

Potpukovnik
mr ŽIVORAD VUJIČIĆ

Značaj analize ostvarivanja plana zadataka i finansiranja u rukovođenju i komandovanju

Ostvarivanje plana je dinamičan proces, kojim je neophodno stručno i kvalitetno upravljanje. Uvid u ostvarivanje plana moguće je postići jedino pravovremenom analizom ostvarivanja planiranih zadataka. Zbog toga, analiza ostvarivanja plana ima veliki značaj u procesu rukovođenja i komandovanja. Ona još više dobija na značaju u uslovima visoke inflacije, gde svaka zakasnela reakcija za otklanjanje nastalih deformacija u realizaciji plana povećava troškove i prei da ugrozi ostvarivanje planiranih zadataka.

Kao osnovne karakteristike analize ostvarivanja planova navode se cilj, obim, sadržaj i kvalitet analize. Zbog svog značaja kvalitet analize je šire obrađen od ostalih karakteristika. Poseban značaj za kvalitet analize imaju informaciona osnova, konzistentnost plana, kvalitet kadra, kriterijum za optimizaciju i mogućnost svodenja problema na matematički model.

Nedostatak dinamičke komponente, nemogućnost sagledavanja ekonomičnosti izvršenja zadataka, nepreciznost i nedefinisanost određenog broja jedinica normiranja i nedostatak mogućih predloga za preduzimanje mera i akcija za poboljšanje racionalnosti i ekonomičnosti u izvršavanju zadataka, osnovni su nedostaci sadašnjih analiza ostvarivanja planova.

Jugoslovenska narodna armija je veliki i složen društveni sistem čije se izvršavanje zadataka redovne delatnosti i razvoj finansiraju iz budžeta federacije. Za to se godišnje angažuje prosečno oko 5 odsto ostvarenog nacionalnog dohotka. Ta sredstva se planiraju za godišnji i petogodišnji vremenski period. Plansko angažovanje raspoloživih sredstava bitan je uslov racionalnog trošenja sredstava. Grčki filozof Publilije, u prvom veku pre nove ere, rekao je da je

vreme utrošeno za razmišljanje ušteda u vremenu. Danas se može reći da je vreme utrošeno za analizu planova, pa i plana zadataka i finansiranja JNA ušteda u novcu. Zbog toga analiza ima veliki značaj u rukovođenju i komandovanju, a naročito u planiranju, kao jednoj od bitnih procesnih funkcija vojnog rukovođenja.

Uvid u kvalitet izvršenih zadataka u JNA i utrošenih sredstava za njihovo izvršenje moguće je postići jedino pravovremenom i iscrpnom analizom izvršavanja planiranih zadataka. Značaj analize plana je još veći u uslovima visoke stope inflacije, ali je i teži. Narušavanje ravnoteže između obima zadataka koji se moraju izvršiti i obima raspoloživih sredstava, što je posledica, pored ostalog i inflacije, jedan je od uzroka neizvršavanja planiranih zadataka. Narušavanje te ravnoteže pretili da ugrozi postizanje ciljeva planiranih srednjoročnim i godišnjim planovima.

Ovim prilogom želimo da ukažemo na značaj analize plana zadataka i finansiranja JNA u rukovođenju i komandovanju, da istaknemo neke propuste koji se javljaju u toku analize i da damo određene predloge za njeno poboljšanje.

1. Rezultati istraživanja uticajnih činilaca

Bitni elementi analize uopšte, pa i analize ostvarivanja planova su: cilj, zadatak, obim, sadržaj i kvalitet analize.

Cilj analize plana je da se uoče relevantni činioci koji utiču na ostvarivanje tog plana i da se predlože mere kojima bi se u budućnosti eliminisali negativni, a stimulisali pozitivni činioci. Drugačije rečeno, cilj analize je da se poboljšanjem poslovanja poveća ne samo ekonomičnost već i racionalnost u izvršavanju planiranih zadataka. Cilj analize se postiže utvrđivanjem i izvršavanjem utvrđenih zadataka analize.

