је прво сагледати њихова појмовна одређења.

План од латинске речи *planum*³ значи нацрт, површину, цртеж грађевине, картографско приказивање неке мање области.

¹ Лер, Г. А.: *Правилно и погрешно решавање тактичких задатака на карти и у пољу*, Београд, 1902, страна 40.

² Ковач, М.: *Форца, Б.: Историја ратне вештине, период 1920–2000*, Београд, 2000, страна 168.

³ Вујаклија, М.: *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1980, страна 709.

Модел је настао од латинске речи *modulus*⁴ што значи образац, узорак, мустру. Концепт има корен у латинској речи *conceptum*⁵ што представља план, нацрт, скицу.

Под плановима се подразумевају писана документа у којима се стварају одговарајуће организацијске, односно нормативне претпоставке, за успешно остваривање циљева.⁶

Планови операције служе да правовремено и јасно одговоре на ситуације у којима могу бити употребљене војне снаге. Под планом операције подразумевамо *борбена документа* у коме се разрађује одлука која је произашла из замисли команданта. То је скуп докумената у којима се логичним редом износе и детаљно разрађују командантова замисао, концепт и одлука за постизање постављеног циља. Документа плана операције раде се према расположивом времену и стварним потребама. Израђују их органи команде у складу са њиховим надлежностима, а према садржају и намени условно се деле на: *документа за командовање* (директиве, наређења, инструкције, планови, смернице за планирање, радне карте и шеме); *документа за извештавање и обавештавање* (борбени и оперативни извештаји, извештаји по обезбеђењима, обавештења свих врста, предлози и реферати органа команде и ратни дневник) и *приручна документа* (таблице, спискови, прегледи норми и података, рачни прорачуни, дијаграми, матрице, графикони и друга).⁷

Под планом операције подразумева се *оперативни план* са својим прилозима, додацима, шемама, скицама, и др. У опус плана операције могу се сврстати: стални планови употребе, основни планови, планови превенција криза и оперативни планови. Пошто сви планови превентивног планирања служе да усмере и убрзају израду оперативног плана између синтагми *план операције* и *оперативни план* може се ставити знак једнакости.

Оперативни план је намењен да одговори на актуелну или новонасталу кризну ситуацију. Уколико је нека кризна ситуација предвиђена, може се приступити изради оперативног плана на основу постојећег плана превенције кризе.

План треба да омогући реализацију задатка, као и све неопходне припреме за успешно извршење задатка. Заснива се на иницијалној директиви, смерницама, припремно наређењу или оперативном плану претпостављеног. На основу оперативног плана може се изградити више помоћних планова. План треба да се односи на суштинске компоненте неке операције, а посебно на концепт операције, процену ризика, задатке, опште потребе снага и организацију командовања и контроле.

Оперативни план се начелно израђује када.⁸

- развој ситуације извесно води ка употреби снага,
- расположиво време омогућава детаљно планирање,
- размештање снага захтева детаљно планирање и

⁴ Исто, страна 576.

⁵ Исто, страна 465.

⁶ Види шире, Ковач, М., Стојковић Д.: *Стратегијско планирање одбране*, Београд, 2009.

⁷ Савић, Д.: *Ток операције*, Нови гласник, Београд, 2004, број 2.

⁸ *Упутство за оперативни планирање и рад команди у ВС – привремено*, Управа за планирање и развој (Ј-5) ГШ ВС, Београд, 2008, књига I, страна 13.

– изводљивост плана превенције кризе не може бити проверена без детаљног планирања услед могућих проблема у току размештаја снага, одрживости, доступности ресурса или ради утврђивања недостатака у способностима.

На стратегијском нивоу оперативни план се састоји од *главног текста* и потребних *прилога* и *додатака* за стратегијски ниво. Израђује га Здружена оперативна команда. План одобрава старешина који је наредио планирање.

Главни текст се ради у пет параграфа. Кључни елемент главног текста је тачка *извршење* где се потчињеним командантима јасно додељују задаци, дефинишу снаге и саопштава намера команданта како ће операцију извести.

Уз главни текст раде се *прилози* и *додаци* који служе да детаљније појасне елементе главног текста. Број, врста и изглед прилога, као и њихових додатака, у оквиру оперативног плана, одређују се за сваку конкретну операцију. Прилози се израђују у пет параграфа, осим прилога правила употребе који има посебну форму.

На оперативно-тактичком нивоу план чине *оперативно наређење са прилозима* и *додацима* за оперативно-тактички ниво.

Оперативно *наређење* ради се такође у форми од пет параграфа. За разлику од главног текста, који има одређен ниво општости, овај документ је конкретнији и садржајнији, јер се упућује непосредним извршиоцима плана операције.

Уз оперативно наређење израђују се: наређење за логистичку подршку, наређење за кретање, припремна наређења, допунска наређења, прилози и додаци.

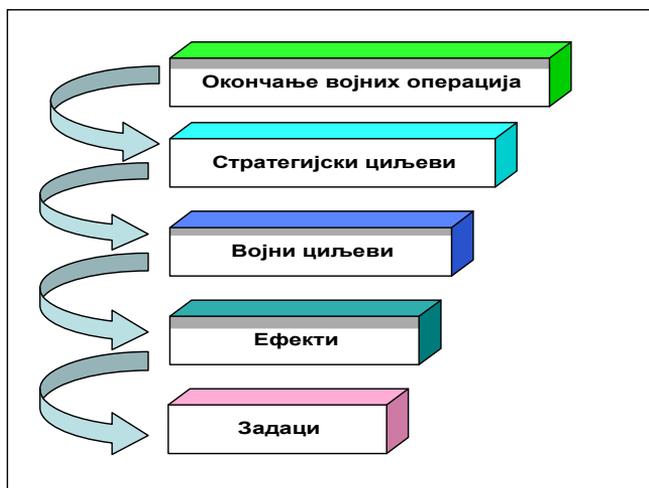
Број и врсту *прилога* који се израђују уз планове диктира врста плана и природа операција које се планирају. Број *додатака*, *табела* и *прегледа* који се израђују уз оперативне планове није ограничен. Штабни орган и специјалистички официри ће израдити онолико додатака, табела или прегледа колико је потребно да потчињенима разјасне све елементе задатка из своје функционалне надлежности.

Улога оперативног модела у развоју концепта операције

За развој концепта операције од пресудног је значаја формирање *оперативног модела*. У формирању оперативног модела, већ се назире форма концепта операције.

Формирање оперативног модела захтева анализу и разумевање оперативног окружења, ефеката који се желе постићи, разумевање жељеног крајњег стања и идентификацију центара гравитације. Дакле, то је резултат мисаоног процеса где су сопствене и снаге непријатеља постављене у логички однос. Моделом се израђује основна замисао команданта за извршење операција и повезују задаци, снаге и жељено крајње стање.

Елементи оперативног модела су: окончање војних операција; жељено крајње стање; ефекти; центар гравитације; директан и индиректан приступ; одлучујуће тачке; линије операција; изражавање тежишта; одређивање редоследа активности и фаза операције; гране и наставци операције; оперативна пауза и тачке кулминације.



Слика 1 – Однос окончања војних операција, циљева, ефеката и задатака⁹

Окончање *војних операција* представља полазни и неопходан елемент за обликовање њихове припреме и извођења. Основна питања која се постављају у току дефинисања тачке прекида војних операција су: који војни услови морају владати у зони операција да би били остварени стратегијски циљеве и како војни услови утичу на прелазак из ратног у мирнодопско стање? Разумљиво је да ти услови могу променити, како планирање, тако и ток операције.

Жељено крајње стање представља скуп услова који треба да владају у зони по завршетку војних операција. Жељено крајње стање је у директној вези са циљевима операција. Оно треба да потврди да је мисија испуњена.

Ефекат је физичко стање или стање система које је резултат акције, више акција или других ефеката.¹⁰ Стратегијски и оперативни ефекти могу се посматрати као услови који подржавају достизање циљева. Сврха дефинисања стратегијских и оперативних ефеката у току планирања операције јесте успостављање јасне везе између циљева, задатака и ресурса.

Центри гравитације представљају изворе физичке или моралне моћи, снаге и отпора. Они су дефинисани као карактеристике, способности или локалитети од којих нација, војне снаге или групе црпе слободу деловања, физичку снагу или моћи за постизање циља. Центар гравитације постоји на стратегијском, оперативном и тактичком нивоу.

Анализа центра гравитације изводи се кроз анализу критичних способности, критичних захтева и критичних рањивости.

⁹ *Доктрина планирања у Војсци Србије*, ГШ ВС, Управа за планирање и развој (Ј-5), Београд, 2012, страна 18.

¹⁰ Види шире, *Доктрина планирања у Војсци Србије*, ГШВС, Управа за планирање и развој (Ј-5), Београд, 2012.

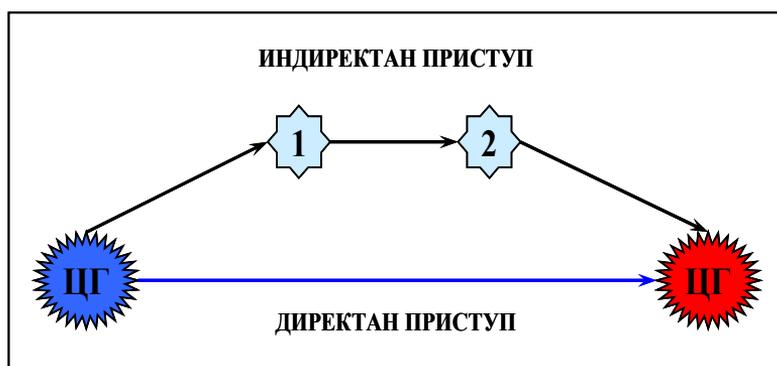
Критичне способности су битне способности центара гравитације и чине га извором физичке или моралне моћи у контексту конкретне мисије.

Критични захтеви су основни услови, ресурси или средства неопходни да центар гравитације испољава критичне способности. Без критичних захтева центар гравитације не може функционисати успешно и престаје да буде извор критичних способности.

Критичне рањивости су они критични захтеви, ресурси или елементи који су осетљиви на неутралисање, изоловање или напад. Критичне рањивости су они елементи сопственог центра гравитације које је неопходно бранити, односно, код непријатеља, нападати.

У односу на идентификоване центре гравитације, услове који владају у оперативном окружењу и дефинисано жељено крајње стање, могуће је разликовати директан и индиректан приступ у извођењу операција.

Директан приступ у извођењу операција подразумева непосредно дејство на центар гравитације непријатеља.



Слика 2 – Директан и индиректан приступ

Индиректни приступ се примењује када се низом дејстава или активности, уништавају и неутралишу непријатељеве критичне способности или критичне рањивости. Тиме се на посредан начин слаби, неутралише или изолује центар гравитације непријатеља.

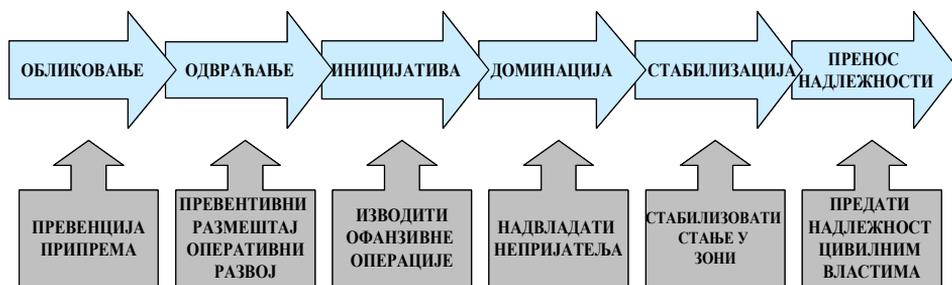
Одлучујућа тачка је догађај, активност, радња, географска локација које је од одлучујућег утицаја за даљи наставак операције. Одлучујуће тачке постоје у времену, простору или информационом окружењу. Повезивањем одлучујућих тачака формира се линија операције. Њихова идентификација врши се у процесу планирања, а овладавање тачкама дозвољава флексибилност команданту у избору линија операција, које изводе ка центру гравитације непријатеља.

Линије операција повезују одлучујуће тачке, које воде ка центру гравитације, у времену и простору. Линије операција одређују међусобну повезаност одлучујућих тачака и одређују смер којим се операције изводе ради постизања крајњег жељеног стања.

Тежиште се изражава груписањем снага, у одређеној зони у којој командант намерава да стекне одлучујућу предност. Изражавање тежишта усмерено је на активности које се сматрају кључним за извршење задатка. Како би потчињени схватили идејну замисао и одредили приоритете, командант недвосмислено изражава тежиште у операцијама, или одређује тежиште у некој фази извођења операције.

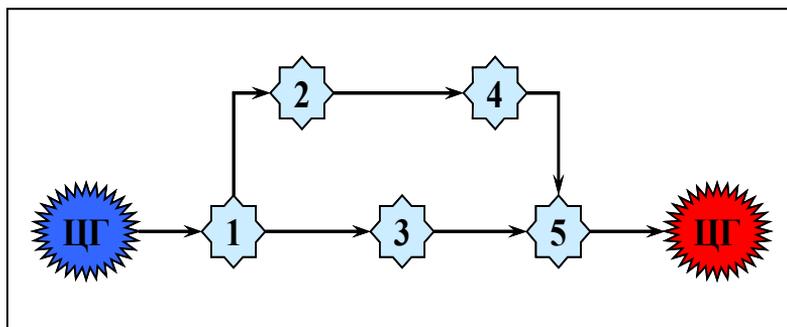
Одређивањем редоследа и фаза у извођењу операција интегришу се и синхронизују сродне активности и повећава флексибилност и јединство деловања током извршења. Разматра се кроз синхронизацију и синергију ради испољавања сталног утицаја на непријатеља.

Синхронизација представља усклађивање акција и ефеката по месту, времену и сврси, ради достизања максималне предности над непријатељем. Синергија представља резултат бројних физичких, информационах, моралних и других акција које, тако комбиноване, имају већу вредност од њиховог простог збира.



Слика 3 – Начелан пример одређивања фаза и етапа

Гране и наставци у планирању операције обезбеђују флексибилност плана, што се не односи само на одређивање фаза, већ и на реакцију на суштинске промене, које су неопходне у случају неочекиваних непријатељевих активности или резултата тих активности. У околностима које се брзо мењају и када није могуће достићи неку одлучујућу тачку, командант предвиђа и планира решења која омогућавају наставак операције и достизање одлучујуће тачке другом линијом операција.



Слика 4 – Пример гране операције

Оперативна пауза представља привремени прекид операција, начелно, након достизања већине тактичких или оперативних циљева, али увек пре достизања властите тачке кулминације. Има за сврху да се изврши консолидација снага и припрема за наставак операције.

Тачка кулминације је период у којем војне снаге достижу свој максимум и након којег не могу наставити извођење операције планираним темпом. То је период операције који указује да ће снаге бити убрзо осетљиве на поремећаје, а може се предупредити и пролонгирати планирањем оперативне паузе.

Оперативни модел се, до одређених детаља, развија на свим нивоима планирања, узимајући у обзир величину снага и ниво планирања.

Развој концепта је фаза у процесу оперативног планирања и реализује се кроз свеобухватну и логичку анализу ситуације и кроз развој и поређење извесног броја изводљивих курсева акције. Развој концепта почиње анализом ситуације која обухвата анализу командантових смерница за планирање израђених у претходној фази (а оперативни модел је део тих смерница), и анализу информација које су примљене у међувремену.

Курс акције подразумева начин ангажовања снага којим је могуће испунити мисију. Производ ове фазе планирања је *концепт операције*, заснован на само једном курсу акције који је изабрао командант.

У фази се реализују следећи кораци: анализа ситуације; развој курсева акције; брифинг о одлуци и разрада концепта операције.

Сврха *анализе ситуације* је да се анализирају фактори и идентификују чиниоци који су релевантни за мисију, ради потврде да ли се мисија може испунити, као и да се разраде курсеви акције. Неопходно је објединити кључне елементе ситуације, идентификовати недостатке и решавати неусаглашена питања, првенствено која утичу на развој курсева акције.

Развојем курсева акције треба осмислити што већи број курсева. То обезбеђује много већу флексибилност у начину коришћења војних снага и начину извршавања мисије. Курсеви акције треба да буду усмерени на напад непријатељевог центра гравитације и заштиту сопственог. У овом кораку треба одредити шта треба учинити и када.

Курс акције је опис начина на који се мисија може извршити. Њиховим развојем дају се одговори на следећа питања: Када почињу активности или када треба да се заврше?; Ко ће изводити операцију?; Које операције треба размотрити?; Где ће се изводити операције?; Зашто операцију треба извести?; Како ће се извести операција?

Процес развоја курсева акције такође би требао да обухвати разраду непријатељевих курсева, омогући да сопствени курсеви акције воде испуњењу мисије и проveri изводљивост сваког курса акције.

Ратне игре се реализују ради даљег вредновања и синхронизације сваког курса акције против непријатељевих курсева акције. Неопходно је да се сваки сопствени курс проиграва против највероватнијег и најопаснијег непријатељског курса акције. На тај начин се идентификују предности и слабости, као и кључни елементи планирања извођења сваког курса акције.

Поређење курсева акције изводи се када се заврши тестирање изводљивости и ратне игре. Поређење се обавља испитивањем резултата ратних игара, предности и слабости и разматрањем критеријума селекције које командант сматра значајним.

Брифингом о одлуци презентују се команданту курсеви акција, са резултатима поређења курсева и свим релевантним чињеницама. На брифингу он ће одабрати или изменити курс акције, који треба да се развије у концепт операције.

Разрадом концепта изабрани курс акције разрађује се у концепт операције. У концепту треба да приказати довољно детаља за изражавање командантове идеје о целокупном извођењу предстојеће операције.

Концепт операције као основа плана операције

Концепт операције описује начин синхронизације активности потчињених јединица, у току реализације мисије или извршавања задатка. Начелно, подразумева шему извођења маневара и најцелисходнији начин реализације ватрених дејстава. Концептом се указује на детаље сврхе операције, њене фазе и активности, тежиште деловања, начин достизања циљева и прихватљиве ризике.

Концепт проширује командантову замисао, односно одабрани ток активности у операцији. Њиме се изражава намера у вези са употребом снага, временом и простором утврђеним за извршење задатака, формулисањем циљева и остваривањем жељеног крајњег стања. У већини доктрина страних оружаних снага, њиме се одражава начин, на који сваки елемент оперативног распореда координише рад са другим елементима унутар оперативног распореда.

То је производ фазе *развоја концепта* у процесу оперативног планирања на стратегијском нивоу, односно, фазе *одобравања курса акције*, на оперативно-тактичком нивоу. Концепт се подноси на одобрење, у форми документа, надлежном органу који је наредио планирање. Одобрење, међутим, није нужан предуслов за наставак разраде плана, али је предуслов за потпуну израду плана.

Завршетак израде концепта операције је прелиминарни корак у развоју оперативног плана, односно наређења.

Концепт операција треба да обухвати: претпоставке које виши ниво командовања сматра значајним; да прикаже и образложи како командант жели да реализује неке специфичне циљеве; да упозна претпостављени ниво командовања са командантовим намерама; да информира потчињене команданте, команде и службе за подршку о облику, карактеристикама и вероватним задацима који ће се пред њих поставити у плану; да јасно идентификује неопходне снаге и способности; да идентификује и предвиђа временске оквире за извођење операције и утврди потребе развоја допунских планова.

На **стратегијском нивоу** концепт операције се израђује се у пет параграфа, по следећој структури:

1. Ситуација
2. Мисија
3. Извршење
4. Логистичка подршка
5. Командовање и телекомуникације

Ситуација је информација¹¹ коју командант прима од више команде, на основу које темељи своје планирање. Она обухвата: информације о основама на којима се темељи развој плана; опис стратегијских услова који утичу на развоју плана; зону извођења операције; крајње стање које одређује претпостављени командант; преглед претњи, на основу обавештајних података; опис центра гравитације у операцији и одлучујућих тачака које одређује претпостављени командант; остале снаге и команде, чије ће активности директно утицати на задатке које одреди командант; „спољне снаге“ које могу деловати под матичном командом и снаге које матична команда упућује као подршку некој другој команди; опис фактора који могу да утичу на успех у остварењу циљева наведених у плану; политичке и војне претпоставке и списак кључних задатака које је доделио претпостављени командант.

Мисија дефинише ко ће изводити операцију, шта треба урадити, када, где и зашто. Редослед елемената у мисији није стриктно дефинисан.

Опис *извршења* обухвата: списак додатних претпоставки у планирању; преглед кључних елемената анализе задатка; идентификацију кључних центара гравитације и одлучујућих тачака које утичу на извршење задатка; обавезе, забране и предусловне за успех; кратак опис идентификованих ризика и процена њихових утицаја на успех извршења задатка; опште намере команданта; војне циљеве; жељено војно крајње стање; критеријуме успеха; активности у планираним фазама; општи преглед главних војних капацитета, неопходних за реализацију концепта; општи опис кључних одређених задатака за потчињене команданте и инструкције за садејство.

Опис *логистичке подршке* односи се на организацију и извршење логистичке подршке снага у операцији. Садржи јасан исказ концепта логистичке подршке у операцији са основним елементима реализације подршке по кључним функцијама логистике. Она обухвата: концепт логистичке подршке; материјална средства; логистичке критеријуми и норме припадања; одобрени утрошак; степен исправности наоружања и војне опреме и приоритети у снабдевању и одржавању; транспорт; санитетску подршку; здравствену и санитетску заштиту.

Опис *командовања и телекомуникација* обухвата кратак опис система командовања и потребе у вези са подршком командно-информационих система.

Заснивајући се на опису курса акције из процеса доношења одлуке, концепт треба да опише будућу операцију, врсту операције, као и да означи главни удар. Опис концепта треба да буде концизан и схватљив.

Концептом треба описати: употребу маневарских елемената у шеми маневра; план ватрене подршке која подржава маневар; интеграцију других елемената или система у операцији; ово укључује извиђање и елементе безбедности, обавештајна, инжењеријска, противваздухопловна средства; сваки други аспект операције који командант сматра погодним да објасни концепт и осигура јединство напора.

Садржаји тачака *извршење, логистичка подршка и командовање и телекомуникације*¹² из оперативног наређења, чине писани део концепта операције. Форма докумен-

¹¹ Упутство за оперативно планирање и рад команди у ВС – привремено, Управа за планирање и развој (Ј-5) ГШ ВС, Београд, 2008, књига I, страна 23.

¹² Упутство за оперативно планирање и рад команди у ВС – привремено, Управа за планирање и развој (Ј-5) ГШ ВС, Београд, 2008, књига II, страна 33–38.

та концепта операције на **оперативно-тактичком нивоу** може да буде један параграф, може да буде подељен на два или више подпараграфа, а ако је обиман може да буде у посебном прилогу. У зависности од расположивог времена и начина достављања претпостављеном на одобрење, варира ниво детаља који се описују у концепту, али је тежиште на опису употребе маневарских снага и концепту подршке тих снага.

Закључак

Планирање као функција командовања омогућава планерима и команданту да осмисле и пронађу жељени пут за исход операције. Командант путем планова и наређења преноси потчињенима своју замисао, намере и одлуке.

План војне операције служи да дефинише начине достизања циља операције. Њиме се реализује додељена мисија и уважавају сви чиниоци који утичу на ток и исход операције. Сврха му је да обезбеди релативно прецизну прогнозу тока извршења задатака. Због брзине протока информација, скоро увек је подложен допунама и корекцији. Критеријум за одређивање квалитета плана је, да ли план операције олакшава извођење борбених активности у различитим ситуацијама.

Документа плана војне операције разликују се по структури и садржају на стратегијском и оперативно-тактичком нивоу.

Оперативни модел служи да обликује и усмери развој концепта операције. Њиме се разрађује основна замисао команданта за извршење операција и повезују задаци, снаге и жељено крајње стање.

Концепт операције представља темељ плана. Концептом се изражава намера у вези са употребом снага, дефинише време и простор за извршење задатака и формулишу циљеви. Њиме се описује употреба маневарских елемената, план борбене подршке и интеграција свих елемената у извођењу операције.

Литература

1. Вујаклија, М.: *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1980.
2. *Доктрина Војске Србије*, Медија центар ОДБРАНА, Београд, 2010.
3. *Доктрина планирања у Војсци Србије*, ГШВС, Управа за планирање и развој (Ј-5), Београд, 2012.
4. Ковач, М.: *Појам и класификација операција*, Војно дело, бр. 2, ВИЗ, Београд, 2004.
5. Ковач, М., Стојковић Д.: *Стратегијско планирање одбране*, Београд, 2009.
6. Лер, Г. А.: *Правилно и погрешно решавање тактичких задатака на карти и у пољу*, Београд, 1902, стр. 40.
7. Савић, Д.: Ток операције, *Нови гласник*, број 2, Београд, 2004.
8. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у ВС привремено*, Управа за планирање и развој (Ј-5) ГШ ВС, Београд, 2008.
9. Форца, Б.: *Класични и савремени погледи на војне операције*, Војно дело, бр. 2, ВИЗ, Београд, 2004.

ПРОЈЕКТОВАЊЕ ВОЈНИХ ОПЕРАЦИЈА*

Милорад Видаковић** и Митар Ковач***
 Генералштаб Војске Србије, Управа за планирање и развој (Ј-5)

Пројектовање војне операције представља део фазе припреме Пројекта војне операције којим се, на основу, добијеног-ученог задатка и систематског сагледавања утицајних фактора, одређују задаци, начини извршења, време трајања, учесници и ресурси, ради остварења постављених циљева. Пројектовање војних операција се може изједначити са планирањем војних операција, што је уобичајена синтагма која обухвата ту врсту процеса, у оквиру припрема за извођење операција. Сврха пројектовања војних операција је израда Плана операције, којим командант јасно и недвосмислено изражава своју намеру о начину извршења задатака које му је доделио претпостављени. Проводи се кроз утврђене процедуре, које представљају технику извршења, односно, хронолошки низ захтеваних поступака за деловање. Пројектовање војних операција се, у основи, не разликује од пројектовања било којег подухвата у цивилном сектору.

Кључне речи: *пројектовање, војне операције, план операције, оперативно планирање*

Увод

Од самог свог настанка, историјски посматрано, организоване оружане снаге су тежиле да буду припремљене за будућност.

Резултати неодговарајуће припреме и ангажовања оружаних снага, од којих су највидљивији људске жртве, материјална разарања и губитак суверенитета, приморавале су државе и војне команданте да питањима припреме посвећују нарочиту пажњу. То је подразумевало, јасну визију стања које се жели постићи и пута којим треба ићи до његовог остварења, због чега се планирање свих врста подухвата у оружаним снагама, а посебно војних операција, непрекидно развијало.

Развој пројектног планирања и пројектног менаџмента, је у успону, посебно последњих деценија. Одређени елементи тих процеса су имплементирани у војску, тежишно, у областима планирања развоја и планирања рада али и у области планирања употребе у операцијама.

* У раду је саопштен део резултата истраживања на пројекту: *Рентабилни извор нових технологија и концентрација одбране кроз друштвене промене и стратешке оријентације Србије у 21. веку* (III 47029 МНТ РС) који финансира Министарство за образовање и науку Републике Србије.

** пуковник проф. др Милорад Видаковић, milorad.vidakovic@vs.rs

*** Генерал-мајор проф. др Митар Ковач, mitar.kovac@mod.gov.rs

Планирање операција Војске Србије се реализује кроз процесе и процедуре које су развијене искључиво за ту намену и тежишно су усмерене на доношење одлука о начину реализовања борбених операција. Оно у себи садржи основне елементе и следи логику пројектовања, које је заступљено у цивилном сектору, а војна операција, може се посматрати као и сваки пословни пројекат, који се развија и реализује у цивилном сектору.

У раду се анализирају, појам пројектовања војних операција, сврха, врсте, садржаји планова војних операција, као и процеси и процедуре за њихову израду, с циљем да се укаже на њихову подударност са пројектовањем и пројектним менаџментом, који је заступљен у цивилном сектору. Из тог разлога у раду су, уобичајени појмови у процесима и процедурама планирања у Војсци Србије, употребљавани у комбинацији са појмовима који су уобичајени у пројектовању и пројект-менаџменту цивилног сектора.

Појам пројектовања војних операција

Синтагма, „Пројектовање војних операција“, у себи обједињава два појма, „пројектовање“ и „војне операције“.

Да би се дефинисао појам *пројектовање* потребно је, претходно размотрити појам *пројекат* (лат. *proiectum* – бачен унапред). У српском језику сусрећу се два значења појма *пројекат*: (1) пројектна документација и (2) сложен подухват.¹

У свакодневном говору, архитектури али и код појединих теоретичара пројект менаџмента, пројекат се изједначава са планом реализације неког подухвата.

Крајевски и Рицман наводе: „*Пројекат је план, односно скица структуре процеса и чини скуп активности у њиховом међусобном односу са означеним почетком и завршетком и јединственим излазом, по којем су на специфичан начин лоцирани ресурси*“.²

У делу „Стратегија-вештина ратовања“, војвода Живојин Мишић наводи: „*Операцијски план, пројекат операција, дело је војсковође, и тај пројекат произлази из основне идеје ратног плана, коју идеју војсковођа ојачава својим бољим и све-странијим познавањем прилика и околности на самом војишту и бојишту*“,³ чиме изједначава појмове пројекат операција и операцијски план.

Пројекат је, према опште прихваћеној дефиницији пројект менаџмента, карактеристичан *подухват* омеђен *циљевима*, *трајањем* и *ресурсима* и који се реализује кроз три основне фазе: фазу конципирања – у њој се постављају циљеви, фазу дефинисања у којој се планирају активности и фазу извођења у којој долази до реализације.

Мишел Замбуски пројекат дели на следеће фазе: *одобравање* и *иницирање*; *анализу* и *планирање*; *извршење* и *контролу*; и *завршетак*.⁴ Према истом аутору:

¹ Види шире у: др Глишић, С.: *Основи управљања пројектима*, <http://www.znrfak.ni.ac.rs/pdf>

² Lee Krajewski-Larry P. Ritzman, *Operations Management, Strategy, Analysis, Sixth Edition*, Prentice Hall, New York, 2002, стр. 140.

³ војвода Мишић, Ж.: *Стратегија-вештина ратовања*, ПДФ верзија, стр 98.

⁴ Види шире у: Michael S. Zambruski: *A standard for enterprise project management*, CRC Press, London, 2009.

„План пројекта служи као основни контролни механизам, како поделом пројекта на фазе тако и декомпозицијом фаза на задатке у складу са временским оквиром, ресурсима, међузависностима и излазним резултатима“.⁵ Из наведених ставова је видљиво, да се прави суштинска разлика између појма план и појма пројекат, односно, да је план саставни део пројекта.

Наведена разлика између појмова план и пројекат, може се уочити и у теорији војних наука и ратној вештини, где је израда плана операције-планирање, саставни и кључни део фазе припреме,⁶ за реализацију операције-пројекта, и даје одговор на питање: *Како ће се реализовати операција?*

Када је реч о енглеском језику, израда документације-пројектовање се, уобичајено, означава појмом *design*, док појам *project* означава сложени подухват.⁷

У односу на претходна разматрања може се, прелиминарно, рећи да, *пројектовање* представља процес израде плана-планирање реализације одређеног пројекта. Може се закључити и да је појам пројекта вишег нивоа општости који се, пре може изједначити са појмом операције, него са појмом плана операције

Операција, у смислу места и улоге оружаних снага, јесте један од централних појмова који се разматра у теорији наука одбране.

Кроз историју наука одбране исказан је значајан број научних и доктринарних ставова везаних за дефинисање војне операције, који се, условно, могу поделити на „источно“ и „западно“ поимање те синтагме.

Руски теоретичари ратне вештине и војне науке, операцију третирају као највиши ниво оружане борбе, што је дуги низ година било заступљено и у доктринарним поставкама Југословенске Народне Армије, као и Војске Југославије. У *Војној енциклопедији* операција се дефинише као: „... целокупност упоредних (једновремених) и узастопних дејстава која се изводе координирано и организовано по јединственој замисли и плану на јединственом простору (територији, акваторији) и у одређеном времену – раздобљу ради постизања оперативних или стратегијских циљева... *Операције су најсложеније и често највиши облик борбених дејстава; изводе их обично здружене формације већег састава (армија, група армија, фронтови и др.), а у одређеним условима и мање снаге – групе бригада и дивизија када се таквом акцијом постижу оперативни циљеви*“.⁸

Дефиниција, дата у Речнику војних и придружених појмова,⁹ САД наводи да је војна операција, „...процес вођења борбе, укључујући покрет, снабдевање, напад, одбрану и маневар, неопходне за остварење циљева било које битке или кампање“. Из наведене дефиниције је уочљиво да се потенцирају начин и садржаји вођења борбе, који су примењиви на снаге различите величине.

У савременој теорији наука одбране у Републици Србији, у последњој деценији, преовладава став да је операција метод ангажовања снага једне стране у сукобу. Прелиминарно операција се дефинише као: „...облик припреме и ангажовања сна-

⁵ Исто, страна 11.

⁶ Види шире у: *Доктрина операција Војске Србије*, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, 2012, стр. 33.

⁷ Види шире у: *Longman Dictionary of American English*.

⁸ *Војна енциклопедија, друго издање VI том*, Београд 1973, страна 388.

⁹ Министарство одбране САД, 2005.

за у борбеним дејствима и неоружаним активностима, којима се, према јединственом плану, на одређеном простору и за одређено време, обједињавају и усмеравају борбена дејства јединица, борбене радње и друге активности снага система безбедности и других снага државе, ради остваривања јединственог тактичког, оперативног или стратегијског циља“.¹⁰

У Доктрини операција Војске Србије, наводи се да: „Војне операције у оружаним сукобима представљају основни облик употребе оружане силе или претње употребе оружане силе ради наметања сопствене воље и остварења одређених циљева“.¹¹

Анализом дефиниција које су заступљене у „источној“ и „западној“, као и домаћој теорији ратне вештине и војне науке, могу се издвојити следеће карактеристике операције: (1) операције имају своју сврху-циљ; (2) оне су облик припреме, организовања и употребе снага у борбеним и неборбеним активностима; (3) изводе их доминантно снаге војске, у савременим условима уз значајно учешће других делова друштва (државних, недржавних и међународних учесника); (4) у операцији се по јединственој замисли и плану обједињавају борбене (оружане) и неборбене (неоружане) активности; (6) војна доктрина даје основна усмерења за припрему и извођење операција; (7) према циљу и нивоу ангажовања снага разликују се и нивои тих процеса –стратегијски, оперативни и тактички.¹²

Из наведених ставова може се закључити да појам „операција“ указује на подухват-скуп међусобно повезаних активности који има дефинисане, циљеве, трајање, учеснике, ресурсе, као и друге елементе неопходне за њихову реализацију, док појам „војна“, указује на доминантну улогу војних (оружаних) снага.

На основу претходних разматрања *пројектовање војне операције се може дефинисати као: део фазе припреме војне операције, којим се, на основу добијеног или уочено задатка и систематског сагледавања утицајних фактора, одређују задаци, начини извршења, време трајања, учесници и други ресурси, ради остварења постављених циљева.*

Суштински, пројектовање војних операција се може изједначити са планирањем војних операција, што је прихваћена синтагма за ту врсту процеса, у оквиру припрема Војске за извођење операција.

Сврха и врсте пројектовања-планирања и садржај планова војних операција

Сврха пројектовања-планирања војних операција је изналагање најцелисходнијег начина извршења задатака који су добијени од претпостављеног или уочени у току извођења друге операције. Резултат пројектовања-планирања војне операције је план војне операције.

¹⁰ Види шире у: генерал-мајор проф. др Митар Ковач: *Појам и класификација операција*, Војно дело, 2012.

¹¹ *Доктрина операција Војске Србије*, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, 2012.

¹² *Појам и класификација операција*, генерал-мајор проф. др Митар Ковач, Војно дело, 2012.

У доктринарном систему Војске Србије разликују се две врсте планирања војних операција: *превентивно и планирање одговора на кризу*.¹³

Превентивно планирање обухвата израду планова којима војне снаге одговарају на претње безбедности које се могу појавити у средњорочном и дугорочном периоду. Основ за израду ове врсте планова су процене и могући сценарији развоја кризе у будућности. С обзиром на временски период за који се израђују и неизвесност будућег развоја кризе, варира и ниво детаља до којих се планира. Уобичајено је да се превентивни планови ревидирају периодично и непосредно пре него што се нареди њихово извршавање.

Превентивни планови могу послужити и као основа за дефинисање оперативних способности и капацитета које је потребно развијати у будућности. То, превентивно планирање, у одређеној мери, изједначава са инвестиционим пројектовањем, које постоји у цивилном сектору.

Планирање одговора на кризу обухвата израду планова којима војне снаге одговарају на новонасталу или текућу кризу. То су планови за реализацију једнократних пројекта-операција и детаљно разрађују све аспекте војног одговора тако да могу постати извршни одмах након израде.

Наведеном поделом планирања умањује се могућност да, војне снаге, буду изненађене евентуалним неповољним развојем ситуације или да не располажу потребним способностима и капацитетима да изврше додељене задатке у будућности.

Појам и садржај плана војне операције

План војне операције представља скуп докумената којима командант недвосмислено изражава своју намеру, како да изврши задатке и оствари постављене циљеве. Поред тога, план служи команданту да контролише процес извођења операције од почетка до краја и правовремено предузима мере, ради евентуалне корекције. Најважнији елементи плана су: замисао, концепт операције и прилози – функционални подпланови.

Замисао је јасан и концизан исказ онога што снаге требају да ураде да би реализовале операцију, а с обзиром на: стање сопствених снага, непријатеља, простор и циљеве. Обезбеђује повезаност додељених задатака и концепта операције. Замисао чини основу за испољавање иницијативе потчињених, уколико се појаве неочекиване погодне ситуације, или када оригинални концепт операција више није могуће примењивати. Изражава се у неколико реченица и обавезно се налази у свим наређењима која проистичу из плана.

Замисао команданта, на сваком нивоу командовања, мора да подржава зами-сао непосредно претпостављеног команданта. Треба обезбедити да буде схваћена два командна нивоа ниже.

Концепт операције је део плана војне операције који описује како командант види комплетну операцију од почетка до остварења постављених циљева. Треба

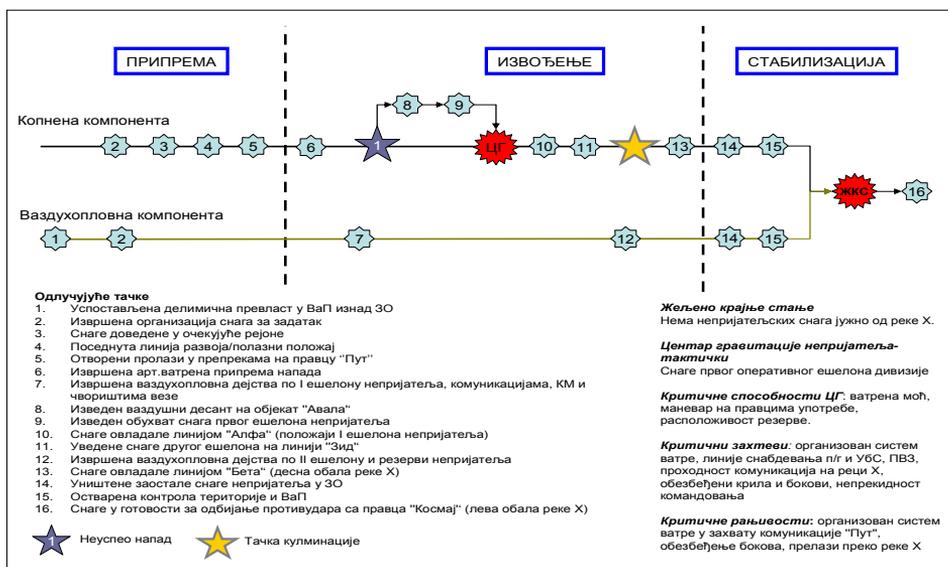
¹³ Види шире у: *Доктрина планирања у Војсци Србије*, УПир (Ј-5), Генералштаб ВС, 2012.

да садржи довољно детаља, за изражавање командантове замисли, о целокупном току извођења операције.

Концепт операција треба да: обухвати претпоставке које виши ниво командовања сматра значајним; упозна претпостављени ниво командовања са командантовим намерама; информисхе потчињене команданте, команде и службе за подршку о обиму, карактеристикама и вероватним задацима који ће се пред њих поставити у плану; јасно идентификује неопходне ресурсе; идентификује и предвиди временске оквири за извођење операције и; утврди потребе развоја прилога – функционалних подпланова.

Један од битних елемената концепта операције је *Оперативни модел* – који се израђује и као гантограм реализације операције-пројекта, по фазама.

Оперативни модел, начелно, садржи следеће елементе: линије операција – подпројекте које реализују посебне, за ту сврху димензионисане снаге; одлучујуће тачке – кључне догађаје или задатке који обезбеђују поступност извршења и омогућавају праћење степена реализације пројекта-операције; крајње жељено стање – исказ о циљевима које треба реализовати; фазе операције – груписање задатака по времену и сродности, ради координације и синхронизације подпројеката; центар моћи – идентификује способност, инсталацију или војну јединицу чијим се уништењем или неутралисањем, одлучујуће доприноси остварењу постављених циљева, и тачке у којима је могућа корекција (гране и наставак операције) и угрожавање плана (кулминација).



Слика 1 – Начелан пример оперативног модела

Без обзира да ли се уносе у графички приказ, да би се формулисао оперативни модел, разматрају се и следећи елементи: ефекти, директан и индиректан приступ, тежиште, оперативна пауза и критеријуми за окончање војних операција.

Прилози – функционални подпланови, су део плана операције којима се детаљно разрађује концепт операције. Израђују се као прилози главног текста плана операције. Начелно, сваки функционални део команде израђује најмање један прилог – функционални подплан. Прилози се допуњују додацима, табелама, матрицама, шемама и другим неопходним документима. Број и садржај прилога зависи од: карактеристика операције, стања сопствених јединица и значаја функционалне области у односу на концепт операције.

Основне карактеристике и садржај процеса пројектовања-планирања војне операције

Пројектовање-планирање војних операција, у Војсци Србије, реализује се процесом оперативног планирања. Тежишно, оперативно планирање је мисаони процес дефинисања циљева и одређивање алтернатива за њихово остварење.

У основи, пројектовање-планирање војних операција, се не разликује од пројектовања било којег другог пословног подухвата.

Као основни предуслов, за реализацију пројектовања-планирања, неопходно је успоставити систем, којим се дефинишу процеси, процедуре, ресурси и оквир планирања.

Систем оперативног планирања

Систем оперативног планирања обухвата: (1) процесе и процедуре, (2) људе – команданта и планере, и; (3) средства која се користе у раду. Основа успешног функционисања система оперативног планирања су прецизно дефинисане и разграничене надлежности по нивоима планирања. У Војсци Србије, тежишно, реализује се на три нивоа: стратегијском, оперативном и тактичком.

Процес, као елемент оперативног планирања, је мисаони ток који успостављају планери и командант, како би логички анализирали значајне информације у току рада команде. Одвија се кроз процедуру која омогућава команданту да контролише ток процеса оперативног планирања. Процедура представља технику извршења, односно, хронолошки низ захтеваних поступака за деловање.

Процесе и процедуре реализују, штабови, команде и групе за планирање. Ова тела се, у основи, организују у складу са поставкама пројектне организације: на челу је командант-руководилац пројекта, а састав тима може бити сталан или привремен. Унутрашњи односи, заснивају се на Веберовим¹⁴ принципима поставке организације, хијерархији, правилима и процедурама, ауторитету и структури.

¹⁴ Макс Вебер, немачки социолог, у свом раду „*Привреда и друштво*“ развио је концепт тзв. бирократске организације, где је дефинисао наведене основне принципе. Прим. аут.

Хијерархија – подразумева јасно дефинисану поделу рада и надлежности, на чему се темеље односи подређени и надређени. У тим односима прецизно се дефинише одговорност сваког појединца, што омогућава да се формира хијерархијска структура, као подлога формалној организационој структури.

Правила и процедуре – понашање сваког појединца у организационој структури је, разрађено, детаљно описано и обавезно.

Ауторитет – везан је за положај, а не за личност појединца. Командант је најодговорнији за планирање и пројекат у целини.

Структура – формална организациона структура је суштина организације и њој је све подређено.

Нормативни оквир за провођење процеса оперативног планирања су војне доктрине, концепти, споразуми и смернице.

Војне доктрине су документи у којима су дефинисана општа опредељења о војној делатности, организовању, припремама, употреби и обезбеђењу Војске у миру, ратном и ванредном стању. Карактеристика војних доктрина је да су оне више усмеравајући, него формално-правни документи, чија примена, због непредвидивости окружења на које односе, треба бити еластична, а садржај подложен преиспитивањима.

Концепти представљају оквире у којима се и формално операционализује замиоао и начин реализације додељених задатака. За Војску Србије, Здружени оперативни концепт, дефинисан Доктрином Војске Србије,¹⁵ представља основни оквир планирања војних операција, на стратегијском нивоу. За команданте на нижим нивоима планирања, поред Здруженог оперативног концепта, основни оквир представља Концепт операције, који му достави претпостављени командант.

Споразум је документ којим се уређују односи из одређених области између команди Војске и других организација, а нису регулисане другим актима. Примењују се они споразуми који делују или остварују утицај, на планирање и извођење операција. Постоји значајан број споразума које је склопила Република Србија са другим државама и организацијама, а који испољавају значајан утицај на планирање операција Војске Србије. Најзначајнији споразуми су: Војно-технички споразум између Владе СРЈ и међународних снага на КиМ, као и Технички аранжмани, Споразуми о статусу снага и други.

Смернице представљају додатна усмерења на основу којих се спроводи оперативно планирање. Даје их претпостављени, у писаној или усменој форми, а њихова сврха је да допуне расположиве информације о планирању и усмере ток процеса.

Садржај процеса пројектовања-планирања војне операције

Садржај процеса пројектовања-планирања војне операције детаљно је развијен у Упутству за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије¹⁶ (у даљем тексту Упутство). Примењује се у Војсци Србије од 2006. године, а до краја 2012. године планирано је усвајање његове треће дорађене верзије.

¹⁵ Доктрина Војске Србије, Медија центар МО РС, 2011.

¹⁶ Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије - нацрт, ГШ ВС Управа за планирање и развој (Ј-5), 2012.

Упутство на прикладан начин, у облику смерница, начела и правила, на јединственим основама утврђује и описује рад команди на планирању операција. Настало је као израз опредељења државних органа и Система одбране Републике Србије, да развија интероперабилност са оружаним снагама чланицама НАТО-Програма партнерство за мир. Израђено је на темељу Упутства за оперативно планирање НАТО (*Guidelines for Operational Planning – GOP*).¹⁷

Упутство задовољава захтеве интероперабилности Војске Србије са тим елементом Заједничке европске безбедносне и одбрамбене политике, у оквиру процеса придруживања Републике Србије чланству у Европској Унији.

Процеси пројектовања-планирања војне операције се одвијају уз поштовање следећих основних начела: реалност, систематичност, интегралност, хомогеност, континуитет, еластичност и проверљивост. Ова начела, у суштини, представљају општа начела планирања која се примењују и у цивилном сектору, у планирању било којег пословног подухвата. Од војних планера се, у провођењу ових начела, захтева критично, креативно и системско размишљање.

Критичко размишљање подразумева непрекидну анализу и вредновање у току процеса планирања. Објективност анализе и вредновања је основа критичког размишљања.

Креативно размишљање је процес сталних унапређивања и проналажења нових идеја које воде ка решавању проблема.

Системско размишљање је приступ схватању и решавању проблема као дела веће целине. Подразумева да се у оквиру процеса израде плана анализирају утицајни фактори и њихове међусобне везе, како би се одабрао оптималан начин извршења додељених задатака.

Процеси и процедуре оперативног планирања

Упутство дефинише да се процеси оперативног планирања реализују на стратегијском, оперативном-тактичком и нивоу малих (основних) јединица. Ради се, суштински, о истом процесу чије су процедуре, и излазни резултати, прилагођени нивоу општости који захтева сваки наведени ниво планирања.