Zadatak analize nekog sistema je da sagleda njegovo stanje i strukturu, utvrdi objektivne zakonitosti njegovog funkcionisanja i razvoja i pomogne u dovođenju sistema u optimalno stanje sa maksimalnom efikasnošću funkcionisanja. Osnovni zadatak analize plana zadataka i finansiranja JNA je da se: utvrde i sagledaju nedostaci i propusti u izvršavanju zadataka i predlože mere za otklanjanje tih nedo-

stataka; utvrdi stepen izvršenosti planiranih zadataka borbene gotovosti na nižim nivoima rukovođenja i komandovanja; predloži preusmeravanje finansijskih sredstava sa zadataka koji se iz bilo kojih razloga ne izvršavaju ili su manje značajni, na težišne zadatke; oceni zakonitost korišćenja i upotrebe društvenih sredstava; sagleda i oceni ne samo ekonomičnost već i racionalnost u korišćenju i upotrebi društvenih sredstava.

Očigledno je da se postavljeni zadatak može izvršiti samo ako, pored drugih bitnih činilaca postoje i pravovremene i kvalitetne informacije o relevantnim uslovima izvršenja tog zadatka, kao i kadrovska osnova koja može sakupljene informacije ispravno protumačiti i doneti konkretne zaključke i optimalne odluke.

Analizom uticajnih faktora može se zaključiti koji je najpovoljniji skup mera i akcija koje treba preduzeti da bi se planirani ciljevi ostvarili u predviđenom roku, minimalizirali potrebni resursi za ostvarenje tih ciljeva i postigla maksimalna dobit.

U normativno-pravnom regulisanju planiranja i praćenja ostvarivanja planova zadataka i finansiranja JNA utvrđeni su cilj i zadatak analize i regulisano njeno sprovođenje u kome moraju sagledavati stanja i rezultati u postizanju postavljenih ciljeva i izvršenju planiranih zadataka, uslovi u kojima su se oni postizali i izvršavali, uočavati bitni činioci koji su pozitivno ili negativno uticali na ostvarivanje plana, ocenjivati zakonitost, racionalnost i ekonomičnost u raspolaganju sredstvima i utvrđivati uzroci odstupanja i predlagati mere za efikasnije izvršenje zadataka.

Pogrešno je mišljenje (a često i praksa) da je u analizi izvršenja nekog zadatka ili ostvarivanja ukupnog plana dovoljno iskazati samo finansijske pokazatelje. Pored prikaza planiranih i utrošenih sredstava i njihovog odnosa, što je bez sumnje značajan pokazatelj, još je važnije prikazati stanovitu dobit ili komparativne prednosti u odnosu na predašnje stanje. Komparativna prednost u odnosu na predašnje stanje može biti: 1) poboljšanje kvaliteta u izvršenju zadataka pri istom ili manjem utrošku sredstava; 2) isti kvalitet izvršenja zadataka pri manjem utrošku sredstava; 3) skraćivanje roka izvršenja zadataka pri istim ili manjim troškovima, odnosno istom ili većem kvalitetu.

U izveštaju višem nivou rukovođenja za svaku ovu vrstu prednosti treba objasniti način na koji je postignuta, kako bi se korisna iskustva poslovanja u nekim jedinicama i ustanovama mogla koristiti i u ostalim.

Ostvarivanje godišnjih planova zadataka i finansiranja JNA analizira se prema tačno utvrđenim periodima, i to: tromesečno, za period od 1. januara do 31. marta, petomesečno, za period od 1. januara do 31. maja i devetomesečno, za period od 1. januara do 30. septembra. Pored toga, na kraju svake »budžetske« godine izrađuje se analiza ostvarivanja plana zadataka i finansiranja JNA za tu godinu, poznatija kao završni račun. Na kraju svakog srednjoročnog perioda izrađuje se i analiza realizacije srednjoročnog plana za taj period.

Obim analize zavisi od više činilaca, a najvažniji su: dužina perioda za koji se analiza vrši, nivo rukovođenja na kome se vrši analiza, raspoložive informacije i postojeća informaciona osnova i veličina i složenost jedinice.