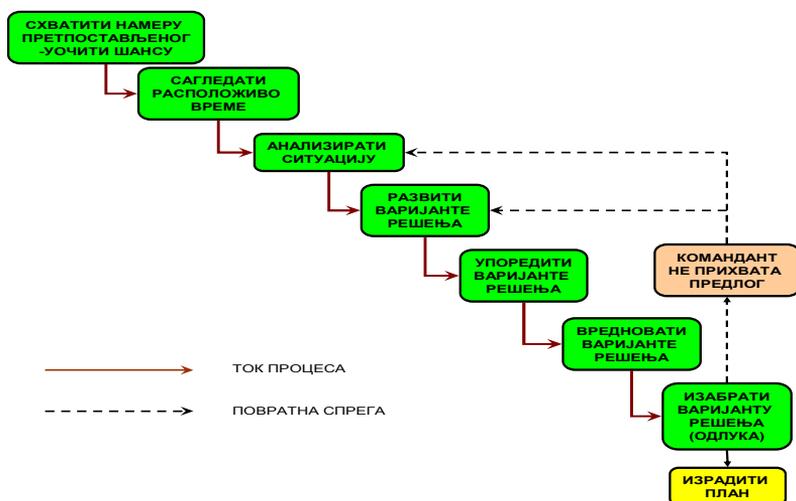
У основи, може се издвојити седам процеса, (види слику), који секвенцијално реализовани, и подржани стандардизованим процедурама, обезбеђују доношење оптималне одлуке о начину реализације операције, а то су: (1) схватање намере претпостављеног или уочавање шансе за успех; (2) сагледавање расположивог временског оквира за планирање; (3) анализа ситуације; (4) развијање варијанти решења; (5) упоређивање варијанти решења; (6) вредновање варијанти решења и; (7) избор варијанте решења-одлука.

Пројектовање-планирање војних операција, реализује се кроз пет основних фаза: иницирање, оријентација, развој концепта, разрада плана и ревизија плана.¹⁸

¹⁷ *Guidelines for Operational Planning*, НАТО ИМС, Брисел, 2005.

¹⁸ Ово су фазе планирања на стратегијском нивоу. На оперативном-тактичком нивоу оперативно планирање се реализује кроз седам фаза: иницирање, оријентација, развој варијанти употребе, анализа варијанти употребе, поређење варијанти употребе, одобравање варијанте употребе и израда наређења. На

Фазе планирања представљају групе, логички груписаних, процеса и процедура, које секвенцијално реализоване, обезбеђују доношење оптималне одлуке и израду плана операције.



Слика 2 – Основни процеси оперативног планирања

Иницирање је фаза у току које се планери припремају за реализацију пројектовања-планирања. Обухвата следеће најбитније процесе: схватање намере претпостављеног или уочавање шанси које произилазе из тренутних збивања у окружењу (1); сагледавање и расподела расположивог временског оквира за планирање (2); сагледавање најбитнијих и приоритетних активности чијим извршењем ће се оптимизовати реализација пројекта.

Основне процедуре у овој фази планирања су: пријем задатака од претпостављеног; припрема неопходних информација и средстава за рад; израда плана рада; израда и достављање иницијалне директиве – припремног наређења, и израда почетних смерница за рад планера и потчињених команданата.

Оријентација је фаза планирања која има за циљ, дефинисање мисије организације и смерница за избор варијанте решења.

Основни процеси које се одвијају у овој фази планирања су: анализа мисије, намера, циљева и жељеног крајњег стања претпостављеног команданта (3); дефинисање сопствених циљева, жељеног крајњег стања и критеријума за успех (3); идентификација ограничења; идентификација претпоставки и предуслова за успех; анализа фактора (учесници, време, простор, информације и други елементи оперативног окружења); идентификација предности и слабости (непријатељских, пријатељских и власти-

нивоу малих јединица планирање се реализује кроз: пријем задатка, издавање припремног наређења, разраду оријентирног плана, дораду плана и издавање наређења, тзв. командирске процедуре. Ове фазе су у основи садржане у процесу и процедурама које су презентоване у тексту.

тих снага); идентификација центара моћи;¹⁹ утврђивање одлучујућих тачака; дефинисање задатака (додељених, изведених и тежишних); дефинисање мисије и исказа мисије (3); иницијална идентификација снага и формулисање командантове замисли.

Основне процедуре у овој фази планирања су: израда оперативног модела; припрема и реализација реферисања о анализи мисије²⁰ и израда командантових смерница за планирање.

Развој концепта²¹ је фаза планирања у току које се развија, упоређује и вреднује више могућих начина извођења операције – варијанти употребе, од којих командант бира једну која ће, потом, бити разрађена у концепт операције. У овој фази планирања тежишно је уочавање могућих промена у окружењу и дефинисање акција које ће, у току извођења, свести неизвесност на најмању могућу меру.

Најзначајнији процеси у овој фази планирања су: формулисање могућих варијанти извођења операције које, свака појединачно, требају бити: прикладне, јединствене, изводљиве, прихватљиве и потпуне (4); поређење варијанти употребе са најопаснијом и највероватнијом варијантом употребе непријатеља (5); вредновање варијанти употребе (6) и избор варијанте употребе – одлука (7).

Основне процедуре у овој фази планирања су: ратне игре (дефинишу начин поређења варијанти употребе са најопаснијом и највероватнијом варијантом употребе непријатеља); реферисање о одлуци; израда концепта операције; израда исказа о потребним снагама, и достављање концепта операције на одобрење претпостављеном.

Израда плана је фаза планирања која има за циљ превођење одобреног концепта операције у потпуни план.

Основни процеси у овој фази планирања су *координација и синхронизација задатака и активности, у оквиру одобреног концепта операције*.

Основне процедуре су: израда главног текста оперативног плана; израда прилога и додатака и дистрибуција плана.

Ревизија плана је фаза планирања која се не реализује одмах након дистрибуције плана, него по потреби или у одређеним временским интервалима, зависно од врсте плана и природе операције. Реализује се праћењем напретка оперативног плана или периодичним прегледима превентивних планова.

Праћење напретка оперативног плана је процес у току којег се, анализира реализација и доноси одлука о евентуалним корекцијама ради компензације промена које утичу на достизање постављених циљева. Резултат овог процеса је корективна одлука – корекција плана.

Периодични преглед превентивних планова је процес сагледавања валидности планова у односу на промене које су наступиле од тренутка његове израде. Резултат периодичног прегледа може бити потврда плана, дорада плана или стављање плана ван снаге.

¹⁹ У последњој верзији Упутства замењене су синтагме „центар гравитације“ и „курс акције“ синтагмама „центар моћи“ и „варијанта употребе“ које су разумљивије за кориснике у Р. Србији. Прим. аут.

²⁰ У последњој верзији Упутства замењен је појам „брифинг“ појмом „реферисање“ који је раније коришћен у војној терминологији у Р. Србији. Прим. аут.

²¹ Ова фаза је на оперативно-тактичком нивоу подељена у три фазе: развој варијанти употребе, анализа варијанти употребе, поређење варијанти употребе и одобравање варијанте употребе. Прим. аут.

Управљање ризицима у процесу пројектовања-планирања војних операција

Управљање ризицима, у војним операцијама, процес је који се одвија непрекидно, како у току пројектовања-планирања, тако и током реализације операције. Командант и планери, у свим фазама планирања идентификују опасности, процењују ризике, развијају контролне мере, процењују резидуалне ризике и имплементирају контролне мере.

Опасност је стварно или потенцијално стање које може да доведе до угрожавања мисије. Процењује се свака опасност да би се утврдио ризик од потенцијалних губитака, на основу вероватноће и степена опасности.

Ризик је вероватноћа излагања опасности. Процена ризика од опасности је више интуиција него наука. Планери, у процени ризика, користе историјске податке, интуицију, искуства и логичко просуђивање.

Контролне мере су акције предузете да се елиминишу опасности или смањи њихов ризик. Контролне мере, у плановима војних операција могу обухватати: мере заштите снага, специфичну обуку, садејство, специфичан размештај елемента оперативног борбеног распореда и друго.

Резидуални ризик је ниво ризика који преостаје и после имплементације контролних мера, изабраних за редукацију опасности. Командант сам одлучује да ли ће прихватити и колики ниво резидуалног ризика. Ако закључи да је ризик сувише велик, он усмерава планере да развију додатне контролне мере, мења или одбацује варијанту употребе.

Овако дефинисани процеси управљања ризицима у планирању и реализацији војних операција су подударни са управљањем ризицима у пројектима који се реализују у цивилном сектору.²²

Закључак

Анализом синтагме, *пројектовање војних операција*, може се закључити да се ради о скупу процеса и процедура које, сложене у логичан низ и секвенцијално реализоване, обезбеђују израду планова реализације војних операција.

Суштински, пројектовање војних операција се може изједначити са планирањем војних операција, што је прихваћена синтагма за ту врсту процеса, у оквиру припрема Војске за извођење операција.

Процеси и процедуре пројектовања-планирања војних операција се одвијају уз поштовање основних начела планирања, која се примењују и у цивилном сектору, за пројектовање било којег пословног или другог подухвата. Специфичност планирања војних операција је у томе што су ризик и неизвесност наглашенији у односу на остале врсте пројеката, па је у дефинисању елемената, предвиђању и одлучивању дат посебан значај.

²² Види шире у: D. F. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker, *Project Risk Management Guidelines*, John Wiley&Sons, Chicester, 2005.

По својој намени, превентивни планови, могу се третирати као планови за реализацију инвестиционих пројеката, а планови одговора на кризу, као планови за реализацију једнократних пројеката.

Из презентованих садржаја, планова, фаза, процеса и процедура, пројектовања-планирања војних операција може се закључити следеће: план операције, као и план пројекта, садржи елементе који омогућавају успешну реализацију припрема, извођења и евалуације операције-пројекта; процес пројектовања-планирања је прилагођен специфичностима војних операција, које карактерише висок ниво неизвесности и могућности изненадних промена у окружењу и процесе и процедуре пројектовања-планирања војних операција реализују, штабови, команде и групе за планирање, организовани у складу са поставкама пројектне организације.

Управљање ризицима је процес који се одвија непрекидно, како у току пројектовања-планирања, тако и током реализације војних операција и по свом садржају подударан је са управљањем ризицима које се реализује у цивилном сектору.

Литература

1. *Војна енциклопедија – друго издање*, Редакција ВЕ, Београд, 1973.
2. *Guidelines for Operational Planning*, NATO IMS, 2005.
3. David E. Cleland and Lewis R. Ireland: *Project management – Strategic design and implementation*, The McGraw-Hill Companies, 2002.
4. *Dictionary of military and associated terms*, DoD USA, 2005.
5. D. F. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker: *Project Risk Management Guidelines*, John Willey&Sons, Chicester, 2005.
6. *Доктрина Војске Србије*, Медија центар МО РС, 2011.
7. *Доктрина операција Војске Србије*, Генералштаб Војске Србије, Здружена оперативна команда, 2012.
8. *Доктрина планирања у Војсци Србије*, Генералштаб Војске Србије, Управа за планирање и развој (J-5), 2012.
9. Ковач, М.: *Појам и класификација операција*, Војно дело, 2012.
10. *Longman Dictionary of American English*, електронско издање, 2008.
11. Lee Krajewski and Larry P. Ritzman: *Operations Management, Strategy, Analysis, Sixth Edition*, Prentice Hall, New York, 2002.
12. Мишић, Ж.: *Стратегија-вештина ратовања*, ПДФ верзија.
13. *Основи теорије организације и менаџмента*, ПДФ документ, www.etfbl.net/%20Osнови%20теорије%20организације%20и%20менадзмента.pdf
14. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије-нацрт*, Генералштаб ВС, Управа за планирање и развој (J-5), 2012.

СПЕЦИФИЧНОСТИ И ПРОБЛЕМИ УПОТРЕБЕ СНАГА АРТИЉЕРИЈСКО-РАКЕТНЕ ПОДРШКЕ У БОРБЕНИМ ОПЕРАЦИЈАМА

Зоран Кнежевић и Раде Славковић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Ново оперативно окружење намеће потребу за доградњом наука одбране у области припреме и извођења борбених операција. Значајан садржај борбених дејстава представљају артиљеријско-ракетна дејства као ватрена подршка снагама које учествују у борбеним операцијама ради остваривања жељеног крајњег стања.

Стални захтеви за рационалним и економичним ангажовањем снага артиљеријско-ракетне подршке током борбених операција, указују на ограничене количине расположивих људских и материјалних потенцијала. Такође, непрекидни су захтеви за снажном и ефикасном ватреном подршком, као значајном претпоставком за успешно вођење борбених операција. Како ускладити и задовољити потребе за артиљеријско-ракетном подршком у постојећим условима, фундаментално је питање које се решава у процесу оперативног планирања за ангажовање снага.

Теоријске поставке и искуства о употреби снага артиљеријско-ракетне подршке у борбеним операцијама указују на проблеме које је неопходно сагледавати у поступку ангажовања снага. У овом раду биће разрађене специфичности и проблеми припреме снага артиљеријско-ракетне подршке, специфичности организовања и груписања артиљеријско-ракетних јединица и специфичности и проблеми током извршавања задатака у савременим борбеним операцијама.

Кључне речи: *артиљеријско-ракетна подршка, борбена операција, артиљерија*

Увод

Некада је одлучивање за ангажовање снага у борбеним операцијама представљало право појединаца или уског круга људи. Током времена, а посебно у савременим условима вођења оружане борбе, број субјеката који учествују у одлучивању се повећава, што је и природно, јер су се повећале снаге које се ангажују у оружаног борби, због чега је процес одлучивања постао све сложенији.

Руковођење и командовање у савременим условима вођења оружане борбе, захтева и савремен приступ процесу одлучивања: одлуке се морају доносити у што

краћем времену, правремено; све је већа потреба примене савремене технике, техничких средстава и информационих система; повећавају се захтеви оперативности планирања борбених дејстава, шире одговорности субјеката и слично.

Процес одлучивања захтева ангажовање свих предвиђених учесника у њему. С обзиром да је сваки организован рад заснован на подели радних обавеза, конституисан је одговарајући систем веза и односа међу људима, па се процес одлучивања може посматрати и као друштвени однос – однос међу људима. Проблематика односа међу људима није карактеристична само за процес одлучивања, већ и за руковођење јединицама и војском у целини, што у њеном садашњем преображају (трансформацији) има посебан значај.

У процесу одлучивања основни проблем који се намеће је у адекватном ангажовању снага. Правремено донета одлука у којој су утврђене ангажоване снаге представља прву битну претпоставку успеха у борбеним дејствима. Сасвим природно, у савременим условима вођења операција у којем је поступак ангажовања ванредно сложен, намеће се читав спектар практичних проблема који захтевају одговарајућу стручност и добру организованост. Због тога, проблем ангажовања снага артиљеријско-ракетне подршке представља и општи проблем и проблем у процесу одлучивања у којем избор начина ангажовања снага представља основу његовог решавања.

Проблеми ангажовања снага артиљеријско-ракетне подршке, општег значаја, према критеријуму начина испољавања, могу се условно груписати у проблеме испуњавања захтева савремених операција, стручне, организационе природе, људске и оперативно-техничке проблеме.

Специфичности и проблеми у испуњавању захтева савремених операција

У разјашњавању ове групе проблема нужно се намеће питање: који су то захтеви савременог рата који се непосредно одражавају на избор начина ангажовања снага артиљеријско-ракетне подршке у процесу одлучивања? Одговор на ово питање требало би тражити у следећем:

– Савремене операције захтевају правременост доношења одлуке у којој је јасно опредељен начин ангажовања снага артиљеријско-ракетне подршке. Тежња је, дакле, да се добије у времену. Победу ће остварити онај командант који за „пола корака“ буде брже доносио одлуке од непријатеља.

– Оперативност одлучивања и акциона брзина рада специјалистичког штабног официра за ватрену подршку (у даљем *специјалисте артиљерије*), мора бити стварно врхунска али и тачна. Може се запазити да овај захтев имплицира тежњу у борби за временом, међутим, не повећавати оперативност, значило би повећавати остале захтеве на рачун оперативности.

– Све је већа потреба да се одлука заснива на аргументованом предвиђању развоја догађаја. Овакво предвиђање захтева и велико знање учесника у одлучивању. Доносилац одлука мора да предвиђа будуће стање и догађања у ближој и да-

љој будућности чиме се смањује изненађење током операције. Предвиђање није и не представља „пророчанство“, јер се мора заснивати на правим аргументима и на тачним информацијама.

– Планирање дејстава артиљерије неопходно је што више поједноставити и рационализовати. У ту сврху могуће је користити разноврсна савремена техничка средства (рачунаре, беспилотне летелице,...). У функцију коришћења ових техничких средстава потребно је додатно стручно оспособљавање специјалисте артиљерије у командама.

– Никада се као у овом времену није тако оштро постављало питање коришћења информација. У току одлучивања потребни су далеко прецизнији подаци о непријатељевим објектима, локацији његових људских и материјалних ресурса и стању јединица, и то правовремено, с обзиром на могућности брзих промена на бојишту. У складу са тим, прилив разноврсних информација неопходно је што пре и потпуно узимати у обзир при доношењу одлуке, а посебно у току планирања дејства артиљерије.

– Економично коришћење снага артиљеријско-ракетне подршке стална је потреба. Одлуку треба донети правовремено али уз рационално ангажовање људских и материјалних ресурса, у складу са постављеним циљем.

Постоји још низ захтева савремених операција који се мање или више одражавају на избор адекватног модела снага артиљеријско-ракетне подршке у процесу доношења одлуке. Међутим, оно што се може уочити из претходног излагања јесте да савремени приступ процесу одлучивања произилази из савремених услова вођења оружане борбе. Осим тога, динамика будућих борбених операција претпоставља потребу да се сви проблеми требају решавати у континуитету. Ни један проблем у процесу доношења одлука не може се, и не сме, посматрати изоловано већ свеобухватно узимајући у обзир све објективне околности и чињенице. Такође, ови проблеми, од свих учесника процеса одлучивања, захтевају одговорнији однос према свом делу послова и обавеза као и непрекидно праћење и изучавање савремених достигнућа у систему командовања и руковођења.

Проблеми припреме снага артиљеријско-ракетне подршке

Припрема артиљеријско-ракетних јединица обухвата планске и организоване мере и активности команди и јединица, којима се стварају оптимални услови за извршавање задатака артиљеријско-ракетне подршке у борбеним операцијама.

Припреме трају непрекидно. Непосредне припреме отпочињу одмах по пријему припремних наређења, интензивирају се након пријема задатка, а одређене активности настављају се и у току извођења операције. На обим, садржај и трајање припрема утичу степен познавања ситуације, попуњеност јединица људством и наоружањем и могућност ослањања на капацитете територије.

Припреме се могу организовати и изводити у различитим условима, што ће битно опредељивати њихов садржај, циљ, начин извођења и друге карактеристике.

Припреме су потпуније и лакше када се изводе пре отпочињања борбених операција, када се располаже са више времена и података о непријатељу и када је претходно примљено припремно наређење. Расположиво време за припрему и организовање дејства артиљеријско-ракетних јединица најчешће је кратко, а послови сложени и обимни, те се морају решавати брзо, рационално, потпуно и правовремено, при чему се потчињеним командама и јединицама треба обезбедити време потребно за њихове припреме.

Припрема снага артиљеријско-ракетне подршке за операцију изводе се пре извођења операције и у току ње и обухвата: рад команде на праћењу и процени ситуације; планирање операције; организовање снага; попуну потребним ресурсима; обука за извршење операције; оперативни развој снага.¹

1) Праћење ситуације и анализа прикупљених података у директној су вези са предвиђањем развоја догађаја. Уколико се не спроводе непрекидно и у континуитету, јединица се излаже опасности у смислу изненађења и доводи се у питање извршење задатака. Резултати праћења ситуације користе се у процесу доношења одлуке, њене разраде и у току извођења операције.

Један од основних проблема у припремању одлуке јесте стручна оспособљеност. Доносиоци одлуке треба да буду стручни у доношењу одлуке и њеном преношењу на извршиоце, а извршиоци су обавезни да познају струку како би у поступку реализације одлуке могли потпуније да остваре постављени циљ. Поред тога, неопходна је и способност организације извршења задатака, при чему се јавља широк спектар организационих проблема. Због тога проблем ангажовања снага артиљеријско-ракетне подршке представља и општи проблем (на вишем нивоу командовања) и проблем у поступку одлучивања у којем избор начина ангажовања снага представља основу његовог решавања.

2) Планирање операције је нужан предуслов организованих припрема и извођења борбених операција. Њиме се на основу наређења команданта конкретизују активности артиљеријско-ракетних јединица, усклађују дејства по простору и времену, прати ток реализације задатака и ствара основ за усмеравање активности у реализацији постављеног циља. Планирање дејства артиљеријско-ракетних јединица представља интегрални део планирања борбене операције, која почиње плански за ону страну која оствари оперативну или стратегијску иницијативу. Основни проблем планирања је, што се у току извођења операције почетни план све више мења и прилагођава конкретном развоју ситуације. Те промене се не одвијају саме по себи, већ се требају непрекидним корекцијама претходног плана усмеравати и контролисати. Посебан проблем планирања дејства снага артиљеријско-ракетне подршке представља велико време кашњења у одлучивању за ватрено дејство.

3) Организовање снага подразумева усклађивање и спровођење мера и поступака обезбеђења борбених дејстава по циљу, месту и времену. Специјалиста арти-

¹ Свака војна операција се планира, припрема и изводи уз сталну процену успешности. У начелу, операције Војске Србије (у даљем ВС) имају следеће фазе: припрему, извођење и стабилизацију и дезангажовање. Свака од фаза, у зависности од сложености оперативног окружења, може бити подељена на етапе са јасно дефинисаним условима – ефектима за излаз из једне етапе и улазак у другу. *Доктрина операција Војске Србије*, ГШ ВС, J-3.0, Београд, 2012, стр. 32.

љерије са специјалистичким штабним официрима родова и служби, зависно од услова, треба остварити координацију кроз: међусобно познавање борбених задатака и распореда елемената борбеног распореда, усаглашавање и координацију мера и поступака команди и јединица у припреми, организацији и у току извођења борбених дејстава по етапама, одређивањем јединствених параметара, оријентира, граница зона сигурности и друго. Проблем настаје када се овај елеменат припреме непотпуно сагледа, што може довести до дезорганизације, па и наношења губитака сопственим снагама, што је неприхватљиво и непримерено свим нивоима командовања.

4) Попуна људским и материјалним ресурсима обавља се током припрема операције и њеног извођења ради обезбеђења одрживости снага и обезбеђења довољних снага за њено извођење. Попуна људским ресурсима реализује се обученим и опремљеним људством, а обухвата решавање статусних питања, информисање људства, предузимање мера за одржавање и јачање морала, психолошку припрему и бригу о члановима породице. Попуна материјалним ресурсима обавља се ради обезбеђења исправним наоружањем и војном опремом.

5) Обука је кључна функција у припреми снага за извршење операције. Изводи се у складу са тежишним задацима мисије, дефинисаним циклусима обучавања, који обезбеђују одређене степене обучености у складу са оперативним окружењем за достизање потребних оперативних способности. Снаге се кроз циклус обучавања генеришу у складу са нивоом потребних и исказаних оперативних способности. Обука команди и јединица за борбене операције биће условљена конкретном ситуацијом, а зависиће првенствено од оперативно-тактичког положаја и стања у којем се налазе и да ли су учествовале у борбеним дејствима или не.

Да би припреме биле што успешније потребно је предузети низ мера: увежбавање команди свих нивоа у поступцима при реализацији сваке фазе операције; увежбавање и борбено оспособљавање за реализацију појединих радњи и поступака за које команда процени да постоји потреба; организација и припрема за обезбеђење борбених дејстава; попуна јединица и стварање услова за попуна губитака у току операције, материјално-техничке припреме; припреме и уређење рејона елемената борбеног распореда; морално-психолошке припреме; безбедносне припреме.

Основни предуслов за успешну реализацију постављеног задатка јесте познавање обавеза и структуре делатности. У том смислу неопходно је своја знања и знања потчињених плански и организовано пренети на непосредне извршиоце.