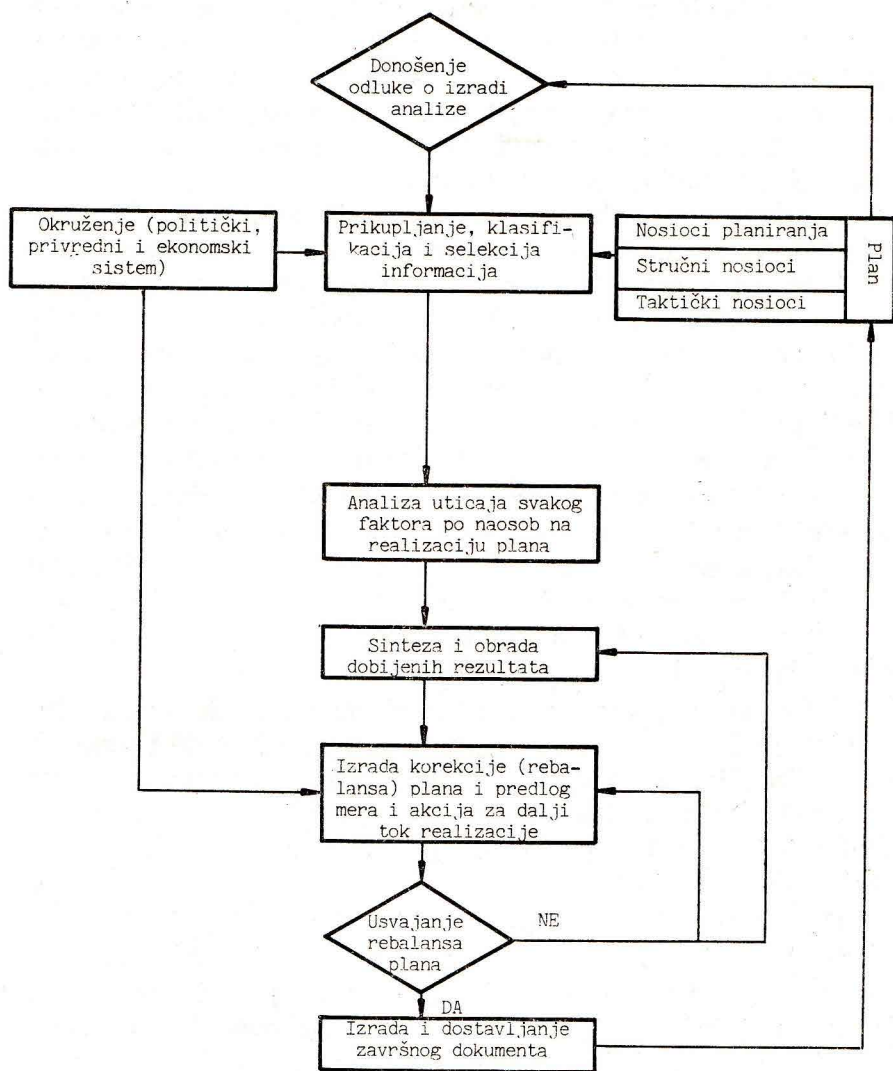
Što je period za koji se vrši analiza duži to je i veći broj činilaca koje treba obuhvatiti, pa je i analiza složenija i obimnija. To se može uočiti upoređenjem sadržaja tromesečne, petomesečne i devetomesečne analize plana zadataka i finansiranja u JNA.

U tromesečnoj analizi detaljno se obrađuje: kako se izvršavaju prioritetni zadaci; šta je, a šta nije ugovoreno i kako teče ugovaranje deficitarnih i kritičnih materijalnih sredstava, i kakvi su uslovi izvršavanja zadataka i ocena mogućnosti njihovog daljeg izvršavanja.

U petomesečnoj analizi daju se: osnovni pokazatelji fizičkog i finansijskog izvršenja najznačajnijih zadataka; odstupanja u izvršenju od planiranih zadataka po obimu i prioritetu; razlozi odstupanja i predlozi neophodnih mera za njihovo otklanjanje; i prirodni pokazatelji obavezni po najvećim propisima.

U devetomesečnoj analizi, pored pokazatelja predviđenih u petomesečnom izveštaju, posebno se ukazuje na zadatak koji se neće moći izvršiti i na ostatak finansijskih sredstava koja će zbog toga biti neutrošena, s predlogom njihovog angažovanja.

Obim analize zavisi i od nivoa rukovođenja na kome se analiza vrši i nivoa kome je namenjena. Što je viši nivo



rukovođenja analiza treba da bude sažetija i uopštenija, dok na nižim nivoima mora imati više detalja i veću analitičnost. Veličina jedinice i nivo rukovođenja proporcionalno utiču na obim analize.