6) Оперативни развој снага је процес којим се снаге за операцију правовремено доводе у повољан положај за извршавање додељене мисије. Остварује се писањем снага у простору и образовањем борбеног распореда у складу са Планом употребе или донетом одлуком, а завршава се када све јединице поседују додељене рејоне. С обзиром да артиљерија задатке не извршава самостално, већ у садејству са другим јединицама, координација активности треба бити на високом нивоу.

Специфичности организовања и груписања артиљеријско-ракетних јединица

За успешно функционисање команди посебан значај има организовање рада потчињених органа, ради потпунијег искоришћавања њихових способности, као и оптимално коришћење савремених техничких средстава, полазећи од конкретних околности у којима се доноси одлука. Сада се оправдано поставља питање: *Који су то проблеми организационе природе у поступку изналажења оптималног модела употребе снага артиљеријско-ракетне подршке у борбеној операцији?*

Одговор се може дедуковати из претходног излагања. Дакле, реч је о постојећој организацијско-формацијској структури команди, надлежностима специјалисте артиљерије, потреби брзог прикупљања и обраде података, потреби брзог реаговања на настале промене кроз издавање накнадних и корективних задатака снагама артиљеријско-ракетне подршке у борбеним операцијама.

Кадровски проблеми

Доносилац одлуке потребно је да познаје не само процес одлучивања већ и све остале активности које су значајне за реализацију постављеног циља. Потчињени ће често тражити да им се објашњавају и сугеришу решења појединих проблема у пракси. Свакако да су претпостављени дужни да им пруже одговарајућу помоћ. Међутим, поставља се питање како ће они одговорати својој обавези ако нису довољно стручно оспособљени. Процес доношења одлуке и стручност доносиоца (и свих учесника) повезани су и непрекидни. Због тога доносилац одлуке треба непрекидно пратити достигнућа и новине у командовању и руковођењу сагласно области деловања и функционалној надлежности.

Стручност у процесу одлучивања предуслов је за успешно командовање и руковођење. У пракси се пак дешавају случајеви који указују на несугласност између стручности и способности за руковођење, јер стручност сама по себи није довољна за успешно руковођење процесом одлучивања. Неко може бити добар познавалац процеса одлучивања али не и добар руководилац (командант, специјалиста). То значи, да руководилац треба бити у стању да решава разноврсне проблеме организацијске природе, проблеме у испуњавању захтева савремених операција, чиме се уклањају могуће препреке које отежавају процес доношења и реализовања одлуке.

Опште је познато да се стручност у обављању послова из оквира формацијске надлежности и дужности стиче кроз одговарајуће школовање и стручно усавршавање. Сасвим природно, из овог контекста се не може запоставити и самообразовање које је у роду артиљерија, због своје изузетне сложености, и те како присутно. Због тога се на свим нивоима команди, од специјалисте артиљерије тражи стално и континуирано стручно оспособљавање, одговарајући степен стручне спреме, односно завршено адекватно стручно усавршавање.

Оперативно-технички проблеми

Ова група проблема представља производ дугорочног стагнирања техничког развоја артиљерије у свим њеним сегментима. Посебно се ово односи на ресурсе артиљерије у ВС. Рат је та артиљеријска оруђа поделио на више државних ентитета, разредио или послао у старо гвожђе. Од укупног броја оруђа, преко 30% оруђа су на граници техничке функционалности, утрошена је новија муниција а основна пројектилска маса је на технолошком нивоу из 60-тих година, највећи део средстава за командовање артиљеријом и управљање њеном ватром је дотрајао и застарео. Логистичка подршка артиљерије за подршку је, ипак, најнеприлагођенија компонента у целокупној оперативно-техничкој проблематици. Оруђа и опрема су произведена највећим делом у отцепљеним републикама. Да би се производња усвојила потребна су огромна финансијска средства.

Како би целовитије сагледали оперативно-техничке проблеме, неопходно је сагледати захтеве развоја савремене артиљеријско-ракетне подршке. То су: Скраћивање времена реаговања артиљерије; Повећање тачности гађања; Ефикасније коришћење оруђног и муницијског подсистема; Квалитетније садејство унутар и ван артиљерије; Бржи приступ команди информацијама; Савремена средства телекомуникације; Скраћивање времена дејства; Смањивање утрошка муниције; Побољшавање заштите од непријатељског дејства; Једновремено дејство по већем броју циљева; Избегавање коректуре; Ефикасније дејство по покретним циљевима.

У остваривању наведених захтева неопходно је решити већи број проблема који се најпотпуније могу сагледати кроз: оперативну ефикасност артиљеријско-ракетне подршке; рационални учинак; покретљивост и брзину реаговања артиљерије у борби.

а) Под оперативном ефикасношћу артиљеријско-ракетне подршке подразумева се способност артиљерије да својом ватром и ракетним ударима по најважнијим циљевима постигне непосредне учинке који су одлучујући по ток и исход операције. Облици испољавања те способности могу бити посредни и непосредни. Посредни се огледају у постепеном кумулирању тактичких ефеката ватре који након извесног времена и успешних ватри добијају карактер оперативног учинка. Непосредни, како је то већ дефинисано, указују на директне оперативне учинке дејством по артиљеријским и ракетним јединицама, командним местима, телекомуникационим центрима, објектима инфраструктуре итд. Само испољавање непосредних оперативних учинака, делује одвраћајуће, јер се непријатељу не допушта некажњено спровођење сопствених оперативних замисли.

б) Проблем рационалног учинка артиљеријско-ракетне подршке делом произилази из оперативне ефикасности (ватрене моћи) а делом из покретљивости и брзине реаговања артиљерије. Учинак артиљеријско-ракетне подршке углавном се заснива на постојећој структури рода артиљерије која је прилагођена ефикасној ватри. За ефикасну ватру неопходан је велики број оруђа уз пројектилску масу. То је контрапродуктивно и често неизводљиво у савременим условима. Циљеви су све покретљивији, дисперзиранији, а и све отпорнији. На такав начин се увећава потребан број муниције до економске неиздржљивости. Све велике силе настоје осавремењивати артиљерију у правцу изналажења оптималног модела – мање цеви, више ефекта.

в) Под покретљивошћу артиљерије обично се подразумева само способност да брзо напушта поседнуте положаје, савлађује простор до нових положаја и право-времене припреме за ватрено дејство. Ово је, свакако, битна страна покретљивости, којом се успешно решавају проблеми припреме, премештања и посудања нових ватрених положаја. Међутим, тиме се не исказује потпуна покретљивост артиљерије.

Да би артиљерија била у могућности да прати брзопокретна дејства, посебно оклопних јединица, потребно је да се време припреме артиљерије за дејство сведе на најмању могућу меру. Савремени захтеви иду за тим да се ово време потпуно елиминише и да артиљеријске јединице одмах по завршетку развоја буду способне за отварање ватре. То се постиже увођењем савремених система за копнену навигацију који обезбеђују готово тренутно одређивање позиције командно-оклопних транспортера на ватреним положајима и осматрачницама и преорјентисањем са кабловских и радиорелејних спојних комуникација на радио-комуникације, без обзира на све слабости радио комуникација.

г) Под брзином реаговања артиљерије у борби се подразумева временски интервал који је неопходан за откривање циља, пренос и обраду података, одлучивање и почетак дејства по циљу. У суштини брзина реаговања је значајан показатељ функционисања артиљеријско-ракетних јединица за подршку. Посебно утиче на ефекат неутралисања артиљеријских циљева, утрошак муниције и на отпорност елемената борбеног распореда артиљеријско-ракетних јединица за подршку. Смањивањем времена, односно повећањем брзине реаговања, повећава се вероватноћа проналажења, гађања и неутралисања артиљеријских циљева уз истовремено повећање отпорности сопствених артиљеријских и ракетних јединица за подршку.

Груписање артиљеријско-ракетних јединица

Артиљеријско-ракетне јединице се групишу ради стварања најповољнијег квалитативног и бројног односа у ватреној подршци борбене операције, лакшег командовања, логистичке подршке, управљања и руковања ватром. Груписање треба бити усаглашено са потребама и укупним ватреним могућностима артиљеријско-ракетних јединица, према одобреној количини муниције, за све време борбене операције.

Проблеми у избору варијанте ангажовања снага

Избор оптималне варијанте ангажовања снага артиљеријско-ракетне подршке у борбеној операцији представља завршну етапу у утврђивању модела ангажовања снага. Логичка структура у изналажењу оптималне варијанте обухвата: дефинисање крајње жељеног стања; прикупљање, анализу и обраду података (информација) о чиниоцима операције; идентификовање, квантификовање и вредновање битних (актуелних) чинилаца снага непријатеља; идентификовање, квантификовање и

вредновање битних (актуелних) чинилаца сопствених снага; идентификовање, квантификовање и вредновање чиниоца услова извођења борбене операције; избор аналогних метода оптимизације и утврђивање и проверу модела ангажовања снага артиљеријско-ракетне подршке у пракси.²

Конкретан модел ангажовања снага артиљеријско-ракетне подршке захтева конкретне услове (квантитативну вредност актуелних чинилаца) и потпуно познавање могућности и технике примене одабране методе оптимизације.

Варијанте образовања артиљеријско-ракетних група

У Војсци Србије постоји једна мешовита артиљеријска бригада (у даљем мабр) чија је употреба у надлежности команданта КоВ, а као зону одговорности има територију целе државе.

У складу са мисијом и задацима мабр, могуће је образовање једне до три артиљеријске и једне ракетне групе и ангажовање мабр по варијантама. Варијанте образовања артиљеријских и ракетних група се могу видети у команди мабр а због специфичности таквог податка, овде се нећемо бавити варијантама употребе мабр.

У складу са одлуком команданта КоВ, поједини дивизиони се могу придавати бригадама КоВ (привременим саставима) ради образовања артиљеријских група и реализације појединих задатака. Начелно, мешовити ракетни артиљеријски дивизион (у даљем мрад) се најчешће налази у улози стратегијске резерве, а придају се дивизиони топова или топ-хаубица.

Употреба и дејство јединица мабр огледало би се пре свега у отварању дивизионих ватри или ватри артиљеријских група, а веома ретко бригадних ватри.

Специфичности и проблеми извршавања задатака артиљеријско-ракетне подршке

Проблеми извођења артиљеријско-ракетне подршке припадају групи практичних проблема, те стога, заслужују посебну пажњу њиховог теоријског уобличавања. Представљају логичан наставак проблема планирања употребе снага и њихове припреме за пружање ватрене подршке у извођењу борбене операције.

Проблеми извођења артиљеријско-ракетне подршке

Извођење артиљеријско-ракетне подршке представља ватрено дејство артиљерије по непријатељевим снагама ради подршке дејстава сопствених снага у току извођења борбене операције.

² Котуровић, Д.: *Груписање и употреба АРЈ у операцијама*, ЦВШ ВЈ, Београд, 1989, стр. 53.

Независно од чињенице да ли се ради о операцијама оперативног или тактичког нивоа, нападним или одбрамбеним, улога артиљерије у остваривању постављених циљева условљена је обимом тј. врстом и бројношћу задатака, које извршава у различитим фазама операције. Анализом борбеног распореда непријатеља и начина његовог груписања може се закључити да је око две трећине циљева распоређено у тактичкој дубини и да се налазе у границама успешног домета артиљерије за подршку. То значи да је улога артиљерије веома значајна и то у свим фазама операције. Ту чињеницу треба узимати у обзир када се разматра проблем груписања артиљерије и одређивања места и улоге у оперативном борбеном распореду подржаване јединице.

Учешће у ватреној подршци у оквиру које се артиљеријско-ракетна подршка издваја као посебан саставни елемент, један је од најсложенијих задатака у операцији. Проблем планирања артиљеријско-ракетне подршке изражен је не само у почетној фази извођења операције, него и током извођења. Артиљеријско-ракетна подршка се изводи кроз артиљеријску припрему и артиљеријску подршку.

Један од проблема ватрене припреме је дужина њеног трајања. У савременим борбеним дејствима, ватрена, а у оквиру ње и артиљеријско-ракетна припрема изводе се све док се не неутралишу сви откривени циљеви и док се борбени распоред непријатеља не наруши толико да копнене снаге могу извршити постављени задатак са максималним ефектима, а минималним губицима. Такав начин дејства условљен је довољношћу материјалних ресурса и циљем који се жели постићи.

Да би се скратило време артиљеријско-ракетне припреме, истовремено ојачао интензитет ватреног дејства, могу се за извођење артиљеријско-ракетне припреме ангажовати и артиљеријске групе из другог ешелона. Међутим, ово се у начелу избегава јер постоји проблем утрошка муниције који је посебно изражен у току планирања ватри и дејства артиљерије.

Један од посебно изражених проблема артиљерије у артиљеријској подршци представљају противдејства или противартиљеријско-ракетна дејства по системима артиљеријско-ракетних јединица непријатеља распоређених на даљинама већим од 30 километара за оперативни ниво а 60 километара за стратегијски ниво. Ограниченим дометом и спорашћу у брзини реаговања, због релативно застарелих система оруђа, артиљеријско-ракетне јединице доведене су у инфериоран положај са могућношћу трпљења већих губитака.

Проблеми маневра снага артиљеријско-ракетне подршке

Маневар артиљерије је синхронизовано, целисходно усклађено и организовано кретање артиљеријско-ракетних јединица у току извођења борбених операција, при чему се реализују мере, радње и поступци са циљем да се артиљеријске јединице правовремено доведу у такав борбени положај да ефикасно, брзо и тачно остварују ватрена дејства по снагама непријатеља, наносећи му губитке, а да при томе имају што мање сопствених губитака у људским и материјалним ресурсима, стварајући на тај начин услове за извршење борбеног задатка. Артиљеријско-ракетне јединице маневар врше покретом и ватром.

Маневар покретом остварује се премештањем по дубини или прегруписавањем са једног правца дејства на други, ако то борбена ситуација захтева. Премештање се врши ради обезбеђења непрекидне ватрене подршке за све време извођења операције, као и ради спречавања губитака сопствених снага. Врши се плански, по елементима борбеног распореда, по деловима и по одобрењу претпостављеног, али уз услов да величина скока износи $1/2$ до $2/3$ домета, како би се остварио континуитет артиљеријско-ракетне подршке.

Премештање, као маневар, може се посматрати кроз следеће карактеристике: чешће премештање треба да врше артиљеријско-ракетне јединице које немају довољан домет; након сваке остварене ватре потребно је преместити ватрени део артиљеријско-ракетних јединца, по принципу артиљеријских група вишецевних бацача ракета; време реаговања наших артиљеријско-ракетних јединица, након извршеног премештања, 10–15 пута је већа него код савремених армија. Са сваком променом ватреног положаја, наше артиљеријско-ракетне јединице све податке прикупљају и изнова израчунавају, што није у складу са подацима о циљу, које непријатељ добија у „реалном времену“³, спорост у брзини премештања; осетљивост на дејство артиљеријско-ракетних јединица непријатеља у току напуштања ватреног положаја и поседуња резервног или наредних ватрених положаја; осетљивост на дејство непријатеља из ваздушног простора; отежана логистичка подршка и потреба за делимичним осамостаљивањем у снабдевању муницијом; отежано одржавање телекомуникације; обавеза сталног маскирања покрета и потреба заштите од стране сопствених АРЈ ПВД.

Највећа вредност артиљеријско-ракетних јединица, поред велике ватрене моћи, је могућност извођења маневра ватром-путањама. Артиљеријско-ракетне јединице без померања елемената борбеног распореда, могу преносити ватрено дејство са једног циља на други, у релативно кратком временском периоду.

У оба случаја маневар представља критичну радњу у којој су артиљеријско-ракетне јединице осетљиве на дејство непријатеља.

Изражена превласт непријатеља у ваздушном простору и могућност дистанционих дејстава у многоме усложњавају и отежавају извођење маневра. Савремена средства за извиђање из ваздушног простора у могућности су да открију сваки организован покрет колоне, па и појединачних моторних возила. У таквим условима намеће се потреба да артиљеријско-ракетне јединице маневар изводе по деловима-дивизионима, а уколико борбена ситуација налаже, треба дозволити могућност и по батеријама.

Проблеми у току извршавања задатака

Ова група проблема углавном припада групи практичних проблема. Но, несумњиво и овакви проблеми заслужују посебну пажњу њиховог теоријског уобличавања. Представљају логичан наставак општих проблема и проблема у поступку одлу-

³ Бранковић, И.: *Проблеми артиљеријске подршке стратегијских и оперативних састава*, ЦВШ ВЈ, ШНО, 1995, стр. 21.

чивања и реализације задатака артиљеријско-ракетне подршке у борбеним операцијама. Условно су подељени у две подгрупе који се највећим делом испољавају у практичној активности извршавања задатака снага артиљеријско-ракетне подршке. Ова група проблема се може сагледати кроз проблеме у праћењу реализације задатака и усмеравање активности снага артиљеријско-ракетне подршке.

Проблеми у праћењу реализације задатака

Праћење реализације задатака представља основни проблем команданта и специјалисте артиљерије у динамици извођења борбене операције.

Досадашња искуства из употребе снага артиљеријско-ракетне подршке указују да проблеми, углавном, произилазе из организације система командовања и контроле извршавања задатака.

С обзиром да се задаци извршавају у свим фазама операције, праћење реализације неопходно је остваривати у поступку припреме борбених дејстава и у току извршавања ватрених задатака. У мирнодопским условима, условима извођења вежби и условима провере оперативне способности са потчињеним артиљеријским јединицама, праћење реализације извршавања задатака не представља посебан проблем. Проблеми се јављају у борбеним условима, када се задаци извршавају у реалном времену. Реализацију извршавања задатака могуће је пратити непосредно, физичким присуством у јединицама артиљеријско-ракетне подршке и посредно, путем извештаја и вођењем борбених докумената у команди. Искуства показују да су присутни бројни проблеми које намеће стварност операције: организација и могућности функционисања телекомуникација, сарадња унутар оперативног органа, пријем извештаја и преношење оперативних наређења, реаговање команди и специјалисте артиљерије на брзе промене ситуације, доношење почетних и корективних наређења и други проблеми који су производ објективних могућности снага артиљеријско-ракетне подршке.

Усмеравање активности снага артиљеријско-ракетне подршке

Усмеравање активности снага артиљеријско-ракетне подршке је активност команде и специјалисте артиљерије, која логички следи из праћења тока реализације задатака у операцији.

Активност снага артиљеријско-ракетне подршке се усмерава у свим фазама операције, непосредно и посредно. Командант у операцији, активност снага артиљеријско-ракетне подршке остварује непосредно или преко специјалисте артиљерије.

Непосредан начин усмеравања активности снага артиљеријско-ракетне подршке, специјалиста артиљерије остварује у складу са надлежностима и овлашћењима које на њега пренесе командант. Командант најчешће усмерава активност издавањем припремних и оперативних наређења.

Када усмеравање активности снага командант остварује преко специјалисте артиљерије, у процесу планирања борбених операција, активност снага се усмерава прихватајући или коригујући предлог о ангажовању артиљерије и прилога који специјалиста артиљерије припрема уз оперативно наређење.

У доношењу почетних, односно накнадних оперативних наређења, објективно сагледавање ситуације има темељни значај јер, управо, сагледавањем објективних околности смањују се утицаји субјективизма и обрнуто, несагледавањем објективних околности субјективизам се у одлучивању повећава. Но и поред тога, субјективни утицаји, нарочито доносиоца одлука, још увек су неизбежни и посебно значајни. Командант и специјалиста артиљерије имају и своје циљеве, жеље, мотиве, околности, што може утицати на квалитет оперативног наређења (одлуке), без обзира у којој мери остали учесници у томе дају свој допринос.

Како се испољавају субјективни утицаји и на крају како избећи субјективизам, питања су од изузетне важности за употребу снага артиљеријско-ракетне подршке. Најчешће се субјективни утицаји могу испољавати као: жеље да се постигне дефинисани циљ или изврши задатак; самопоуздање које може допринети да се прецене сопствене могућности, а потцене потребе и обрнуто у недостатку самопоуздања; уверење у потпуни успех а супротно томе резервисаност у тај успех. Сви ти утицаји последица су различитости људског карактера. Негативности субјективног утицаја могуће је делимично умањити вредновањем битних чинилаца који опредељују избор оптималног модела. За изналажење вредности неопходне су поуздане информације о објективним околностима. Такође неопходно је нагласити, да без обзира на све што се предузима, субјективни утицаји се не могу у потпуности елиминисати, па стога ни начин употребе снага артиљеријско-ракетне подршке у борбеној операцији није могуће потпуно објективизовати.

Закључак

Савремене борбене операције све више добијају специфичну димензију, коју карактерише примена различитих система наоружања на бази високе технологије, велике ватрене моћи и ефикасности. Наука и технологија и њихова примена, пресудно утичу на вођење борбених операција и физиономију борбених дејстава. Битно је промењен однос чиниоца операције. Све више у стратегијама и доктринама западних земаља доминира материјални ресурс и у одређеним условима може бити преовлађујући, иако је људски ресурс и даље основни и незаменљив.

Оперативни борбени распоред задржао је своје основне елементе за извођење борбене операције, али је промењен однос у смислу јачине и задатака по месту, времену и начину извршавања. Повећан је захтев према артиљеријско-ракетној ватреној подршци.

У извођењу борбених операција, артиљеријско-ракетна подршка представља основну снагу ватреног система. Планира се и изводи тако да обезбеди снажно и ефикасно учешће артиљерије на правцима ангажовања главних снага.

Припреме снага артиљеријско-ракетне подршке детаљно организовати и изводити пре отпочињања борбених операција, када се располаже са више времена и

података о непријатељу. Расположиво време за припрему и организовање дејства артиљеријско-ракетних јединица најчешће је кратко, а послови сложени и обимни, те се морају решавати брзо, рационално, потпуно и правовремено, при чему се потчињеним командама и јединицама треба обезбедити време потребно за њихове припреме.

Планирање дејства артиљеријско-ракетних јединица интегрални је део планирања сваке борбене операције. Артиљеријско-ракетне јединице на оперативном нивоу по својој структури, дometу, организацији и функционисању система командовања нису у могућности да се адекватно упореде са технички и организационо супериорнијим артиљеријско-ракетним јединицама савремених оружаних снага, посебно када се ради о оружаним снагама економских развијених земаља. У оваквом односу, у поступку употребе снага артиљеријско-ракетне подршке у борбеним операцијама, намеће се низ проблема који се могу груписати по више основа. Због тога је потребно у границама економских могућности земље, извршити доградњу, реструктурирање и усавршавање организације, усавршавање средстава ратне технике и система командовања и руковођења.

Литература

1. *Борбено правило артиљерије*, ГШ ЈНА – УА, Београд, 1982.
2. Бранковић, И.: *Проблеми артиљеријске подршке стратегијских и оперативних састава*, семинарски рад, ЦВШ ВЈ, ШНО, 1995.
3. *Војни лексикон*, ВИЗ, Београд, 1981.
4. Грче, М.: *Артиљеријска подршка стратегијске групације у одбрамбеној операцији*, дипломски рад у ШНО, Београд, 1995.
5. *Доктрина Војске Србије*, Београд, 2011.
6. *Доктрина операција Војске Србије*, Београд, 2012.
7. *Доктрина Копнене војске*, Београд, 2012.
8. Ђуровић, М. и др.: *Руковођење и командовање*, ВИЗ, Београд, 1983.
9. Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984.
10. Кнежевић, З.: *Утицај аутоматизације прикупљања, преноса и обраде података на брзину отварања ватре артиљерије*, Београд, 2001.
11. Ковач, М.: *Метод одређивања ефикасности дејства артиљеријских и ракетних јединица за подршку*, докторска дисертација ЦВШ ВЈ, Београд, 1997.
12. Котуровић, Д.: *Груписање и употреба АРЈ у операцијама војишта*, 1989.
13. Милетић, М.: *Неки проблеми управљања ватром артиљерије*, Војни Гласник бр. 6, ВИЗ, Београд, 1991.
14. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008.