Sadržaj analize plana zadataka i finansiranja JNA uglavnom, zavisi od sadržaja plana. Sadržaj dokumenta kojim se izveštava viši nivo rukovođenja uslovno se može podeliti na tekstualni i analitički deo.

U tekstualnom delu analizira se stanje i obim izvršenih zadataka, daje analiza uslova u kojima je plan ostvarivan, predlažu mere i akcije koje treba sprovesti u daljoj realizaciji plana, i na kraju, daje se analiza postignutih rezultata u sprovođenju mera za racionalno i ekonomično korišćenje i upotrebu raspoloživih sredstava.

Analitički deo obuhvata: predlog izmene godišnjeg plana zadataka i finansiranja u kome se za svaku izmenu predlaže iznos povećanja ili smanjenja sredstava, vrsta zadataka i troška na koji se ili sa kog se usmeravaju sredstva za realizaciju predložene izmene i obrazloženje neophodnosti izmene; pregled brisanja i unošenja objekata i projekata iz oblasti građevinske delatnosti; pregled izgradnje stanova u izveštajnom periodu; pregled planiranih i ostvarenih prihoda.

Kvalitet analize, takođe, zavisi od više činilaca, a najznačajniji su: informaciona osnova i obim raspoloživih informacija; konzistentnost planova; kadrovski potencijal koji može biti angažovan na izradi analize; izbor kriterijuma po kome se vrši analiza; mogućnosti svođenja problema na prepoznatljiv model.

Informaciona osnova analize plana treba da sadrži: izvore informacija (dokumentacionu osnovu); kanale i planske veze prikupljanja i razmenu informacija; tehnička sredstva za obradu informacija; kadar za prikupljanje, selekciju i obradu informacija i pripremu predloga odluka određenom nivou rukovođenja.

Dokumentaciona osnova analize plana je: direktiva i naređenje za izradu plana, planovi koji se analiziraju, propisane evidencije plana, periodični izveštaji o ostvarivanju planova potčinjenih jedinica i vojnoracunovodstvenih centara, podaci iz ranijih analiza i završnog računa, dokumenti o prelaznim i stvorenim obavezama, planovi nabavki materijalnih sredstava i usluga, operativna evidencija o obuci i vaspitanju, naredbe za isplatu i raspoloživi podaci i informacije dobijeni od organa kontrole, nabavnih, finansijskih i drugih organa i službi.

Pod konzistentnošću plana podrazumeva se usaglašenost svih delova plana. Jednu od opšteprihvaćenih definicija konzistentnosti plana dao je B. Csikos — Nagy, a ona glasi: »Plan je konzistentan ako se može provesti (realizovati) u stvarnim ekonomskim uslovima, te ako su programski ci-

ljevi međusobno usklađeni«. ¹ Uzimajući u obzir ovakvu postavku može se tvrditi da je za realnost jednog plana osnovni postulat njegova konzistentnost. Na primer, konzistentnost plana razvoja JNA podrazumeva usaglašenost razvoja vidova, rodova i službi, planova opremanja sredstvima naoružanja i vojne opreme sa izgradnjom potrebne infrastrukture, školovanje i osposobljavanje kadra itd., a sve u skladu sa raspoloživim materijalnim sredstvima namenjenim za te zadatke. ² Očigledno, najveći je problem u usklađivanju potreba i mogućnosti. U predlogu izmene plana i u procesu planiranja, često je teško iznaći optimalan odnos između potreba i mogućnosti postavljenih ciljeva.