ПРОЈЕКТОВАЊЕ ВОЈНИХ ОПЕРАЦИЈА

Раде Славковић, Мирослав Талијан и Миле Јелић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Пројектовање војних операција, у Војсци Србије, остварује се кроз функције командовања и руковођења (менаџмента) у процесу оперативног планирања. Планирање војне операције укључује избор мисије и циљева, те акција за њихово остварење. Функција планирања изискује предвиђање и одлучивање, тј. избор између алтернативних будућих курсева акција. Стога, планови операције осигуравају рационалан приступ остваривању претходно одабраних циљева. Да би се то остварило, функцијом организовања се проналазе најпогоднији поступци, методе, организацијска структура и врши припрема за реализацију оног што је дефинисано у тим плановима. Међутим, планови операција сами по себи не би имали никакав ефекат уколико не би дошло до њиховог активирања. То се остварује функцијом командовања (наређивања, доделе задатака) у којој се додељују задаци учесницима реализације операције и активира процес извршења задатка. Функцијом координације усклађују се активности различитих елемената у реализацији операције. Функција контролисања у операцији састоји се у мерењу и исправљању деловања с циљем да се осигура остваривање циљева и планова операције.

Кључне речи: *операција, пројекат, планирање, организовање, командовање, координација, контрола*

Увод

У сложеним околностима савременог света, скоро свакодневно се догађају суштинске промене у свим сферама људске делатности, што не оставља по страни ниједан сегмент друштва. Наведене промене посебно су евидентне у сфери безбедности одбране. Нови приступ безбедности, промена физиономије и карактера сукоба и промењена улога војне силе у решавању савремених изазова, ризика и претњи безбедности су основни садржаји новог амбијента у коме делују савремене војске.

Све су то задаци и подухвати са којима се свакодневно сусрећу савремене армије, па самим тим и Војска Србије, и који се морају ефикасно решавати, што захтева нови научни приступ облицима испољавања војне силе и оружаног борби као главном садржају рата и оружаног сукоба.

Оружана борба као процес, остварује се извођењем борбених дејстава сукобљених страна на различитим нивоима (бој, битка). Свако ангажовање снага у тим

нивоима оружане борбе, од припреме до реализације, представља операцију. Да би се сви послови у планирању, припреми и извођењу операције ефикасно довели до циља (жељено крајње стање) неопходан је нови приступ операцији као сложеном пројекту¹ и управљања тим пројектима.

Дефиниција војне операције као пројекта

На основу дефиниција у савременој теорији, могу се издвојити неколико општих карактеристика пројекта, које могу да буду основа за једну уопштену и прихватљиву дефиницију општег појма пројекта. Те карактеристике су: пројекат представља веома сложен подухват са великим бројем активности и учесника; пројекат има све елементе пословног процеса; то је подухват који је јединствен, односно непоновљив; пројекат је временски ограничен и једнократан; пројекат садржи коначне циљеве које треба постићи; то је подухват у коме учествују ограничени људски и материјални ресурси; то је подухват који захтева координацију у реализацији и њиме се мора управљати да би се ефикасно реализовао.²

У складу са наведеним може се закључити да је пројекат сложени непоновљиви подухват који се остварује у будућности да би се постигли циљеви у предвиђеном времену и са предвиђеним трошковима.

У савременим промишљањима војне операције, она представља једносмеран процес, односно активност сопствених снага и дефинише се као скуп борбених и/или неборбених активности, покрета и других акција које се предузимају по јединственој замисли, самостално или у сарадњи са другим снагама одбране, ради остварења општег циља различитог значаја.

На основу скраћеног приступа одређењу пројекта, за операцију, као војну категорију, може се рећи да има све карактеристике пројекта и да задовољава критеријуме за процену пројекта.

Примењујући одредбе савремене логике и методологије, а са аспекта промишљања војне операције као пројекта, операцију можемо дефинисати *као сложен, планиран и припремљен, ка будућности оријентисан процес, у којем се активностима ограничених ресурса, на одређеном простору и за одређено време, остварује циљ различитог значаја*.³

Такође, са аспекта промишљања војне операције као пројекта, значајно је истаћи да се у Војсци Србије системом командовања и руковођења, то јест менаџментом, остварује: планирање, усмеравање и контрола извршавања задатака додељених јединицама и појединцима у операцији. Основне функције командовања и руко-

¹ Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV Интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011, стр. 506–510.

² *Исто*, стр. 21–22.

³ Детаљније о томе може се видети: Форца, Б.: *Класични и савремени погледи на војне операције*, чланак, Војно дело, бр. 2/2004, Војноиздавачки завод, Београд, стр. 97–110.

вођења у Војсци Србије су: планирање, организовање, командовање, координација и контрола.

У пракси операција, све наведене функције спајају се у систем акција пројектом, то јест пројектовањем војних операција.

Дефинисање пројектовања војних операција

Већ смо истакли да је пројекат сложени непоновљиви подухват који се предузима у будућности, а у складу с тим да је војна операција сложен, планиран и припремљен, ка будућности оријентисан процес у којем се активностима ограничених ресурса, на одређеном простору и за одређено време остварује циљ различитог значаја. Да би се то остварило неопходно је „начинити план, нацрт, пројекат; ...“⁴ односно пројектовати нешто за оно што се смера урадити. У конкретном случају планирати, припремити и извести операцију.

У Војсци Србије системом командовања и руковођења, то јест менаџментом врши се прикупљање, обрада и достављање информација за неку активност која се намерава урадити у будућности. Основна сврха свега овога је деловање на средину ради њене измене, односно измене постојећег стања, то јест остварења жељеног крајњег стања. За те потребе у Војсци Србије Упутством за оперативно планирање и рад команди прописан је процес оперативног планирања чија је сврха планирање потенцијалних будућих задатака.

У процесу оперативног планирања логички се анализирају све значајне информације кроз неопходне кораке ради израде планова војних операција којим ће се постићи жељено крајње стање. Процедура омогућава топ менаџерима – командантима да интегришу напоре различитих снага у процесу оперативног планирања тако да се постигне ефикасно и усклађено ангажовање свих ресурса у операцији, као и контролу свих догађаја услед недовољних и неадекватних информација и ограниченог времена.

У савременој теорији менаџмента уочава се да се концепт пројектног менаџмента „базира на успостављању ефикасне организације која омогућава да се на најбољи начин искористе расположиве методе планирања и контроле за ефикасну реализацију пројеката“.⁵ У складу са наведеним штабни орган у процесу оперативног планирања војних операција је организација која омогућава систему командовања и руковођења да се на најбољи начин искористе процедуре у процесу оперативног планирања и оптимизирање логичних и аналитичких активности у планирању које се обавља у условима неизвесности. Дакле, са аспекта промишљања војне операције као пројекта и пројектног менаџмента можемо констатовати да пројектовање војних операција представља концепт којим се уз помоћ одговарајућих метода планирања, организације (штабне организације у процесу оперативног планира-

⁴ Клаић, Б.: *Велики рјечник страних ријечи*, Зора, Загреб, 1972, стр. 1069.

⁵ Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр. 91.

ња), вођења и контроле врши рационално усклађивање људских и материјалних ресурса и координација потребних активности да би се одређена војна операција реализовала на најефикаснији начин.

Иако се у пракси операција све наведене функције спајају у систем акција, особеност планирања је да поставља циљеве које треба постићи, остварити или сачувати. У операцији команда планира да би се утврдило које су врсте организацијских односа потребне, којим путем треба водити сопствене снаге и коју врсту контроле треба применити. Све функције командовања и руковођења у операцији, да би биле ефективне, морају бити планиране. Планирање, организовање, командовање, координација и контрола су неодојиве функције. Било какав покушај организовања, додељивања задатака, координације и контролисања без планова бесмислено је, јер не постоји начин да се установи идемо ли у правцу жељеног крајњег стања ако пре тога не знамо где желимо ићи, којим снагама и по којој цени.

Планирање реализације операције

Планирање реализације војне операције представља почетну фазу командовања и руковођења у операцији. То је фаза која омогућава даље одвијање и достизање циљева, а то је да се операција реализује у предвиђеном времену и простору, са одређеним снагама и у складу са предвиђеним трошковима операције. Дакле, планирање реализације војне операције представља процес дефинисања циљева реализације, активности и снага неопходних да се ови дефинисани циљеви остваре.

Планирање је мисаони и стваралачки процес чији је смисао избор циља тј. скуп послова менаџмента којима се изналазе најбољи начин, решење и процедуре за извршење постављеног задатка. Може се рећи да је то непрекидан процес сваке организације којим се одређују циљеви и снаге: ко, шта, када, како и којим методама и радњама треба нешто у реализацији конкретног задатка да уради, то јест на који начин може унапред постављени циљ плански да се оствари.

Процес планирања војне операције започиње иницијалном директивом (почетним смерницама, оперативним наређењем) претпостављене команде или произилази из тока операције. На оперативном и тактичком нивоу реализује се кроз седам фаза: иницирање, оријентација, развој курсева акције, анализа курсева акције, упоређивање курсева акције, одобравање курса акције/доношење одлуке за извођење операције, и израда докумената. Наведене фазе процеса планирања војне операције се, у суштини, могу свести на три фазе, и то: предвиђање, одлучивање и израда планова.

Предвиђање, као фаза процесне функције планирања, значи способност команде јединице да унапред предвиди вероватни ток операције. Оно се врши ради што сврсисходнијег планирања – остварења командантове замисли, решавања проблема и исхода у борби против непријатеља. „Суштински задатак предвиђања је сагледавање тенденција развоја неке појаве у будућности, а тиме и избор рационалних путева и акција за остваривање постављеног циља“.⁶

⁶ Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984, стр. 136.

Перманентним предвиђањем и корекцијом постојећих планова, они се непрекидно унапређују, или се израђују нови. Овако се умногоме олакшава рад на доношењу одлука, чиме се већ практично припрема извођење операције. Унапред се одређују циљеви и организација, развија се скуп ефикасних акција, те ресурси (људски и материјални), као и потребна обука војних јединица. Предвиђање, као фазу планирања, остварује командант са својим штабом, са тежњом да сагледа ток и проблеме које треба решавати у операцији. Он треба да види могућа решења за те проблеме и сагледа задатке, реалне могућности извршења истих и њихове ефекте.

Одлучивање, као фаза процесне функције планирања, у суштини, индивидуално гледано, представља право старешина да, на основу варијанти решења проблема, изнађу оно оптимално. Одлучивање је право команданта да, самостално и на предлог органа команде, доноси одлуке. Сви нивои командовања и све старешине, у оквиру својих овлашћења, дужности и важећих прописа, доносе одлуке.

Донети одлуку значи знати да ли одлучити, када одлучити и шта одлучити. Одлуке су средства помоћу којих командант своју визију жељеног крајњег стања претвара у акцију. Доношење одлуке је и знање и вештина. Многи аспекти војних операција – степен покретљивости, потрошња горива, ефекти наоружања – могу се квантификовати и зато су део науке одбране. Други аспекти – утицај вођења, сложеност операција и неодређености у погледу непријатељевих намера – спадају у вештину ратовања.

Израда планова је фаза процесне функције планирања која, у суштини, представља операционализацију одлуке. Она обухвата активности на оформљењу посебног документа тј. плана. Оформљен план представља програм извршења планских задатака. Процес програмирања нема само за циљ да се оформи план, већ и да се, колико је могуће, изврши оптимизација свих процеса у извршењу задатака у целини.

Организовање реализације операције

Организовање реализације војне операције представља фазу командовања и руковођења у операцији којом се проналазе најпогоднији поступци, методе, организацијска структура и остварује припрема за извршење оног што је планирано у претходној фази (фази планирања).

„Све што је планом предвиђено потребно је припремити“⁷ за реализацију операције и остварења жељеног крајњег стања. Дакле, организовање реализације операције је веома важна фаза у пројектовању војних операција јер је потребно да се команда надлежна за реализацију операције организује за извршење задатка. Односно потребно је пре почетка операције дати одговоре на многа питања као што су: организација рада штаба (команде); начин скраћивања процеса доношења одлуке; време потребно за планирање, припрему и извршење задатка за властиту и потчињене команде; какву организацијску структуру поставити за извршење задатка; и слично.

⁷ Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, стр. 174.

Процесом планирања дефинисани су циљеви реализације операције, као и активности неопходне да се дефинисани циљеви остваре. Међутим, није створена организација за извршење операције. Организовањем се спајају планирани поступци и организацијска структура у једну функционалну организацију чиме се мисаони процеси претварају у конкретно дело. У процесу организовања командовање и руковођење уз уважавање чињеница и појава (оперативног окружења) у којима се операција реализује ствара се функционални систем (организацију) за реализацију операције.

У Војсци Србије у утврђивању организационе структуре команди примењен је јединствен модел са различитим бројем функционалних целина, у зависности од нивоа командовања. Но и поред тога, с обзиром да је свака војна операција специфична и оригинално решење у процесу организовања први корак представља дефинисање организационе форме која ће бити задужена за реализацију војне операције. Зависно од специфичности војне операције која се планира да се реализује, потребно је дефинисати одговарајућу организациону форму са свим потребним извршиоцима и руководиоцима одсека-одељења, одредити њихове задатке, права и одговорности, као и методе и технике рада, координације и томе слично.

У реализацији војних операција као пројеката у улози менаџера који управља реализацијом војне операције је командант војног састава који је одређен за извођење операције.

Организација за управљање пројектом – војном операцијом представља основни услов за ефикасно управљање реализацијом појединих операција. У Војсци Србије штабна организација, то јест штаб, је основни орган команде за управљање војним операцијама.

Командант организује штаб у складу са сопственим начином рада или према посебним захтевима специфичног задатка. Штабна организација и активности усмерени су на решавање проблема – како да се ресурси који су на располагању употребе у сврху остварења постављеног циља. Имајући у виду да су обим и сложеност операција превелики за било ког штабног официра, или део штаба, неопходан је тимски рад целокупног штаба. Због тога потребно је организовати обуку штабова ради стварања јединственог тима који може да функционише заједно и да разуме које су информације значајне и неопходне у процесу пројектовања и реализације војних операција.

На штабну организацију, у Војсци Србије, утичу бројни фактори, а најважнији су: ниво команде и функционалне дужности, обим посла и информација које штабни елементи рутински обављају и обрађују, попуњеност, оспособљеност и организација рада, захтеви које постављају организација и рејон размештаја командног места, захтеви за мобилношћу делова команде, захтеви за непрекидним функционисањем штаба и радом у сменама људства за време трајања операција, захтеви за сталним обезбеђењем командног места, могућност за тимски рад, ефикасна контрола, захтеви за сталним протоком информација и личне склоности команданта и начелника штаба.⁸

⁸ Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 71–72.

Структура штабова на свим нивоима је различита, али сви они имају одређене заједничке елементе. Основни модел за све штабне структуре укључује начелника штаба и три штабне групе: координирајућу, специјалистичку и личну. Број официра у свакој штабној групи је различит, у зависности од нивоа командовања.⁹

Успешност рада команде у пројектовању војних операција зависи од организованости. Организација команди – штабова у Војсци Србије на свим нивоима командовања прописана је формацијом. Међутим, у пракси сусрећемо се са захтевом да се пропише начин организовања команде за рад и методе рада у одређеним условима, такозване стандардне оперативне процедуре. Настојање да се пропишу стандардне оперативне процедуре у одређеним условима последица је жеља за примену савремених метода рада, стандардизације и поједностављења рада а не да се шаблонски прихвата једна метода рада као универзални начин пројектовања војних операција.

На основу наведеног можемо закључити да организација команди треба да одговори савременим захтевима пројектовања војних операција а да ће избор метода рада зависити од услова у којима ће се операције пројектовати, оспособљености команди (штабова) за рад у специфичним условима и расположивог времена за пројектовање. Због тога, неопходно је да основни задатак, свих старешина који раде у систему командовања и руковођења, буде непрекидно усавршавање организације рада и организационе структуре команди јер се процес организовања остварује на свим нивоима командовања и руковођења и повезан је са свим осталим функцијама.

Командовање у реализацији операције

Командовање у реализацији операције представља фазу командовања и руковођења у операцији којом се додељују задаци потчињеним органима у јединицама. Међутим, задаци потчињеним јединицама не зависе од воље команданта већ су последица планова који су проистекли из пројектовања операције. Планирање и организовање „не би имали ефекат ако се не би додељивали задаци извршиоцима планиране акције“.¹⁰

Командовањем планирани ресурси за одређене акције обавезују се да поступе у складу са пројектом, односно у војним операцијама да се потчињени органи и јединице ангажују у складу са пројектом операције. У реализацији војних операција, због специфичности услова (неизвесности, недовољности информација о непријатељу – противнику, оригиналности, непоновљивости, провере да ли је пројекат – план релевантан) потребно је стално пратити реализацију операције и уколико дође до одступања органи командовања и руковођења преправљају план и издају наређења како би се обезбедило остварење операције.

⁹ Детаљније о томе може се видети: *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, стр. 72–79.

¹⁰ Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, стр. 203.

У Војсци Србије командовањем се остварује руковођење од највиших нивоа командовања и руковођења до извршиоца актима командовања. Већ смо истакли да се планирањем и организовањем стварају планови и постављају организације за конкретне операције. Међутим, такви планови не значе ништа ако не би постојало нешто чиме би се исти активирали. Дакле, разрађени пројекат војне операције треба реализовати преко одређених органа. Пројектовањем војних операција направљен је план – разрађена је одлука за војну операцију. Међутим, израђен пројекат није исто што и наређивање. Пројектом се разрађује операција а после настаје процес наређивања којим се додељују задаци потчињеним органима и јединицама. Та етапа доделе задатака у систему командовања и руковођења у Војсци Србије позната је под називом командовање. Термин командовања идентичан је са терминима као што је наређивање или додела задатака ресурсима ангажованих у реализацији пројектата.

Командовање се у Војсци Србије испољава и као ауторитет над потчињенима, односно људским ресурсима ангажованим у операцији. Тај ауторитет је додељен команданту у складу са законом, а на основу чина и постављења. У пројектовању војних операција командовање подразумева надлежности и одговорност за ефикасно коришћење расположивих ресурса за планирање употребе организованих, усмераваних, координисаних и контролисаних снага ради извршења постављеног задатка. Командовање се огледа у праву команданта да додељује задатке потчињенима. Остварује се актима командовања тј. наређењима, смерницама, директивама. Актима командовања саопштава се командантова одлука и активира процес извршења задатка тј. отпочиње реализација пројектата – операције.

Координација у реализацији операције

Координација у пројектовању војних операција је функција командовања и руковођења којом се усклађују активности различитих елемената у реализацији операције. Односно, координација представља складан однос елемената организационе структуре и активности у операцији. Она није самостална функција командовања и руковођења већ се јавља и у осталим функцијама – планирању, организовању, командовању и контроли. У војној операцији координацијом се обезбеђује усклађен рад унутар и између команди и штабова, то јест стварање складног односа у функционисању организације намењене за реализацију операције.

Рад команди у војној операцији, зависи од процеса и процедура оперативног планирања. Због тога потребно је сагледати све поступке – фазе и кораке у процесу оперативног планирања, рашчланити их на елементе, сагледати међузависности и на основу тога донети одлуку за реализацију операције.

Суштина наведене поделе на фазе и кораке, као и рашчлањивање на поједине елементе није само пројектовање војних операција, већ и координација без које нема ни организације за операцију.

Познато је постојање хијерархије одлучивања у систему командовања и руковођења у Војсци Србије. Резултат сваког одлучивања је нека одлука органа на вишем нивоу командовања и руковођења којом виши ниво регулише оквире и начин функ-

ционисања на нижем нивоу. Орган на нижем нивоу, тј. команда која пројектује војну операцију доноси одлуку у складу са одлуком органа на вишем нивоу. На тај начин остварује се део координационих активности, такозвана вертикална координација. Међутим, поред вертикалне координације у систему командовања и руковођења постоје координације које се остварују у хоризонталној равни, то јест сваки систем који има више нивоа захтева међусобну сарадњу доносиоца одлуке на истом нивоу, што се може посебно сагледати у командама формираних за реализацију операција у Војсци Србије. Другим речима ту се остварује права координација учесника у извршавању операције.

Поред вертикалне и хоризонталне координације у командама формираним за реализацију војних операција постоји дијагонална, то јест функционална координација која се огледа у функционисању зависности елемената који нису везани ни вертикалном ни хоризонталном линијом већ линијом сарадње.

Не може се рећи који смер наведених координација је значајнији у односу на друге али са сигурношћу може да се истакне да команда која остварује координацију у сва три смера витална је и успешно се носи са проблемима са којима се сретне у току рада и да је основа успеха сваке команде у војним операцијама добра координација.

Контрола реализације операције

Као процесна функција врши се ради што потпунијег, квалитетнијег и рационалнијег реализовања задатака у операцији. У суштини то је упоређивање остварених резултата са планираним и то: по квалитету, роковима, количини и трошковима. Зато је потребно, осим формалног контролисања, успоставити функционални план контроле.

Основно начело руковођења, па дакле и контроле, је „веровати, али и проверавати“. Наравно, поставља се и питање мере тј. Интензитета и учесталости контроле, њеног запостављања или пренаглашавања, затим потребе да извршиоци послова буду самоиницијативни и одговорни, да имају простора за самоиницијативу, рад и креативност. Контрола може да постиже свој циљ ако је: комплексна и стална; објективна, аргументована и аналитичка; организована и планска; стручна и економична; благовремена и диференцирана; јавна и подстицајна; и припремљена.

Остваривањем контроле као функције менаџмента у војној операцији сагледава се реализација планираних величина и остварених резултата у моментима контролисања. Контролисати у операцији значи проверити све активности: да ли су извршене на време, правилно и да ли су у сагласности са усвојеним планом, датим смерницама, наређењима и утврђеним принципима. Контролом се стиче увид о стању јединица, реализацији планираних активности и другим чиниоцима који утичу на извршење постављеног задатка. Команда која планира, припрема и изводи операцију контролом прати понашање организације, елемената снага и реализацију задатака, а са циљем да се пронађу разлике између планираних величина и њихових остварења у току извршења, и по извршењу постављених задатака. То је процес у којем се утврђују и упоређују вредности планираних и постигнутих резул-

тата, а ради предузимања адекватних мера и отклањања евентуалних разлика, са намером да се постављени циљ ефикасније и ефективније оствари. Сврха контроле у операцији је да се добију подаци – повратне информације како би се стекао увид о степену реализације задатака. Зато руководиоци у сваком тренутку треба да познају ситуацију, како у команди – штабу, тако и у јединицама, а нарочито у јединицама које изводе борбена дејства. Они треба да развијају и имају посебне механизме и елементе за контролу помоћу којих се мери, упоређује, оцењује и интервенише.

У току извођења операције долази до одступања од планом предвиђених активности. Одступања се најчешће дешавају услед непредвидивог – сасвим неочекиваног новог дејства непријатеља на неки интерни или екстерни елемент односно нешто што није разматрано при одлучивању у току спровођења активности у операцији. Зато је потребно анализирати све новоприкупљене податке, по потреби донети нову одлуку, и израдити измене или допуне постојећег плана ради извршења задатка. Контрола се остварује разним методама, формама и садржајима у свим фазама припреме и извођења операције.

Закључак

На основу наведеног може се закључити:

Војна операција је сложен пројекат, који се реализује као планирани процес, у којем се ограниченим ресурсима, на одређеном простору и за одређено време, остварује циљ различитог значаја.

Пројектовање војних операција, у Војсци Србије, представља концепт којим се штабном организацијом у процесу оперативног планирања врши рационално усклађивање расположивих ресурса и потребних активности да би се војна операција реализовала на најефикаснији начин.

Планирање, као примарна и кључна функција командовања и руковођења у операцији, представља мисаоно – стваралачки процес, пре него што се крене са операцијом и остваривањем других функција менаџмента. Процес планирања се односи на будуће циљеве и активности у операцији, који су крајње неизвесни, па стога носиоци планирања треба да су спремни на прихватање промена и за брзо и ефикасно решавање проблема у току извођења операције. Све ово указује да се процес планирања, као функција командовања и руковођења, дефинише као непрекидни и трајан процес у операцији.

Организовањем војне операције систем командовања и руковођења у складу са условима у којима се операција планира, припрема и изводи ствара функционални систем односно организацију којом се реализује створени план операције.

Командовањем, као основном функцијом командовања и руковођења, додељују се задаци потчињеним органима и јединицама у складу са операцијом. Командовање је право команданта да актима командовања додељује задатке потчињенима тј. ресурсима планираним пројектом и тиме активира процес отпочињања реализације пројекта, односно операције.

Координација је функција командовања и руковођења којом се стварају складни односи у функционисању организације намењене за реализацију пројекта тј. операције, односно обезбеђује усклађен рад унутар и између команди и штабова и активности у операцији.

Контрола представља функцију командовања и руковођења у операцији која обухвата велики број активности усмерених на анализирање и проверу да ли се операција реализује како је планирано, односно да ли се у току извођења операције постижу планирани циљеви и резултати. У операцији је посебно важна директна веза функција командовања и контроле (command and control – C2) и повратна веза између контроле и планирања, они су тзв. „сијамски близанци“ менаџмента, јер контрола омогућава да се утиче на планирање и да се мењају планиране активности ради остваривања задатих циљева у операцији.

Пројектовање војних операција је одговоран посао јер је свака операција скупа због ангажовања огромних ресурса, као и због ризичности, пошто у цену коштања укључује и људске животе. У последње време то је основни и опредељујући фактор у доношењу одлука за активирање војних операција, тј. пројеката.

Литература

1. Група аутора: *Речник српскога језика*, Матица српска, Нови Сад, 2010.
2. *Доктрина Војске Србије*, ГШ ВС, Београд, 2010.
3. Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984.
4. Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008.
5. Јовановић, П.: *Управљање пројектом – project management*, осмо издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008.
6. Клаић, Б.: *Велики рјечник страних ријечи*, Зора, Загреб, 1972.
7. Леви-Јакшић, М., Комазец, Г.: *Менаџмент операција*, треће измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд, 2008.
8. Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV Интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011.
9. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008.
10. Форца, Б.: *Класични и савремени погледи на војне операције*, чланак, Војно дело, бр. 2/2004, Војноиздавачки завод, Београд.

ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ И ОБАВЕШТАЈНО ОБЕЗБЕЂЕЊЕ ОПЕРАЦИЈЕ

Мића Миладиновић, Павле Варга и Раде Славковић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

За реализацију сложеног пројекта какав је операција неопходно је обезбедити да се све борбене и/или неборбене активности сложе у један организован ток, како би се процес одвијао у правцу пројектованог циља (крајње жељеног стања). За успешно извођење операција Војске Србије (ВС) неопходно је, поред осталих услова, обезбедити правовремене и тачне информације о противнику – непријатељу (претњи), простору и времену у коме се изводи операција, што представља један од најважнијих задатака обавештајног обезбеђења у операцијама ВС. Такође, од правовремености и квалитета реализације свих задатака обавештајног обезбеђења у великој мери зависи и успешност реализације операција ВС.

Концепт пројектног менаџмента обавештајног обезбеђења у операцијама ВС ће омогућити да се одговарајућом организацијом, планирањем, вођењем и контролом врши адекватно ангажовање обавештајних ресурса и координирање потребних активности како би се пројекат (операција) реализовао на најефикаснији начин.

Кључне речи: *пројекти менаџмент, операција, пројекат, обавештајно обезбеђење*

Увод

Промене које се свакодневно дешавају у савременом свету неминовно захваћају и војне операције. Због тога је неопходан нови приступ у планирању, припремању и извођењу савремених војних операција. У савременој теорији наука одбране постоје покушаји да се војна операција дефинише као сложен пројекат¹ планиран и припремљен, ка будућности оријентисан процес, у којем се активностима ограничених ресурса на одређеном простору и за одређено време остварује циљ различитог значаја.

С обзиром да се војне операције планирају, припремају и изводе као борбена дејства неопходно је у процесу пројектовања војних операција сагледати садржаје борбених дејстава а то су: командовање и руковођење; дејства и противдејства

¹ Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011, стр. 506–510.

и обезбеђења. Поред наведених у борбеним дејствима, односно операцијама, се као њихови садржаји или утицајни фактори испољавају и обавештајне активности, маневар, ватрена подршка, заштита снага и цивилно војна сарадња. Сви ови садржаји нису самостални већ се у процесу оперативног планирања међусобно преплићу и допуњују и спајају у систем акција ресурса ангажованих у војној операцији.

Као посебан садржај испољава се обавештајно обезбеђење јер се њиме обезбеђују за команданте неопходне информације на основу којих може да предвиди активности снага непријатеља и на основу тога припреми реакцију снага. Због његове сложености и ангажовања снага (ресурса) неопходан је нови приступ и сагледавање обавештајног обезбеђења као подпројекта у војној операцији као пројекту, а у појединим случајевима и као самосталног пројекта.

Обавештајно обезбеђење операције као пројекта

У теорији савременог менаџмента постоје четири основне карактеристике постоје којих се може одредити да ли се одређени задатак или подухват може сматрати пројектом. То су: делокруг (обухват) подухвата, непоновљивост (необичност), комплексност и подршка (подупирање) подухвату. Такође, могу се издвојити неколико универзалних карактеристика пројекта које могу јасно дати полазни основ за уопштenu и прихватљиву дефиницију пројекта. То су следеће карактеристике: пројекат представља веома сложен подухват са великим бројем активности и учесника; пројекат има све елементе пословног процеса; то је подухват који се одвија у будућности; пројекту је иманентан ризик и неизвесност; то је подухват који је јединствен, односно непоновљив; пројекат је временски ограничен и једнократан; пројекат садржи коначне циљеве које треба постићи; то је подухват у коме учествују ограничени људски и материјални ресурси; то је подухват који захтева координацију у реализацији и њиме се мора управљати да би се ефикасно реализовао.²

На основу наведених карактеристика јасно се може уочити да пројекат представља сложени и непоновљиви подухват који се предузима у будућности да би се постигли циљеви у предвиђеном времену и са предвиђеним трошковима.³

Према савременом поимању операције, она представља скуп борбених и/или неборбених активности, покрета и других акција које се предузимају по јединственој замисли, самостално или у сарадњи с другим снагама одбране, ради остварења општег циља различитог значаја.⁴

На основу аналитичког сагледавања дефиниције пројекта већ смо истакли да војна операција представља одређени пројекат, јер је сложени и непоновљиви по-

² Детаљније о томе може се видети: Јовановић, П.: *Управљање пројектом – project management*, осмо издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр 19.

³ Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008., стр. 89.

⁴ *Доктрина ВС, ГШ ВС, Београд, 2010., стр. 40.*

духврат који се предузима у будућем времену ради остварења општег циља различитог значаја у предвиђеном временском периоду и са одговарајућим ресурсима.

Позната је чињеница да сваки сложени пројекат обично садржи већи број потпројеката, фаза, подфаза и појединачних активности чинећи заједно разгранату структуру пројекта. На основу тога можемо рећи да дејства и противдејства, командовање и руковођење и обезбеђења у операцији можемо посматрати као одређене потпројекте.

Обавештајно обезбеђење је битан садржај војне делатности и обезбеђења Војске Србије, чији је циљ стварање услова за успешну реализацију свих мисија и задатака путем обезбеђивања информационе супериорности.⁵ Дакле, оно је континуирани процес који обухвата прикупљање, обраду и коришћење обавештајних података (информације, процене) о стању и намерама носилаца угрожавања безбедности (непријатељ – претња), простору ангажовања снага и времену ради спречавања изненађења и правовременог реаговања на насталу ситуацију,⁶ тј. представља одређени потпројекат или мањи пројекат као неизоставни део одређене операције.

Да би смо ову тврдњу учинили реалном извршићемо анализу обавештајног обезбеђења операције са аспекта заједничких особина за све пројекте:

Циљ – Свака војна операција има дефинисан циљ. Из дефинисаног циља операције произилази и циљ обавештајног обезбеђења операције

Рок – планом обавештајног обезбеђења операције дефинисан је циљ који се мора реализовати у одређеном временском периоду.

Обим и природа задатка – остваривање циља обавештајног обезбеђења операције није могуће без јасно дефинисаних и додељених задатака свим елементима обавештајне структуре који учествују у операцији.

Ресурси – за реализацију пројекта обавештајно обезбеђење операције ангажују се одговарајући ресурси (људски и материјални), који треба да буду у стању да реализују План обавештајног обезбеђења операције.

Организациона структура – за реализацију пројекта обавештајног обезбеђења операције дефинише се одговарајућа обавештајна структура са потребним техничким средствима која ће обезбедити да се у потпуности и за одређено време реализује планирани циљ.

Информациони и контролни систем – за непрекидну и правовремену размену информација између елемената обавештајне структуре треба организовати одговарајући командно-информациони систем.

На основу извршене анализе обавештајног обезбеђења операције преко општих особина пројекта, може се закључити да обавештајно обезбеђење операције представља одређени потпројекат операције (који има сва обележја пројекта) јер представља сложени и непоновљиви подухват који се предузима у будућем времену ради прикупљања, обраде и коришћења обавештајних података о непријатељу, зони операције и времену у предвиђеном временском периоду и са одговарајућим обавештајним ресурсима.

⁵ *Обавештајна доктрина ВС*, ГШ ВС, Београд, 2012., стр. 5.

⁶ *Обавештајна доктрина ВС*, ГШ ВС, Београд, 2012., стр. 5.

Пројектни менаџмент обавештајног обезбеђења операције

Пре почетка разматрања овог проблема потребно је најпре дефинисати шта је то менаџмент, пројектни менаџмент и пројектни менаџмент обавештајног обезбеђења операције. У постојећој литератури која третира менаџмент не постоји опште прихваћена дефиниција менаџмента. Као темељ у дефинисању појма менаџмент користила се, а и даље се користи дефиниција коју је дао Henri Fayol. Према Fayolu, менаџмент представља процес предвиђања, организовања, командовања, координације и контроле. То је процес или функција која је најзначајнија за свако предузеће и она обухвата послове управљања предузећем.⁷

Највећи број постојећих дефиниција приказује менаџмент као сложен процес усмеравања групе људи у извршавање одређених послова и задатака ради постизања унапред утврђених, заједничких циљева, при чему овај процес обухвата више различитих потпроцеса, као што су: планирање, организовање, контрола итд.⁸

Полазећи од чињенице да пројектни менаџмент представља специјализовану дисциплину општег менаџмента може се закључити да командовање и руковођење у војсци представља општи менаџмент војском док командовање и руковођење операцијом војске представља пројектни менаџмент операције. С обзиром да руковођење обавештајним обезбеђењем операције представља део командовања и руковођења операцијом, такође се може рећи да је руковођење обавештајним обезбеђењем операције исто што и пројектни менаџмент Обавештајног обезбеђења операције.

Пројектни менаџмент представља научно заснован и у пракси проверен концепт којим се, уз помоћ одговарајућих метода организације, планирања, вођења и контроле врши рационално усклађивање свих потребних ресурса и координација неопходних активности да би се одређени пројекат реализовао на најефикаснији начин.⁹ Сходно томе, пројектни менаџмент обавештајног обезбеђења операције представља концепт којим се уз помоћ одговарајућих метода планирања, организовања, командовања и контроле врши рационално усклађивање свих обавештајних капацитета и координација потребних активности ради прикупљања, обраде и коришћења обавештајних података о непријатељу, зони операције и времену у циљу спречавања изненађења и обезбеђења правовремених обавештајних информација за успешну реализацију операције.

На основу наведеног може се закључити да пројектни менаџмент обавештајног обезбеђења операције има за циљ обезбеђење правовремених обавештајних информација за потребе операције уз суочавање са свим ризицима и проблемима који се могу јавити током реализације.

⁷ Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008., стр. 4.

⁸ Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008., стр. 6.

⁹ Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008., стр. 91.

Примена концепта пројектног менаџмента у обавештајном обезбеђењу операције

Све активности ВС па самим тим и обавештајно обезбеђење операције се остварује системом командовања и руковођења односно менаџментом. Основне функције на којима се заснива функционисање командовања и руковођења односно менаџмента у ВС су: планирање, организовање, командовање (наређивање, додељивање задатака), координација и контрола.

Ближе сагледавање концепта пројектног менаџмента обавештајног обезбеђења операције могуће је уз помоћ општег модела пројектног менаџмента код кога управљање пројектом обухвата следеће основне функције: постављање циља, планирање, организација и контрола.

На основу наведеног може се закључити да пројектни менаџмент обавештајног обезбеђења операције тј. управљање пројектом обавештајног обезбеђења операције обухвата следеће функције: планирање обавештајног обезбеђења операције; организовање обавештајног обезбеђења операције; командовање (наређивање, додељивање задатака) обавештајним обезбеђењем операције; координација обавештајног обезбеђења операције; контрола реализације обавештајног обезбеђења операције.

Планирање обавештајног обезбеђења операције

Планирање обавештајног обезбеђења операције представља почетну функцију процеса командовања и руковођења (менаџмента) обавештајног обезбеђења операције којом се изналазе оптимална решења за реализацију обавештајног обезбеђења конкретне операције. Планирање је основна функција процеса вођења обавештајног обезбеђења операције на основу које се дефинишу и реализују остале функције.

Посебно посматрано функција планирања, такође представља веома сложен динамички процес који у себи може да садржи низ потпроцеса или фаза, а обично се састоји од три међусобно условљене фазе, а то су: предвиђање, одлучивање и израда планова.

Предвиђање као фаза у процесној функцији планирања представља способност појединца или команде јединице да унапред предвиди вероватни ток операције. С обзиром да је један од основних циљева планирања операције ублажавање и смањење неизвесности и ризика које носи операција намеће се закључак да се перманентним и квалитетним предвиђањем будућих стања и догађаја у операцији могу смањити и ублажити неизвесности и ризици у операцији. Један од задатака обавештајног органа у операцији је и предвиђање токова акција непријатеља, као и његово стање, односно потребно је да предвиди одговоре на питања као што су: ко? (ко је непријатељ); шта? (тип операције); када? (време када ће операција почети); где? (зоне и правци ангажовања); како? (начин ангажовања снага непријатеља и зашто? (крајњи циљ непријатеља).

Правилним предвиђањем обавештајног органа о току акција и стању непријатеља у операцији олакшава се оптимално доношење одлуке за ангажовање сопствених снага у операцији, као и за успешно ангажовање свих обавештајних капацитета у процесу обавештајног обезбеђења операције. Руководилац обавештајног обезбеђења операције са својим сарадницима у органу остварује предвиђање као фазу планирања са циљем да сагледа ток и проблеме које треба решавати у обавештајном обезбеђењу операције. Треба да види могуће решење тих проблема, да сагледа циљеве и задатке, реалне могућности за остварење тих циљева и да сагледа ефекте.

Одлучивање представља следећу фазу у процесу планирања у којој обавештајни орган одлучује о ангажовању обавештајно-извиђачких капацитета у операцији у складу са одлукама команданта операције.

Израда планова представља завршну фазу у процесу планирања која има за циљ сачињавање оформљеног плана обавештајног обезбеђења операције. Овај план представља програм за извршење планских задатака обавештајног обезбеђења операције. Дефинисањем задатака обавештајног обезбеђења операције врши се оформљење плана, али и оптимизација свих процеса у извршавању задатака обавештајног обезбеђења операције. То је процес рационализације покрета и ресурса и остварења визуелне представе о извршењу задатка.

С обзиром да се процес планирања обавештајног обезбеђења операције односи на будуће циљеве и задатке, разумљиво је и да за реализацију истих постоји неизвесност. Оваква ситуација захтева да планирање буде флексибилно како би било у стању да прихвати све промене које ће се непрекидно догађати у зони операције укључујући и промену циља и курса ангажовања снага. Све то доводи до потребе да се процес планирања као део вођења обавештајног обезбеђења операције дефинише као непрекидни и стално понављајући процес.

Организовање обавештајног обезбеђења операције

Организовање је процесна функција у вођењу обавештајног обезбеђења операције која наступа након фазе планирања. У оквиру функције организовања треба дефинисати обавештајну структуру која ће обезбедити ефикасну реализацију планираних циљева и задатака обавештајног обезбеђења операције.

Дефинисање обавештајне структуре подразумева организовање обавештајних органа на свим нивоима командовања у операцији, организовање капацитета за прикупљање обавештајних података, успостављање командно информационог система за потребе обавештајног обезбеђења операције и организовање базе обавештајних података за дату операцију и начин односно приступ коришћења исте. Планирањем обавештајног обезбеђења операције одређују се циљеви и задаци обавештајног обезбеђења, а организовање дефинише обавештајну структуру која омогућава да се план обавештајног обезбеђења операције реализује у целини. Иако се делови обавештајне структуре који постоје у командама и јединицама у миру могу као целина ангажовати у операцији, функцијом организовања треба обезбедити да се и одређени привремени састави који се формирају у операцији у потпуности integriшу у обавештајну структуру која реализује план обавештајног обезбеђења операције.

Дефинисање обавештајне структуре подразумева да се организују сви њени елементи, тако да могу успешно извршавати додељене задатке. Оно, поред тога подразумева да су сви елементи структуре повезани у складну целину која функционише на најбољи начин. Улоге појединца и јединица (извиђачких) су правилно одређене, задаци тачно дефинисани и додељени, начин извршења задатака познат, а одговорности и овлашћења дефинисани. Ако је добро организована обавештајна структура у операцији, она ће без већих потешкоћа успети да реализује постављене задатке и оствари циљеве обавештајног обезбеђења операције. Иако планирање обавештајног обезбеђења операције представља кључну фазу процеса вођења обавештајног обезбеђења операције без добре организације нема успешне реализације оног што је у фази планирања дефинисано.

Командовање (вођење) обавештајним обезбеђењем операције

Да би се остварили пројектовани циљеви одређеног пројекта потребно је вођење пројекта у складу са усвојеним плановима реализације. Вођење пројекта подразумева претварање планова у реализоване активности у складу са Планом којима се постиже крајње жељено стање управљаног система.

Када се ради о војним системима онда говоримо о командовању као једној од функција процеса руковођења. Командовањем се у војним системима, па и обавештајном обезбеђењу операције, путем додељивања задатака потчињеним јединицама и органима реализују планови и донесене одлуке, дакле реализују постављени циљеви. Командовањем се у обавештајном обезбеђењу операције реализују веома сложени задаци као што су: изградња и одржавање обавештајне структуре за потребе операције; праћење индикатора угрожавања безбедности снага ангажованих у операцији и спречавање изненађења; обавештајно-извиђачке активности у зони обавештајне одговорности и зони обавештајног интересовања; обавештајна припрема бојишта (ОПБ); ажурирање јединствене базе обавештајних података; подршка процесу избора објеката дејства; подршка процени ефеката дејстава; подршка заштити снага и сарадња са осталим структурама.¹⁰

Елементи обавештајне структуре у току извођења операције реализују наведене задатке обавештајног обезбеђења, чиме се остварује обавештајно обезбеђење операције. Они се непрекидно реализују на свим нивоима командовања са циљем потпуне визуелизације зоне операције и стварања јасне слике оперативног окружења у операцијама. Такође се непрекидно врши ажурирање продуката процеса ОПБ, руководи процесом управљања обавештајним захтевима за критичним информацијама и подржава избор објеката дејства, што може имати пресудан значај за ток и исход целе операције.

Обавештајно обезбеђење операције треба да обезбеди информациону супериорност командантима кроз обезбеђење правовремених, комплетних и прецизних информација о противнику – непријатељу (претњи), простору (у зони обавештајне одговорности и зони обавештајног интересовања) и времену извођења операције.

¹⁰ *Обавештајна доктрина ВС, ГШ ВС, Београд, 2012, стр. 13.*

Координација обавештајног обезбеђења операције

Координација, складан однос елемената структуре и активности одређеног процеса, има велики значај у реализацији пројеката. За успешну реализацију неког пројекта потребно је створити складне односе у функционисању пројектне организације. Координација се као важна функција управљања јавља у току планирања, организовања, вођења (командовања) и контроле. „Координацијом се усклађују људски напори (људи), материјална средства, трошење енергије и сви информациони токови“.¹¹

Имајући у виду значај реализације задатака обавештајног обезбеђења операције за успех извођења сваке операције као и ограниченост ресурса, како људских тако и материјалних нужно се намеће значај координације и синхронизације свих активности на реализацији задатака обавештајног обезбеђења операције како би се избегло непотребно ангажовање људства и трошење углавном ограничених ресурса.

Због свега наведеног у Обавештајној доктрини ВС координација и синхронизација су дефинисане као један од најважнијих принципа обавештајног обезбеђења.

Да би имала очекиван ефекат координација обавештајног обезбеђења се остварује на свим нивоима командовања, по вертикалној и хоризонталној хијерархијској лествици, по командној и функционалној линији, при реализацији свих активности обавештајног обезбеђења.

Да би се реализовала координација потребно је одредити врсте активности које ће бити реализоване, одредити почетак и завршетак односно трајање сваке активности као и одредити допуштена и недопуштена одступања у току реализације одређених активности.

Координација почиње у процесу планирања, где се централизованим планирањем, а касније ангажовањем у складу са Планом, постиже најефикаснија употреба обавештајних ресурса (што је посебно важно када се ради о ангажовању ресурса који имају ограничене капацитете).

Тако се координацијом обавештајног обезбеђења *„постиге економично и оптимално експлоатисање ресурса, уз уважавање ситуације, могућности и ограничења ресурса, као и потреба команданта“*.¹²

Контрола реализације обавештајног обезбеђења у операцијама

Контрола је једна од најважнијих и незаобилазних функција процеса управљања пројектима, па тако и пројектом обавештајног обезбеђења операције ВС.

Контрола подразумева непрекидан процес праћења активности на реализацији одређеног пројекта и поређења стварног и пројектованог (жељеног) стања система којим се управља.

¹¹ Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984., стр. 217.

¹² *Обавештајна доктрина ВС*, ГШ ВС, Београд, 2012., стр. 12.

Након планирања било ког пројекта у току његове реализације потребно је остварити контролу реализације планираних активности по времену, ресурсима и трошковима да би се у планираном времену, утрошком планираних ресурса и у оквиру планираних трошкова остварили пројектовани циљеви (крајње жељено стање).

Тако је и када се ради о реализацији планираних активности обавештајног обезбеђења у операцијама где је праћење и контрола реализације планираног непрекидан процес који се спроводи на свим нивоима управљања (командовања и руковођења) а ради утврђивања да ли постоје одступања од планираног и предузимање мера (управљачких акција) да се одступања отклоне и ток реализације пројекта врати у планиране оквире.

Предуслови за квалитетну контролу реализације обавештајног обезбеђења операције стичу се још у току процеса планирања, где се дефинише систем праћења, извештавања и контроле а којим се добијају неопходне информације о стварном стању реализације активности обавештајног обезбеђења операције. Дакле контрола реализације је планска активност, која се спроводи на основу одлуке команданта а креира од стране управних органа обавештајне структуре како би се процес реализације обавештајног обезбеђења у операцији одвијао у складу са Планом.

Да би се извршила квалитетна контрола реализације неког пројекта неопходно је оформити и организовати ефикасан систем извештавања који пружа реалне и на време достављене податке о стварном стању у реализацији пројекта, у погледу поштовања планираног времена, термина за реализацију активности, утрошених ресурса и трошкова реализације пројекта. Ово је посебно битно за обавештајно обезбеђење операције ВС јер је организован и ефикасан систем извештавања иманентан војним организацијама а његов значај расте у веома важним и осетљивим пројектима као што је обавештајно обезбеђење операције од којег заправо зависи и успех целе операције.

Да би се остварили праћење и контрола при реализацији одређених пројеката концепт пројектног менаџмента предвиђа и обавезно ослањање на рачунарску подршку, што подразумева примену стандардних програмских пакета за управљање пројектима. То се наравно односи и на обавештајно обезбеђење операције, јер се приликом реализације активности из области обавештајног обезбеђења предвиђа употреба командно-информационог система који има исту или сличну улогу када се ради о управљању пројектом обавештајно обезбеђење операције. *„Као подсистем интегрисаног система веза, командно-информациони систем је заснован на технологијама које омогућавају безбедан и неометан пренос велике количине података и информација између прикупљачког елемента и корисника у (скоро) реалном времену, уз прилагођавање формата и величине података потребама и комуникационим капацитетима“*¹³

Закључак

На основу свега наведеног може се закључити да обавештајно обезбеђење операције представља потпројекат сложеног пројекта војне операције и да има сва обележја пројекта.

¹³ *Обавештајна доктрина ВС, ГШ ВС, Београд, 2012., стр. 27.*

Такође, обавештајно обезбеђење операције представља сложени и непоновљиви подухват који се предузима у будућем времену ради прикупљања, обраде и коришћења обавештајних података о непријатељу, зони операције и времену у предвиђеном временском периоду и са одговарајућим обавештајним ресурсима.