Konzistentnost plana se najbolje može utvrditi analizom korelacionih odnosa između delova ili segmenata plana. Korelacioni odnosi između razvoja vidova, rodova i službi ili pojedinih delatnosti retko se analiziraju. Poznato je da postoji direktna korelaciona zavisnost između opremanja naoružanjem i vojnom opremom, modifikacije naoružanja i vojne opreme i održavanja i remonta tehničkih materijalnih sredstava. Na primer, u slučaju nemogućnosti nabavke naoružanja i vojne opreme (nedostatak sredstava, kašnjenje razvoja i sl.) raste potreba za modifikacijom postojećeg naoružanja i većim ulaganjem u generalni remont i generalnu reviziju tehnike koja se već nalazi u naoružanju i obrnuto: uvođenjem novog naoružanja, drugačijim sistemom obuke (veće korišćenje trenažera i simulatora), višim stepenom obrazovanja kadra i sl., potreba za generalnim remontom opada. Još neistražena, a vrlo značajna, jeste korelaciona zavisnost između tehničke modernizacije i kadrovskog obezbeđenja. Tu je karakterističan »vremenski« pomak potreban za školovanje neophodnih profila kadrova koje zahteva tehnička modernizacija. Vremenski pomak može da iznosi od 3 meseca do 5 ili 6 godina, što zavisi od složenosti i tehničke usavršenosti sredstva koje se uvodi u naoružanje. Sve te korekcije treba proučiti i predložiti ih u procesu donošenja odluka.

Kvalitet kadra je važan činilac za izradu kvalitetne analize. Zavisno od nivoa rukovođenja za koje se analiza

¹ B. Csikos — Nagy, u knjizi Leif Johansen, Predavanja iz planiranja Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1985. str. 179.

² Šire o planiranju razvoja oružanih snaga videti u knjizi: general-major dr Nikola Čubra, Planiranje razvoja opštenarodne odbrane, VIZ, Beograd, 1983, str. 575—104.

vrši menjaju se i zahtevi za kvalitativnim svojstvima kadra. Što je viši nivo rukovođenja, kadar koji vrši analizu plana treba da poseduje šira znanja i da je stručno osposobljeniji. Potreba za kadrovima visokog stepena stručnosti proizilazi iz činjenice što je za većinu odluka koje se odnose u JNA neophodno brzo reagovanje ili što kraće »vreme odziva«. To je vreme od momenta kada analitičar indentifikuje pojavu ili deformaciju u planu ili nekom drugom analiziranom sistemu, a koja teži da poveća njegovu entropiju pa do preduzimanja adekvatnih mera ili akcija da se ta deformacija eliminiše. Vreme odziva na promene u planu naročito je značajno u uslovima visoke inflacije, jer brzo reagovanje na te promene može doneti ogromne uštede u sredstvima. To vreme se može skratiti poboljšanjem informacione osnove i poboljšanjem strukture kadra koji analizira ostvarenje plana.

Jedan od nedostataka sadašnje analize planova je taj što se ona uglavnom prepušta organima finansijske službe, pa je najčešće jednostrana i nepotpuna. Zbog toga je neophodno da se u timu koji vrši analizu nalaze ljudi različitog stručnog profila (ekonomisti, inženjeri, oficiri rodova i službi i dr.). Njihova znanja moraju biti široka i komplementarna za oblast zadatka za koju se vrši analiza. Osim toga, oni treba da budu potpuno upoznati sa ciljem i zadacima analize.

Izbor kriterijuma po kome se vrši analiza je vrlo važan zadatak analitičara, a najčešće je determinisan postojećim propisima i postavljenim ciljem analize. U načelu, može se reći da za svaku analizu teoretski postoji najbolji kriterijum, a u praksi ga je vrlo teško definisati i postaviti.

Komparativna prednost sadašnjeg stanja u odnosu na predašnje definiše se kriterijumom, skupom kriterijuma ili kriterijumskom funkcijom. Kriterijum kao mera dostizanja zadanog cilja mora uvek imati kvantitativni karakter.³ To znači da kriterijum služi i za utvrđivanje principa ili pravila prema kojima se vrši analiza celog ili samo delova plana. Analiza izvršavanja nekog zadatka ili ostvarivanja plana može se vršiti na osnovu više različitih kriterijuma. Decentralizovani sistem planiranja, a time i analize ostvarivanja planova JNA, dopuštaju da se na različitim nivoima ruko-

³ Milovan Stojiljković, *Proces donošenja odluka*, VIZ, Beograd, 1975, str. 88.