Посебно је значајно да се пред савремене војне операције, а самим тим и на обавештајно обезбеђење операције као њихов иманентни и веома комплексан део, постављају захтеви остваривања жељеног крајњег стања у што краћем временском периоду уз рационалан утрошак ресурса (пре свега људских) што захтева нови (научни) приступ операцији, односно, обавештајном обезбеђењу операције као сложеном пројекту, тј. потпројекту и управљању њиме применом пројектног менаџмента.

Применом концепта пројектног менаџмента у планирању, припреми и реализацији обавештајног обезбеђења операције остварују се одређена побољшања у планирању активности и задатака обавештајног обезбеђења операције, рационалније ангажовање (хронично ограничених) ресурса у току реализације и реалније одређивање циљева чије се остваривање захтева (крајње могуће а не жељено стање).

Литература

1. *Доктрина ВС*, ГШ ВС, Београд, 2010.
2. Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984.
3. Јовановић, П.: *Управљање пројектом – project management*, осмо издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008.
4. Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008.
5. *Обавештајна доктрина ВС*, ГШ ВС, Београд, 2012.
6. Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор.

ДОКУМЕНТАЛИСТИКА У ОПЕРАЦИЈАМА

Самед Каровић и Миле Јелић
 Универзитет одбране у Београду, Војна академија
 Милош Гајић
 Висока школа за пројектни менаџмент, Београд

У раду се описује операција из угла појмовног одређења и схватања операције као пројекта који се реализује у контексту извршавања задатака Војске Србије у различитим мисијама. Посебан аспект се даје на документацији која прати реализацију операције, као предуслова у процесу реализовања донешене одлуке за извођење операције.

Важност и значај изучавања операција и документације која је нужна у таквим процесима, упућује на изградњу целовитог и униформног приступа изради одређених врста оперативних планова и наређења која прате целокупан процес, суштински представља важно питање ефикасности и ефективности самог процеса операција Војске.

У таквим условима, посебно треба имати у виду обим и врсту докумената која се израђује, њихову имплементацију и реалност њихове употребе, односно применљивости, као основа за успешно окончање било које врсте операције Војске Србије.

Кључне речи: *операција, документалистика, оперативни план, оперативно наређење, ефикасност, ефективност*

Увод

Операција као активност коју спроведе одређени састави Војске има за сврху решавање конкретног задатка у којем се користе различита средства. Коришћење различитих средстава условљено је врстом задатка, односно ангажовањем јединица које су инициране одређеном опасношћу. У том смислу, Војска спроводи читав спектар операција у оквиру оперативних окружења које карактеришу комплексност, неизвесност и која се стално мењају.

У операцијама, команданти се суочавају са различитим проблемима, а посебно оним које намеће непријатељ, што захтева и одређена прилагођавања планова и оперативног распореда новонасталим ситуацијама. Команданти не могу предвидети са сигурношћу како ће непријатељ или цивили деловати и реаговати или како ће се догађаји развијати. Успех операције захтева од команданата стално разумевање ситуације током операције. Сходно томе, команданти морају да предвиђају, да знају да се прилагоде новонасталим ситуацијама и да управљају ефикасније од својих противника, односно непријатеља. Управо у томе и јесте суштина пројектног

менаџмента и операције као пројекта који се посматра у контексту ефикасности и ефикасности реализације операције.

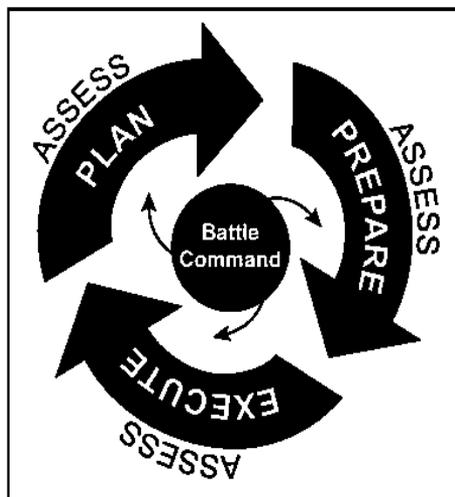
У раду се описује управо онај сегмент који подржава реализацију операције као пројекта и елементе одлуке који су централно питање сваког пројекта и у коначном смислу операције било које врсте.

Процес оперативног планирања се реализује од стране команде која изводи операцију и обухвата елементе рада команде на планирању и контроли активности током извршења операције.

За успешно извршење пројекта операције, важан елемент представља документација која прати процес реализације операције кроз Оперативно наређења као основни план и делове који се раде у форми прилога и додатака. У укупном смислу документација подржава целокупан пројекат и његово извршење.

Операције војске

Према Доктрини операција, то је „скуп борбених и/или неборбених активности, покрета и других акција, које се предузимају по јединственој замисли ради остваривања општег циља различитог значаја. Изводе се самостално, у сарадњи с другим снагама одбране, снагама земаља партнера и снагама савезника“.¹ Ако се посматра ова дефиниција која је преузета из америчког Упутства ФМ 5–0 из 2010. године, јасно указује да се ради о различитим борбеним активностима које су практично стављене у „игру“ у моменту извршења неке акције. Да би та акција била остварљива, неопходно је пре тога сагледати елементе који су условили покретање акције, односно шта јој претходи.



Слика 1 – Процес оперативног планирања²

¹ Доктрина операција, стр. 15.

² Headquarters Department of the Army, Field Manual, 5–0, Washington, DC, 26 March 2010, стр. 6.

Посматрајући процес оперативног планирања, он обухвата следеће елементе (слика 1):

Дакле, процес оперативног планирања се састоји од основних командних и контролних активности током операција: планирање, припрему, извршење и континуирано праћење тока и напредовања операције. Командант са командом је у центру збивања процеса оперативног планирања.

У контексту значаја ове проблематике, важно питање које се намеће, јесте организациони процес рада команде било ког нивоа, првенствено имајући у виду операцију здружених снага, онда је оријентација на процесу одлучивања и документацији која подржава тај процес.

Ако се операција посматра као пројекат, онда је нужно и прихватити постојање докумената која могу тај процес довести до краја. У самом приступу операцији, треба је прихватити као процес, а не само као скуп или низ борбених активности, јер и оне представљају само алат у остваривању дефинисаног циља, или „жељеног крајњег стања“. Поједини ставови се могу посматрати као исхитрени, и поједини термини да нису у духу Српског језика, тако да постојећа терминологија једноставно усложњава оно што је само по себи већ познато о разумљиво.

Операција је процес који спроводи команда и обухвата контролу активности током операције: планирање, припрему, извршење и континуирано процењивање тока операције. Команда је у центру процеса одвијања тока операције.

Војне операције се карактеришу континуираним и узајамним прилагођавањима која су одраз настајања промене ситуације и динамике њеног извођења. Непријатељ је активан и има сопствене циљеве који су у конфликту са нашим циљевима. Сукобљене стране покушавају наметнути своју вољу.

Овај динамичан однос је суштински проблем схватања оперативног окружења у којем се изводи операција, односно основна природа функционисања и управљања операцијом као пројектом. Како све стране предузимају акцију, свака страна реагује и предузимањем одређених мера те утиче на стање и ток извођења процеса операције. Командант мора из нејасних и контрадикторних информација препознати кључне моменте који ће обезбедити успешно реализовање одређене операције.

У суштини, може се нагласити, да је централно питање у операцијама базирано на процес одлучивања, који обухвата све сегменте у домену извођења одређене врсте операције. Припада му централно место, што је и приказано на слици 1, где команда и представља онај елемент око чега се суштински и решава успешност пројекта операције.

Одлучивање у војном менаџменту

Процес доношења војних одлука и сама процедура, дефинисани су Упутством за оперативно планирање и рад команди.³ У самом изношењу елемената који су релевантни за процес одлучивања у војном менаџменту треба истаћи она својства која су карактеристична за припрему и ток операције.

³ Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, ГШ ВС, Београд, 2008.

Командант у зони извођења операције, на свом командном месту (КМ) командује (управља) операцијом, односно пројектом операције и целокупним радом команде. Органи команде по својим функционалним надлежностима обављају функције које омогућавају ефикасност командовања. Не може се описати нити дати посебан рецепт који ће обезбедити успешно остварење циља операцији или, како је већ то усвојено, мисије. То је уметност и наука која, у поређењу са режијом неког филма, води ка остварењу мисије. Све активности команде у процесу извођења операције оријентисане су на планирање, припрему, извршење, и процену с тим да се акценат даје на разумевање ситуације као кључног момента за ефикасно командовање и контролу.

Тај елеменат је од суштинског значаја јер током процеса извођења операције командант са својом командом настоји да изгради и одржи ситуационо разумевање на основу анализе података и суђења, чиме ствара услове да може донети и адекватну одлуку. На основу тога може донети и одговарајуће планове које ставља у оперативну функцију.

Такође, у контексту разумевања одлучивања у војном менаџменту и значаја пројектног менаџмента, треба истаћи студију коју је урадио RAND-ов Институт за истраживање одбране за потребе Министарства одбране Сједињених Америчких Држава, под насловом *Концепти команди: теорија изведена из вежби за команду и контролу*. Студија се примењивала на војне системе C2 (команда и контрола), али се принципи могу применити и на пројектни менаџмент.⁴

У студији се наводи препорука употребе приступа „концепта команде“, што, ако се прави паралела са пројектним менаџментом, „приступ концепту пројекта“. Суштина је у томе, да након планирања, а пре почетка реализације, носилац пројекта или пројектни менаџер саопшти цео концепт пројекта, а не само задатке који се морају извршити. Студија је указала да се овим постиже у тиму или команди боља узајамна комуникација, већа тачност и боље доношење одлука. Дакле, опште упутство је кад саопштавате команди концепт пре извршења, командант (пројектни менаџер) делује као да је то последњи пут – слично као што је Наполеон послао инструкцију генералу.

Према овој студији, концепт пројекта садржавао би следеће:

1. Ситуацију

- Проблем или потребу која треба да се реши
- Шта да се очекује од познатих догађаја
- Сврха (мисије)
- Приступ (како постићи ово, на високом нивоу)
- Стратегијски и тактички циљеви
- Важне тачке за проверу (почеци фаза)
- Мерења (Шта се сматра успехом? Која очекивања треба да испунимо?)
- Разматрање алтернатива и зашто је изабран овај приступ
- Водећи принципи/приоритети/ограничења
- Протоколи комуникације (како комуницирати и управљати ризичним догађајима и опасностима)

⁴ Манас, Џ.: *Наполеон о пројектном менаџменту*, Leo Commerce, Београд, 2007., стр. 161.

2. Омогућавање фактора (речи мудрости)

- Разматрање времена
- Сценарија „шта ако“
- Приоритети у случају тешких одлука

Ово су кључни елементи, јер кад активности почну, онда су потребне једноставне, кратке поруке да би се ствари одржале на правом путу.⁵

Ако се даље погледа процес доношења војних одлука и елементи који чине тај процес и упореди са претходно наведеним, суштински нема разлике. Само је разлика у процедури која је више операционализована у форми „чек-листе“.

Доношење одлуке је когнитивни процес који се дешава у главама појединаца. Појединци добију информације и процес се одвија различито на основу свог интелекта, образовања, културе, као и претходних искустава. Ипак, да би се избегли неки елементи који би деловали у погрешном правцу, команданти имају на располагању одређене процедуре које ће им обезбедити помоћ у схватању ситуације и доношење одлуке. Те процедуре су управо и предмет рада Упутства за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије. У конкретном случају, обезбеђују процес доношења одлуке али имају недостатака првенствено изражених кроз опремљеност команди и структуралне везе у оквиру одређеног нивоа команде оперативног састава.

Кад се говори о опремљености команде одређеним средствима, првенствено се мисли на Командно-информациони систем на нивоу који обезбеђује релевантност података у реалном времену и средства која подржавају вођење тока операције у графичком окружењу, уважавајући симболику која се може презентовати на рачунару и која је довољно поуздана да може задовољити и најстроже критеријуме поузданости, сигурности и заштите.

Важан сегмент који треба истаћи, првенствено је оријентисан на поређење садашњег Упутства процеса доношења војних одлука у односу на претходно које је у одређеној мери у постојећим условима разумљивије обезбеђивало тај процес. Садашње Упутство није довољно разумљиво ни конкретно да се може сагледати тај целокупан процес. Може, под условом да људи који га користе знају начин доношења одлука по претходном и тиме употпуњују „празнине“ које се у наведеном Упутству налазе.

Нису промењени стандарди употребе Војске Србије, имајући у виду опрему, наоружање, а посебно доктринарне ставове на тактичком нивоу који дефинишу употребу јединица Војске Србије, па отуда и сама процедура доношења одлука стално се код извршиоца доводи у питање.

То је озбиљно питање које може да има последице по целину система Војске Србије, посебно у домену који треба озбиљно узети у разматрање ако се имају у виду декларисане мисије Војске Србије. У оквиру ангажовања јединица Војске Србије у мултинационалним операцијама или неким другим врстама мировних операција на интернационалном плану, може се говорити о овим процедурама. Међутим, на националном нивоу, односно нивоу Републике Србије, то је озбиљно питање којим се треба позабавити и вратити га у реалност и место где се налазимо. Ако се

⁵ Исто, стр. 161–162.

упореде ова два процеса, било би интересно упоредити две команде у реалним условима (експеримент) и „проиграти“ процес одлучивања да би се добили резултати који би били продукт организационог процеса доношења војних одлука по актуелном Упутству и претходном са којим се ефикасно одвијао процес одлучивања.

Преузимање туђих стандарда без потпуне анализе и једноставно декларативно изјашњавање представља основни проблем који прати актуелно Упутство, посебно у сегменту који се односи на праћење тока операције. Ту се губи смисао у ефикасном и ефективном вођењу одређене врсте операције.

Оперативно наређење

Нацрт Упутство за рад команди – штабова из 1983. године, дефинисао је обраду борбених докумената у коме је истакнуто да сви документи који се непосредно односе на припрему, организовање и извођење борбених дејстава, маршевања, превожења, размештања и одмарања јединица (установа), називају се (за разлику од докумената службене преписке) борбеним документима.⁶

У самој класификацији борбених докумената, а везано за припрему и извођење одређених врста операција, потребно је истаћи да постоје и други документи неопходни за успешно командовање у операцијама. То се првенствено односи на заповести, наређења, директиве, инструкције, извештаје, обавештења, радне карте, снимке и др. Упутство за оперативно планирање и рад команди их не објашњава и не помиње, што ствара конфузију и тиме ставља потребу познавања одредби које је обрађивало претходно Упутство за рад команди-штабова (нацрт).⁷

Такође, борбени документи служе за припремање и спровођење командантових одлука у дело, а могу бити писани (текстуални и табеларни) састави, графички прикази (на картама и шемама) и снимци на одређеној врсти медија. Ради бржег обављања послова често је најцелисходније оформљивати документе комбинавањем графичких приказа и текстуалних састава, односно попуњених формулара или снимањем. Али у свакој конкретној ситуацији, с обзиром на захтеве претпостављеног и расположиво време за припрему, командант, односно начелник штаба и помоћници команданта, одређују број и основни начин оформљења потребних докумената са тежњом да се она поједноставе и сведу на најмању меру. Независно од начина оформљења неког документа, питања и проблема о којима се ради, у њему се морају они јасно и целовито изразити.⁸

Планови и наређења долазе у многим облицима и варирају у обиму сложености и дужини времена обраде. Генерално, *план је добро развијена замисао пре извршења операције и представља дизајн за будућу или очекивану операцију*. План се ради кад постоји потреба да се усмери нека акција (операција) у одређеном времену или догађају. Оперативни план је сваки план за спровођење војних операција припремљених као одговор на стварне и потенцијалне случајности. Оперативни

⁶ Упутство за рад команди-штабова (нацрт), ЦВВШ ЈНА, Београд, 1983, стр. 204.

⁷ Исто, стр. 213.

⁸ Исто, стр. 205.

план (ОПЛАН) може обухватити продужен период који повезује низ циљева и операција или се може развити само за један део или фазу дугорочне операције. Оперативни план постаје оперативно наређење (ОПНАР) када командант поставља време извршавања или означава догађај који активира операцију.⁹

Конкретно у раду, везано за праћење тока операције, а сходно актуелном Упутству у којем су дефинисани планови и наређења, оријентација је на аспекту разумевања и праћења тока операције и самог њеног покретања. Питање које се поставља проистиче из саме природе операције и могућности обједињавања свих релевантни података и информација битних за састав снага које учествују у операцији. Нејасно је шта је оперативни план, а шта оперативно наређење, односно кад оперативни план прелази у наређење и која је разлика у томе. Да ли је то исто или мења неке садржаје кад крене ток операције, тај иницијални део?

Основна претпоставка у борбеним документима, нарочито у оперативним наређењима, мисли и намере и идеје морају бити јасно, сажето, прецизно и логично изложене.¹⁰ Такође, питање које се намеће изискује анализу која укључује сувишне елементе обухваћене одређеним тачкама, а посебно способностима наше Војске да изводи тзв. психолошке операције и контекст разумевања цивилно-војне сарадње.

Оно што је важно, јесте да треба скренути пажњу на део текста који се односи на резултате студије *Концепти команди: теорија изведена из вежби за команду и контролу*.¹¹ где су у претходном Упутству за рад команди-штабова (нацрт)¹² постојали сви елементи наведене студије и да једноставно није ни било потребе да се на националном нивоу мења тај концепт. Упутство је посебно сугерисало на следећа својства у погледу борбених докумената:

- да су потпуна, да потчињеним пружају потребне податке и елементе за извршење задатка,
- да су једноставно формулисана, написана концизним стилем, кратким реченицама и ставовима,
- да су разумљива, написана речима и терминима који су познати примаоцу (читаоцу) и без техничких (штампарских) грешака,
- да су устаљена и по форми једноставна, а по садржају погодна за употребу, брзо кодирање и шифрирање,
- да су заснована на провереним подацима, а кад садрже и непроверене податке, то се мора нагласити и
- правовремено израђена и достављена.¹³

Управо, краткоћа, јасноћа и једноставност излагања мисли постижу се сажетим и логичним формулацијама и устаљеном терминологијом и скраћеницама, као и раздвајањем главног од споредног. Документа која се пишу руком, писати читко, тако да се могу лако читати и при слабом светлу.¹⁴

⁹ *Headquarters Department of the Army, Field Manual, 5–0, Washington, DC, 26 March 2010.*, стр. E3.

¹⁰ Исто, стр. 205.

¹¹ Манас, Џ.: *Наполеон о пројектном менаџменту*, Leo Commerce, Београд, 2007., стр. 161.

¹² *Упутство за рад команди-штабова (нацрт)*, ЦВВШ ЈНА, Београд, 1983., стр. 204.

¹³ Исто, стр. 205.

¹⁴ Исто, стр. 206.

Дакле, овде су јасно изражени елементи који су основа функционисања и управљања операцијом као пројектом и представљају практично основу за вођење операције. Уистину, не може се ни радити са документима, посебно оперативним наређењем и прилозима, уколико се није познавало претходно Упутство, јер актуелно је недоречено и непотпуно, посебно у сегментима који се односе на чување и даље поступање са документима везаних за планирање и вођење одређене операције. Нису решена питања која се тичу техничке природе нити сама техника израде и одређена означавања која нужно треба да прате оперативно наређење као основни документ у вођењу операције, као ни начин израде докумената услед не постојања услова да се документа израђују коришћењем информатичких средстава (недостатак струје, недостатак информатичких средстава која су опитована да раде у борбеним условима, прашина, влага, високе и ниске температуре, транспорт и др.).

Прилог уз оперативно наређење

Оперативно наређење није довољно да обезбеди све елементе неопходне за одређене садржаје операције који чине њен саставни део. У том смислу је неопходно израдити и одређене прилоге који обезбеђују компактност свих садржаја у операцији. Ради илустрације, у раду се само обрађују елементи артиљеријско-ракетне ватрене подршке.

Одређеним прилозима уз оперативно наређење, кад је у питању артиљеријско-ракетна ватрена подршка, изналазе се најпогоднији поступци, начини и форме које треба да обезбеде да се непосредне припреме борбених дејстава, односно артиљеријско-ракетна ватрена подршка операцији реализује на време, потпуно и координисано.¹⁵

Израда прилога почиње одмах након доношења одлуке, ако време дозвољава, пре њеног преношења на потчињене или паралелно, а некад и у току извршења задатка. Врло је важно нагласити, да прилог уз оперативно наређење који се односи на артиљеријско-ракетну ватрену подршку, треба ставити у контекст расположивости и могућности његове израде, техничке и практичне применљивости, посебно имајући у виду врсту средстава којима располажу артиљеријско-ракетне јединице Војске Србије. Ту је кључно питање које треба размотрити, а односи се првенствено на жеље и реалне могућности.

Прилог уз оперативно наређење за артиљеријско-ракетну ватрену подршку се ради (треба радити) на топографским картама. Овде, напомињем, није реч о другим врстама прилога који се могу радити на осталим врстама карата, паус папиру, папиру с милиметарском поделом и сл.

Прилог по артиљеријско-ракетној ватреној подршци треба јасно нагласити у контексту задатка у операцији – ПЛАН АРТИЉЕРИЈСКО-РАКЕТНЕ ПОДРШКЕ операције. Остаје питање за решавање у смислу обраде овог плана на рачунару, посебно имајући у виду опремљеност команди и јединица системима који могу подржати такав начин израде прилога, а посебно њихову имплементацију у оквиру одређених или образованих артиљеријских ватрених група.

¹⁵ Исто, стр. 70.

Стандарди израде таквих докумената захтевају све елементе и податке као и одговарајући писани документ који замењују уважавајући прописане тактичке знаке и скраћенице. Није предмет рада да говори о стандардима или правилима израде докумената, употребе скраћеница, набрајања јединица, термина, али треба нагласити да се то треба употребљавати јединствено на свим документима, сходно одредбама одређених правила, односно треба бити јединствено обрађено кроз Упутства која дефинишу рад команди у процесу доношења војних одлука, као јединственог документа који уређује наведену проблематику. То је кључно питање које ће имати своје недостатке ако се не буде уредило на јединствени функционалан начин.

Такође, ако се и уради такав документ, неопходно је оставити одређени период његове имплементације кроз период његове провере у пракси, те након тога дати суд о њему и практично га имплементирати као саставни део процеса оперативног планирања и рада команди у процесу доношења војних одлука. У противном, неће се добити жељени ефекти нити обезбедити његова функционалност у погледу рада команди свих нивоа одлучивања.

Додатак уз прилог оперативног наређења

Ради разумевања овог сегмента, треба истаћи оне елементе првенствено који објашњавају одређене прилоге, а у форми су табеларних прегледа, прорачуна или других приказа који су неопходни уз конкретан прилог. Треба бити посебно опрезан у изради таквих докумената, првенствено из разлога коришћења информатичке опреме, јер електронска обрада чини увоз текста и графике у наређења врло лако. Нажалост, таква једноставност може резултирати да наређења, прилози и додаци постану непотребно велики (преопширни), без додате оперативне вредности. Команданти треба да обезбеде да наређења садрже само информације које су потребне да се олакша ефикасно извршење. Наређења, прилози и додаци требају бити јасни, концизни и релевантни за мисију.

У додацима су регулисана питања која обезбеђују извршење ватрене подршке. Међутим имајући у виду да нису измењена основна начела употребе артиљеријских јединица, организација, састав и техничка опремљеност јединица, не види се ни потреба промене израде додатка уз прилог оперативном наређењу. То се првенствено односи на табеларне прилоге, утрошак муниције, таблице почетних елемената за планиране ватре и сл.

Кључно што треба запазити базирано је на потреби конкретизације додатака која прате прилоге, односно потребе темељнијег приступа, јер без знања која су дефинисала претходно Упутство о раду команди-штабова (нацрт), није могуће потпуно овладати елементима вођења операције нити обезбедити њену подршку. То су елементи који недостају Упутству за оперативно планирање и рад команди и који су у неопходни да би се обезбедио цео процес оперативног планирања.

Наведени елементи морају пратити и борбена правила и след који је битан за одређене категорије подршке и обезбеђења операције. Показало се на моделима оперативних задатака да су поменути проблеми индикативни и прелази се преко њих комбиновањем претходних знања која су производ ранијег начина рада и њи-

ховом имплементацијом у нова решења која су суштински само декорација решења која су функционисала и у претходном периоду.