vođenja izvršavanje istog zadatka oceni pomoću različitih kriterijuma. To može, ponekad, najvišem nivou rukovođenja otežati uvid u stvarno stanje izvršenih zadataka i angažovanih sredstava. Pogledajmo to na primeru izgradnje pešačkog strelišta bataljonskog tipa: puk kao IV nivo planiranja u analizi izvršavanja ovog zadatka prihvatiće kao kriterijum funkcionalnost strelišta, Građevinsko odeljenje u komandi armije na čijoj se teritoriji gradi strelište može kao osnovni kriterijum analize prihvatiti vreme izgradnje i kvalitet izvedenih radova Generalštabu JNA, kao nosiocu obuke, može biti pogodan kriterijum uticaj izgradnje novog strelišta na podizanje stepena obučenosti vojnika u toj armijskoj oblasti. I konačno, najviši nivo planiranja, Uprava za planiranje razvoja i finansija, kao osnovni kriterijum može da prihvati cenu koštanja izgradnje navedenog strelišta, odnosno procenat utrošenih u odnosu na planirana sredstva.

Da bi se izgradila završna (svodna) analiza ostvarivanja plana neophodno je da se na istim nivoima planiranja (rukovođenja) koriste isti kriterijumi ili takvi koji će imati bitna zajednička svojstva. Ta svojstva su: merljivost, jednostavnost, da nisu kontradiktorni sa kriterijumima na nižem nivou planiranja; i da su tehnički izvodljivi i u praksi primenljivi.

Prema navedenim zahtevima očigledno je da je nemoguće postaviti »idealno« kriterijum prema kojem bi se vršila analiza izvršavanja planiranih zadataka.

Najčešći kriterijum analize ostvarivanja plana je poređenje sa ostvarivanjem u prethodnom periodu. Međutim, korišćenje samo tog kriterijuma može dati pogrešan rezultat jer nisu uticali isti činioci u ta dva perioda. Zbog toga je neophodno definisati skup kriterijuma na osnovu kojih bi se vršila analiza. Za JNA najprimereniji kriterijum je kriterijum borbene efikasnosti tj. njena efikasnost u vođenju oružane borbe, a u miru njena sposobnost odvrćanja agresora. Sa ekonomskog aspekta to je kriterijum koji odmerava najpovoljniji odnos između utrošenih sredstava i postignutih rezultata pri postizanju zadanog cilja.

Mogućnost svodenja problema na prepoznatljiv matematički model predstavlja jedan od bitnih činilaca kvaliteta analize. Modeliranje je predstavljanje realnog stanja sistema

matematičkim relacijama, radi sagledavanja ponašanja tog sistema kao celine ili samo njegovih delova. Modeliranje celog plana je skoro neizvodljivo. Međutim, delovi plana, naročito neki zadaci razvoja, mogu se modelirati korišćenjem nekih metoda operacionih istraživanja. Radi ilustracije postavimo jedan model planiranja razvoja JNA.

Postavka modela planiranja razvoja JNA. Razvojem JNA želi se postići određeni cilj. Planirani cilj može se postići vođenjem različitih politika razvoja rodova službi, sistema, kadrova itd.

Neka je (a) jedna od mogućih politika razvoja JNA. Za provođenje politike (a) vojni rukovodioci raspolažu određenim skupom instrumenata.

Ako podskup svih raspoloživih politika označimo sa A , pri čemu je svaka moguća politika (a) elemenat podskupa A tj. $a \in A$, tada je i svaka politika (a) koja nije elemenat podskupa A , $a \notin A$ isključena odgovarajućim (najčešće limitirajućim) činiocima.

Odgovarajući činioци koji limitiraju skup A u slučaju razvoja JNA mogu biti: politički, ekonomski, institucionalni, raspoloživi resursi (kadrovi, kapaciteti namenske industrije i sl.) itd.

Na ostvarivanje plana zadataka i finansiranja JNA utiču endogeni i egzogeni činioци. Skup Z egzogenih činilaca varijabli koji utiču na realizaciju plana čine elementi z_1 do z_n ; $Z = \{z_1 \dots z_n\}$ gde je $z_i \in Z$. Elementi egzogenog skupa činilaca mogu biti: elementarne nepogode (poplave, olujna nevremena) nestašice robe i usluga na tržištu, vanredna stanja i događaji, nepovoljna privredna kretanja itd.

Skup Y endogenih činilaca — varijabli koji utiču na realizaciju plana a čine ih elementi $\{y_1 \dots y_m\}$ gde je $y_i \in Y$. Elementi endogenog skupa Y mogu biti: nerealno sačinjen i dimenzionisan plan, bilo u celini ili u delovima, odnosno segmentima plana, nedovoljno angažovanje izvršilaca na ostvarivanju plana, loša organizacija, nepravovremena kontrola izvršenja zadataka i kašnjenje u preduzimanju akcija za brže, kvalitetnije i ekonomičnije postizanje postavljenog cilja i druge slabosti, uglavnom, subjektivnog karaktera.

Neka je dostignuti nivo razvoja JNA u periodu kada se radi novi plan označen sa X . U agregatnom izrazu $/x/$ treba da bude iskaz brojčanih pokazatelja. Na primer: mo-

gućnost uništenja živih ciljeva, ciljeva u vazdušnom prostoru, oklopnih ciljeva, teritorije prekrivene vatrenom podrškom artiljerije, broj naleta avijacije, zatim brojno stanje ljudstva, kvalifikaciona, starosna i nacionalna struktura rukovodećeg kadra, kvalitet obučenosti rukovalaca i posluga na ključnim sistemima odbrane, stepen uređenosti teritorije za ratna dejstva, struktura i klasifikacija jedinica, nivo popunjenosti ratnih materijalnih rezervi po vrstama /rezervni delovi, municija, hrana, odeća, lekovi i sanitetski materijal itd./ i ešelonima /trupni, armijski i ešelon Vrhovne komande itd./. Drugim rečima X možemo definisati kao merni vektor stanja armije u promatranom vremenu.

Ako skup svih mogućih stanja razvoja JNA definišemo sa X , gde mora da bude zadovoljen uslov da je za svako $x \in X$, tada zavisno od izabrane politike i planskog usmeravanja aktivnosti i sredstava sistem, u ovom slučaju razvoja JNA, možemo doraditi u bezbroj stanja od $\{x_1, x_2 \dots x_i \dots x_n\}$ gde je za svako $x_i \in X$.

Skup X je ograničen skup, a generiran je ranijom politikom i postojećom politikom razvoja JNA i skupom Z mogućih stanja egzogenih faktora. Otuda sledi da je

$$x = f/a, z/$$

To znači da je dostignuti nivo razvoja JNA funkcija izbora moguće politike razvoja i egzogenih varijabli koje utiču na tu politiku.

Ovako definisan model je uprošćen, ali i pored toga omogućava donošenje znatno kvalitetnije odluke nego kada bi se politika i ciljevi razvoja definisali samo na osnovu iskustva i intuicije donosioca odluke.

2. Uočeni nedostaci sadašnjih analiza ostvarivanja planova

Sadašnja metodologija analiziranja plana, pored komparativnih prednosti u odnosu na ranije, ima neke nedostatke.

1) Nedostatak dinamičke komponente pri iskazivanju utroška sredstava u uslovima visoke inflacije predstavlja osnovni nedostatak sadašnjih analiza. Sa sadašnjom stopom inflacije vrednost novčanih sredstava u decembru u odnosu na januar ove godine biće prepolovljena, pa je stoga značajno

vreme izvršenja zadatka. Zbog toga je poželjno, a i neophodno, analizirati i iskazivati ostvarivanje plana po kvartallima ili čak mesečno, s tim što bi svaki period bio zasebno analiziran, dok bi završni račun bio ponderizovana veličina ostvarenih efekata. Ovakav način analize znatno bi povećao broj ljudi koji vrše analizu, ali bi se dobila realnija slika o izvršenju planiranih zadataka. Prilikom trošenja ranije nabavljenih artikala, naročito hrane i rezervnih delova, pri visokoj inflaciji dobija se kriva slika o stvarnim rashodima, jer su troškovi objektivno veći nego što se iskazuju /iskazuje se utrošak po nabavnoj, a ne po stvarnoj ceni/, što nivo ekonomičnosti u JNA znatno iskrivljuje.

2) Izvršene analize ne nude različite varijante preduzimanja mera i akcija za poboljšanje ekonomičnosti i ukupne racionalnosti u izvršavanju zadataka. Sadašnje izvršene analize retko imaju i po jednu varijantu rešavanja nekog problema, a više različitih varijanti predloga skoro da i nema ni u jednoj analizi planova prvog nivoa planiranja. Takvo stanje onemogućava donosiocu odluke da donese optimalnu odluku.