Нема битних побољшања нити бољих решења као излазних компоненти у процесу доношења војних одлука које би имале утицаја на крајњи циљ операције. Нема ни ваљаних мерљивих показатеља да се ради о бољим решењима у организационом и функционалном смислу.

Закључак

У раду је презентован приступ операцијама Војске Србије као пројекту који има своје фазе. Посебно је истакнуто да важан сегменту планирању и вођењу операција било које врсте, представља документација која је основа у излазним резултатима планирања у форми Оперативног плана (ОПЛАН) и Оперативног наређења (ОПНАР).

Сва документа која се израђују у операцијама Војске служе за припрему и спровођење командантове одлуке у дело, а могу бити израђена у различитој форми. У зависности од ситуације, врста и број докумената се израђује да обезбеде успешно вођење операције.

Наглашено је да суштински процес оперативног планирања није постављен у оквирима потпуног извршења, посебно ако се има у виду да је нужно познавати претходно Упутство за рад команди-штабова (привремено) које пружа неопходне елементе да би се овладало знањима које предвиђа актуелно Упутство за оперативном планирање и рад команди у Војсци Србије. То је изражено у његовим недостацима којима су изостављени неопходни елементи за заокруживање целокупног процеса оперативног планирања.

Који су мотиви у контексту увођења новог Упутства за оперативном планирање и рад команди у Војсци Србије, без свеобухватног приступа и неопходности комплексног објашњења свих релевантних чинилаца који требају бити саставни његов део, није предмет разматрања у наведеном раду. Показало се да без периода адаптације на ново Упутство није могуће ни свеобухватно приступити оперативном планирању, а посебно ни вођењу операција Војске Србије, које у суштини представљају пројекат са свим изазовима у специфичним условима ангажовања свих врста ресурса.

Посебно треба истаћи потребу униформности документације која подржава процес оперативног планирања и која обезбеђује подршку операција као и увођење информационих система која ће подржати актуелност догађања и дистрибуцију свих података важних за подршку одлучивања.

Литература

1. *Headquarters Department of the Army, Field Manual, 5–0, Washington, DC, 26 March 2010.*
2. *Доктрина операција* (нацрт), ГШ ВС, Београд, 2008.
3. Манас, Џ.: *Наполеон о пројектном менаџменту*, Leo Commerce, Београд, 2007.
4. *Упутство за оперативном планирање и рад команди у Војсци Србије*, ГШ ВС, Београд, 2008.
5. *Упутство за рад команди-штабова* (нацрт), ЦВВШ ЈНА, Београд, 1983.

S U M M A R I E S

Appliment of Project Management in Serbian Armed Forces

Petar Jovanović and Filić Jovanović

This paper presents a short overview of the development of project management and some methodologies of project management which are used in the world and in our country. This paper also analyzes the type and characteristics of the projects and equipment that are used in the Army of Serbia and possibilities of application of the presented methodologies for managing projects and operations in the Serbian Army.

Key words: project management, armed forces, operation, strategy

Project Management – Interaction of Theory and Practice

Tatjana Filipović Radulaški, Jovo Jednak and Miloš Gajić

Project management is based on dialectic principle, it is developing on interaction between theory and practice. Intention to realize the project resulted with creation the series of procedures, processes and tools and through the method of theoretic abstraction they turned to principles and standards. Unprejudiced external factors involved on project management, by their reversible influence on theoretic abstraction must be stressed. Project management performs one dynamic structure which is realized, changed and upgraded during realization of every proposed project and shows retroactive influence on the theoretic field of management.

Key words: project management, theory and practice, processes, tools, standard

Operations of Serbian Armed Forces – Object of Project Management

Vojislav Đorđević

Operations of the Armed Forces of Serbia are, by their nature, organizational systems that manifest themselves as socio-technical organizations in specific social conditions. They also exhibit themselves as means of achieving – reaching – the preservation of social interests and goals.

For its importance, role and functions, the Serbian Armed Forces (SAF) operations are an important element of management, as a science and skills about activities of management of affairs, efforts and social systems for more effective achievement of common goals.

As an organizational and functional subsystem of society – security system – defense, and according to their physiognomy as a unique non-combat and combat attempts of the SAF, operations are relatively independent actions – processes – operations – effects – combat effects which are designed with an aim and which make unique content of project management.

Key words: operation, Serbian Armed Forces, object, project, project management

Project Management and Military Operations Modeling

Miroslav Talić, Mile Jelić and Rade Slavković

Using the scientific defining criteria, operatic could be defined as one of the orthodox sciences of defense, which deals with the military combat (non-combat) operations on one hand, and the practice of preparing and conducting operations (military doctrinal approach) on the other. Experience points to the other practical models of solving operational tasks - operations. In the military when the problem in the operation should be solved and its course directed widely accepted concepts of management have been applied and in different operations different management concepts are used. Management functions- prediction, organization, command, coordination and control are commonly used in conventional military operations.

In the modern operations neoclassical and modern management approaches are better suited (e.g., systemic, situational approach ...), that realize the importance of studying the interconnectedness of planning, organizing, leading and control.

In the postmodern operations the following project management functions are being increasingly used: setting goals, planning, organization, conducting and control.

This approach is based on the fact that in dealing with contemporary issues of security and defense by military actions and operations, each operation "is tailored by its measures", i.e. its organization is re-designed (shaped) and its resolution system created and which requires very specific skills and competencies of the management and organization as a whole.

Accordingly, the modern approach of solving operational problems and tasks in operations integrates concepts, principles, techniques, and knowledge from other scientific areas and management approaches, such as project management.

As military operation in the contemporary conditions is always out of routine undertaking, a new project, and it is performed under conditions of limited resources, operatic needs to use an eclectic knowledge of management science and, hence, project management, in order to optimize the planning and management of military operations. In this way, effective and efficient implementation of specific activities is ensured in progress, or in some phases of the operation in accordance with the Doctrine of operations of Serbian Armed Forces.

Key words: project management, military operations modeling, operatic model

Project Management and Logistic Support of Military Operations

Novica Conić and Milan Mladenović

Choosing and making the right decision for the decision-making bodies, at any level of decision-making, represents the highest degree of competence and knowledge necessary for the execution of a given operation. Good preparation facilitates the performance of an operation, and for this reason it is important to possess the necessary knowledge and procedures when planning the logistic support of a mission. This decision should be conveyed to the subordinate bodies and units and the utmost importance should be placed on the quality of logistics documentation as sources of information. Defining the necessary documentation and their content greatly facilitates the work of these bodies and expedites the transmission of information to the subordinate units.

Key words: logistic support, planning, documents

Force Employment Modeling in Operations

Vangel Milkovski

Operational planning guidance (Planning and Development Department GS SAF, 901-3, 8th February, later in the text: Guidance) brought many changes when it comes to the general approach to planning the operations. The basis for developing this document was the set similar documents of NATO and US Army: Guidance for operational planning NATO and FM 5-0 Army Planning and Orders Production.

In the Guidance there is a new term, „operational model“, along with its elements. Dilemmas and debates about its practical value have been present ever since it was created, and the attitudes of those who take part in this debate are diverse, there are some participants who think that the process of operational planning should be re-examined and the possibility of its application in our theory and practice should be analyzed, while on the other hand there are some who absolutely support this new approach to planning the operations. Such opposed attitudes and debates are the result of the lack of wider theoretical explanation of the genesis and value of this new approach to planning.

In the Guidance and the Planning doctrine of the SAF there is not a detailed explanation of relations and connections in the operational planning process. Moreover, opposite to the existing Guidance, the Planning doctrine and the draft of Operational planning and the work of commands in the SAF Guidance from 2012 approach to defining key segments in the process of operational planning in a different way. In these documents there is a new term „force employment modeling“ and the elements of operational model are explained in details and classified.

The term „force employment modeling“ represents a process within the operational planning process and whose task is to improve the operational planning process. It is based on critical, creative and systematic thinking and it takes into consideration the complex reality surrounding the armed forces when realizing their tasks and missions.

Key words: *modeling, power, operations, operating model*

Organization of Work in the Command Post and Military Decision Making Process During the Operations

Vojislav Krstović, Rade Slavković and Velimir Kevac

Command post (CP) is a space or an object where command staff is deployed in order to plan, prepare and conduct operations. Work organization in the command post is conditioned by the assigned mission and tasks, as well as the goals to be achieved in the operation. Command structure and the work organization in the command post are defined by the rules and regulations as well as the standard operational procedures (SOPs) at different command levels. According to the tenets of the Serbian Armed Forces (SAF) organization, especially the tenet of modular organization, and the tenets of using SAF, it is necessary to define proper organizational structure for the temporary command compositions that will plan and conduct the operations.

Functional work organization within the command post allows efficient execution of operational planning and military decision making process (MDMP) under complex and changeable conditions of a contemporary operational environment.

Due to diversity of forces that are engaged in the operations, the paper will focus on the functional organization of the command post of the temporary command compositions and the way it works in the MDMP during the operations.

Key words: *command post, temporary compositions, military decision making process, operation*

Plan and Concept of Military Operations

Mičo Suvajac and Mitar Kovač

Operation plans are product of operational planning process. Their are based on approved concepts of operations and represent detail development of cencepts. On strategical level their consist of an operational plans with annexses and supplements and is produced for every concrete operation. On operational and tactical level their are represented through operational order with annexses, supplements and tables with diferent parameters.

Development of an operational model is ilimportant input for further elaboration of concept of operation. Concept, through phase of plan elaboration, is developed in plan of operation. He is defining purpose of an operation, phases and activities, but all so expressing center of gravity and ways to achiove goals.

Key words: *operation plan, concept of operation, operational model*

Designing of Military Operations

Milorad Vidaković and Mitar Kovač

Abstract: Designing of military operations is a part of preparations phase of Military Operations Project in which, based on received (perceived) task and systematic consideration of all influencing factors, objectives, and methods of execution, duration, participants, and resources are determined in, in order to achieve the set goals. It can be equated with the term, Planning of military operations, which is a common phrase that covers that kind of process in preparation for execution of military operations. The purpose of Designing is making a Military Operations Plan, by which the commander clearly and unequivocally express its intent on how to perform the tasks assigned by superiors. It is been implementing through the established procedures, which are, basically, necessary steps to work. Basically, there is no significant differences between designing of military operations and designing of any other civilian enterprise.

Key words: designing, military operations, operations plan, operational planning

Characteristics and Problems of Artillery – Rocket Support Forces Use in Combat Operations

Zoran Knežević and Rade Slavković

New operational environment imposes the need to upgrade defense science in the area of preparation and execution of combat operations. Artillery-missile support represents a significant part of combat activities as fire support to forces engaged in combat operations in order to achieve the desired end state.

Permanent demands for more rationality and economy in engaging power of artillery-missile support in combat operations, point to the limited availability of human and material resources. Moreover, there is permanent demand for powerful and efficient fire support, as an important prerequisite for the successful conduct of combat operations. How to align and meet the needs of the artillery-missile support in existing conditions is a fundamental question to be resolved in the process of operational planning for force engagement.

Theoretical basis and experiences in use of force for artillery-missile support in the combat operations indicate problems that need to be considered in the process of force engagement. In this paper specifics and problems of force preparation for artillery-missile support will be elaborated, as well as organizing and grouping specifics of artillery-missile units and characteristics and problems in the execution of tasks in modern combat operations.

Key words: artillery-missile support, combat operation, artillery

Projection of Military Operations

Rade Slavković, Miroslav Talijan and Mile Jelić

Projections of military operations in Serbian Armed Forces (SAF) is achieved through command and leadership functions (management) in the process of operational planning. Planning of a military operation includes defining missions, goals and actions that need to be performed in order to accomplish the mission. The planning requires making prediction and decisions – a choice between the alternative future courses of action. Therefore the planning ensures a rational approach to realization of the previously defined goals. In order to achieve this, organization function finds the most appropriate procedures, methods, organizational structures and performs preparations for realization of that what is defined in the plans. However, plans for operations itself do not have any effects if they do not come to initiation. That is achieved by command function (ordering, tasks assigning) where tasks are assigned to participants in operation realization and the process of operation realization is initiated. With coordination function different activities of the elements during operation realization are synchronized. The function of control in the operation includes analysis and potential correction of performance so that the mission would be completed.

Key words: operations, project, planning, organization, command, coordination, control

Project Management of the Intelligence in the Operations

Mića Miladinović, Pavle Varga and Rade Slavković

In order to complete a complex project such as an operation, it is necessary to ensure that all combat and / or non-combat activities are arranged in an organized cycle, to be carried out in the direction of the stated objective (wished end state). For the successful execution of the Serbian Armed Forces (SAF) operations, among other conditions, it is necessary to provide timely and accurate information of adversary-enemy (threat), battlefield and weather conditions, which is one of the most important tasks of the intelligence in SAF operation. Also, the timeliness and quality of the task implementation of the Intelligence, is **significant contribution** to the **success operations**.

The concept of project management in the Intelligence during operations of SAF will allow the necessary organization, planning, management and control exercised by the proper engagement of the Intelligence resources and coordination of the intelligence activities necessary to accomplish the project in the most efficient manner.

Key words: project management, operations, project, intelligence

Documentary Records in Operations

Samed Karović, Mile Jelić and Miloš Gajić

The paper describes the operation from the perspective of terminology and understanding of the operation as a project that is being realized in the context of Serbian Armed Forces tasks in different missions. A special aspect is given on the documentation, which follows the realization of the operation, as a precondition in the process of carrying out the decisions made to perform the operation.

The paper also underlines the importance and significance of studying the operations and the documents, which are necessary in such processes and the formulation of a comprehensive and uniform approach to the development of certain types of operation plans and orders, which follow the entire process. This represents an important issue of efficiency and effectiveness of the process itself of the Armed Forces operations.

In those circumstances, it should be especially noticed the size and type of documents that should be produced, their implementation and the reality of their usage, i.e. applicability as the basis for the successful ending of any kind of SAF operations.

Key words: operations, document, operational plan, operational orders, efficiency, effectiveness

„Војно дело“ је општевојни научно-теоријски часопис Министарства одбране Републике Србије и представља отворени форум за публикавање и стимулисање иновативног промишљања и критичку размену искустава о свим аспектима и нивоима безбедности и одбране, у националном и међународном домену.

Чланци „Војног дела“ фокусирају се на компаративне и мултидисциплинарне теме које обрађују кооперативну националну, регионалну и глобалну безбедност, демократско управљање одбраном, цивилно-војне односе, формулисање стратегије безбедности и планирање одбране, тероризам, контролу наоружања, управљање кризама и чување мира.

Чланци, обима до 1,5 ауторски табак (24 странице формата А4 са по 1.800 карактера, са белинама између речи), достављају се Редакцији „Војног дела“ електронском поштом на адресу vojno.delo@mod.gov.rs (формат А4, фронт – *Times New Roman*, величина 12, проред – један ред). Чланак треба да садржи: наслов, име аутора, назив установе аутора, сажетак, кључне речи, увод, разраду, закључак, списак литературе и резиме.

Наслов треба да одражава тему чланка, а речи које га чине треба да буду прикладне за индексирање и претраживање. Ако таквих речи нема у наслову, пожељно је да се придода и поднаслов.

Име аутора и електронска адреса. Наводи се пуно име, средње слово, презиме аутора и лична интернет адреса у институцији у којој је аутор запослен. Уколико има више аутора, наводи се само електронска адреса једног, обично првог аутора.

Назив установе аутора. Наводи се пун (званични) назив и седиште установе у којој је аутор запослен, а евентуално и назив установе у којој је обавио истраживање. У сложеним организацијама наводи се укупна хијерархија (на пример, Војна академија, Катедра друштвених и економских наука, Београд). Бар једна организација у хијерархији мора бити правно лице. Назив установе испишује се иза имена аутора. Функција, чин и звање аутора се не наводе.

Сажетак представља кратак информативан приказ садржаја чланка који читаоцу омогућава да брзо и тачно оцени његову релевантност. Треба да садржи термине који се често користе за индексирање и претрагу чланака. Саставни делови сажетка су: циљ истраживања, методи, резултати и закључак. Сажетак треба да има од 100 до 250 речи и треба да се налази између заглавља (наслов, име аутора и назив институције) и кључних речи, након којих следи текст чланка.

Кључне речи јесу термини или фразе које адекватно представљају садржај чланка за потребе индексирања и претраживања. Треба их додељивати ослањајући се на неки међународни извор (попис, речник или тезаурус) који је најшире прихваћен унутар да­те научне области (за науку уопште то је листа кључних речи *Web of Science*). Број кључних речи не може бити већи од 10, а учесталост њихове употребе треба да буде што већа. У чланку се пишу непосредно након сажетка, односно резимеа.

Захвалница. Назив и број пројекта, односно назив програма у оквиру којег је чланак настао, као и назив институције која је финансирала пројекат или програм, наводи се у посебној напомени на сталном месту, по правилу при дну прве стране чланка.

Претходне верзије рада. Ако је чланак у претходној верзији био изложен на званичном скупу у виду усменог саопштења (под истим или сличним насловом), податак о томе треба да буде наведен у посебној напомени, по правилу при дну прве стране чланка. Чланак који је већ објављен у неком иностраном часопису одговарајућег реномеа може се публиковати у „Војном делу“ једино у преводу на српски језик, уколико се тиме обогаћује национални академски корпус текстова.

Текст и језик чланка. Текст чланка мора да садржи увод, раду и закључак. Текући наслови у тексту се не нумеришу. Рад може бити написан на српском, енглеском, немачком, француском или руском језику. Текст мора бити језички и стилски дотеран, систематизован и без скраћеница (осим стандардних).

Табеларни и графички прикази. Фотографије, цртежи, графикани и табеле треба да буду јасни, прегледни и погодни за репродукцију. Треба их радити у програмима *Word*, *Corel* или *Excel* и поставити на жељено место у тексту. Уколико графички и табеларни прикази нису оригинално ауторово дело потребно је навести извор из којег је преузимање извршено.

Навођење (цитирање) у тексту. Начин позивања на изворе у оквиру чланка мора бити једнообразан. У самом тексту, на месту на којем се врши позивање, односно цитирање, у угластим заградама обавезно треба написати редни број извора из одељка литература.

Напомене (фусноте) пишу се при дну стране на којој се налази текст на који се односе. Могу садржати мање важне детаље, допунска објашњења, назнаке о коришћеним изворима (на пример, научној грађи, приручницима), али не могу бити замена за цитирану литературу.

Листа референци (литература). Цитирана литература обухвата, по правилу, библиографске изворе (чланке, монографије и сл.) и наводи се искључиво у засебном одељку на крају текста чланка,

у виду листе референци. Референце се набрајају редоследом којим се наводе у тексту и не преводe се на језик рада. Библиографски податак за књигу садржи презиме и иницијале имена аутора, назив књиге, назив издавача, место и годину издања. Библиографски податак за часопис садржи презиме и име аутора, наслов чланка, назив часописа, број и годину издања, као и број странице. Наслови цитираних часописа наводе се у оригиналном, пуном или скраћеном, али никако у преведеном облику. При навођењу интернет сајта као литературе наводи се пуна електронска адреса странице која се цитира и датум када се последњи пут приступило тој страници. Обавезно је позивање на литературу у самом тексту, навођењем броја у угластим заградама. Бројеви треба да одговарају списку литературе који је дат у засебном одељку, при крају чланка.

Резиме. Ако је рад написан на српском језику пожељно је да се, поред сажетка на српском, даје и сажетак у проширеном облику на енглеском језику – као тзв. резиме (*summary*). Он се наводи на крају чланка, након одељка литература. Потребно је да буде у структурираном облику, а његова дужина може бити до 1/10 дужине чланка (опширнији је од сажетка на српском језику). Почетак резимеа може бити преведени сажетак на српском језику (са почетка чланка), а затим треба да следе преведени главни наслови, поднаслови и основе закључка чланка (литература се не преводи). Потребно је да се преведе и део текста испод наслова и подналова, водећи рачуна да он буде пропорционалан њиховој величини, а да одражава суштину. За резиме на енглеском језику Редакција обезбеђује лектуру.

Категорија (тип) чланка. У „Војном делу“ публикују се научни чланци који се разврставају у категорије:

- оригиналан научни рад (у којем се износе претходно необјављивани резултати сопствених истраживања научним методом);
- прегледни рад (који садржи оригиналан, детаљан и критички приказ истраживачког проблема или подручја у којем је аутор остварио одређени допринос, видљив на основу аутоцитата);
- кратко или претходно саопштење (оригинални научни рад пуног формата, али мањег обима или прелиминарног карактера);
- научна критика, односно полемика (расправа на одређену научну тему, заснована искључиво на научној аргументацији) и осврти.

Изузетно, у неким областима, научни рад у часопису може имати облик монографске студије, као и критичког издања научне грађе (историјско-архивске, лексикографске, библиографске, прегледа података и сл.), дотад непознате или недовољно приступачне за научна истраживања. Радови класификовани као научни морају имати бар две позитивне анонимне рецензије.

Такође, у „Војном делу“ се публикују и прилози ваннаучног карактера, уколико пружају информацију значајну за академску заједницу. То могу бити:

- стручни рад (прилог у којем се нуде искуства корисна за унапређење професионалне праксе, али која нису нужно заснована на научном методу);

- информативни прилог (уводник, коментар и сл.);

- приказ (књиге, рачунарског програма, случаја, научног догађаја, и сл.).

Сви радови подлежу анонимној стручној рецензији, а објављени радови и стручне рецензије хоноришу се према важећим прописима Министарства одбране Републике Србије.

Подаци о аутору. Аутор је, приликом достављања чланка Редакцији, дужан да достави и пропратно писмо у којем треба да наведе:

- о којој врсти чланка се ради,

- податке о аутору: име, средње слово, презиме, чин, звање, и-мејл адреса, адреса послодавца (или војна пошта), ЈМБ грађана, кућна адреса, општина становања, телефонски број на радном месту и код куће, број мобилног телефона, жиро рачун и назив банке.

Уредник

МЕДИЈА ЦЕНТАР „ОДБРАНА“

- Браће Југовића 16, 11000 Београд •
- Телефон: (011) 3201-995, војни 23-995 •
 - Телефакс: (011) 3241-009 •
- Текући рачун: 840-312849-56 • ПИБ: 102116082 •
- Број потврде о евидентирању за ПДВ: 135328814 •

ПОЗИВ НА ПРЕТПЛАТУ ЗА 2012. ГОДИНУ

Претплаћујемо се на часопис:

бр. примерака

1. „Војно дело“

Годишња претплата 1.400,00 динара

Приликом уплате позвати се на број: 122742312923051

2. „Војнотехнички гласник“

Годишња претплата 896,00 динара

Приликом уплате позвати се на број: 122742312923054

3. „Нови гласник“

Годишња претплата 1.600,00 динара

Приликом уплате позвати се на број: 122742312923053

Претплатне цене важе до 31. 12. 2012. године.

Број примерака издања која се наручују уписати у наруџбеницу, а примерак наруџбенице са доказом о извршеној уплати на горе наведени текући рачун послати на горе наведену адресу.

Купац тел.:

Место

Улица бр.

Потпис наручиоца

М. П.

Ликовно-графички уредник
мр *Небојша* Кујунџић
nebojsa.kujundzic@mod.gov.rs

Језички редактор
мр *Наташа* Николић, професор

Техничко уређење
Звезда Јовановић

Преводацац на енглески језик
Душанка Пивљанин, професор

Тираж 480 примерака

Штампа: ВОЈНА ШТАМПАРИЈА БЕОГРАД, Ресавска 40б

УДК – Народна библиотека Србије

ВОЈНО ДЕЛО је општевојни научно-теоријски часопис Министарства одбране Републике Србије који излази тромесечно. Представља отворени форум за презентовање и стимулисање иновативног промощљања о свим аспектима и нивоима безбедности и одбране. Гледишта и ставови аутора изложени у ВОЈНОМ ДЕЛУ не одражавају нужно званичну политику или став Министарства одбране Републике Србије и Владе Републике Србије. Сви текстови у овом издању смеју се репродуковати, у делу или целини, без претходног тражења одобрења. Редакција ВОЈНОГ ДЕЛА задржава право редиговања текстова.