3) Nemogućnost sagledavanja ekonomičnosti izvršenja zadataka. Analiza planova nižih nivoa planiranja pruža podatke o obimu planiranih i utrošenih sredstava po zadacima i troškovima i odnosu između njih, ali ne pruža zadatke o odnosu između učinaka i utrošenih sredstava. To znači da izvršena analiza ne pruža podatke o stepenu ekonomičnosti angažovanih resursa.

4) Težište analize neizvršenih zadataka uglavnom je na posledicama, dok se uzroci analiziraju površno i stereotipno /visoka inflacija, nedovoljno planirana sredstva, nestašice na tržištu i sl./. Potpunije analiziranje uzroka neizvršavanja zadataka i uslova u kojima su doneti planovi /ili odluke/ može mnogo doprineti izradi realnih budućih planova.

5) Nepreciznost u definisanju nekih jedinica normiranja uz otežan dvosmeran protok informacija, daju mogućnost istim nivoima planiranja, koji su u različitim jedinicama ili ustanovama, da prema svome shvatanju prikazuju brojna stanja jedinice normiranja. Na taj način se isti zadaci, koji se realizuju u različitim jedinicama, dovode u neravnopravan položaj. Zbog toga su i rezultati analize o izvršavanju ovih zadataka različiti i nepouzdati.

6) Metodološke nepreciznosti, naročito, obima i sadržaja analize kao dokumenta, dovode do različitih interpretacija na istim nivoima planiranja zbog čega su neke analize glomazne i nepregledne. To otežava objedinjavanje analize na najvišem nivou.

Ostvarivanje Plana zadataka i finansiranja je dinamičan proces. Zbog toga je analiza ostvarivanja plana važan činilac u procesu rukovođenja i komandovanja. Značaj analize je još veći kada su promene u okruženju brže i ekonomski nepovoljnije, jer svaka spora reakcija u otklanjanju uzroka neostvarivanja plana zahteva više sredstava i preti da ugrozi postizanje planiranih ciljeva.

Da bi se omogućilo donošenje optimalnih odluka proces analize mora biti stalan i kontinuiran. Plan treba analizirati pre, u toku i nakon izvršenja zadataka.

Analiza plana pre početka njegovog ostvarivanja ima zadatak da sagleda njegovu konzistentnost i realnost, kako bi se eventualna neusklađenost i nerealnost uklonile pre početka ostvarivanja plana. Tu analizu je najlakše provesti ekspertnim ocenama krupnijih programa i ukupnog /svodnog/ plana pri čemu težište analize treba da bude na anlizi međusobne usklađenosti svih delova plana, a u okviru pojedinih zadataka na analizi odnosa cena — efikasnost.

Analiza plana u toku njegovog ostvarivanja ima zadatak da sagleda i utvrdi uzroke propusta nastalih u toku ostvarivanja plana i da predloži mere i akcije za otklanjanje tih propusta. Zatim da u okviru ukupnih sredstava plana predloži preusmeravanje sredstava za one zadatke čije izvršavanje najviše utiče na podizanje stepena borbene gotovosti.

Analiza plana nakon njegovog ostvarivanja ima osnovni zadatak da utvrdi nivo postignutih planiranih ciljeva i na osnovu cene koštanja /uloženih sredstava za postizanje tih ciljeva/ utvrdi ekonomičnost ulaganja sredstava. Težište ove analiza je analiza uslova u kojima je donet i ostvarivan plan.

Radi poboljšanja kvaliteta analize ostvarivanja planova neophodno je: nastaviti sa daljim osavremenjivanjem njene informacione osnove, pravovremeno pripremiti kadrove odgovarajućeg stručnog profila; uvesti dinamičku komponentu u analizu; gde god je moguće služiti se kvantitativnim metodama analize, a u toku analize ostvarivanja plana formirati više varijanti mera i akcija za brže i ekonomičnije postizanje planiranih ciljeva.

SUMMARY

SIGNIFICANCE OF ANALYSIS OF REALIZATION OF THE TASK AND FINANCING PLAN IN THE COMMAND AND CONTROL PROCESS

The realization of the plans is a dynamic process requiring expert and high quality management. The insight into realization of the plan is possible only by a timely analysis of realization of planned tasks. This analysis is, therefore, a very significant element of the command and control process. Its significance becomes even greater in conditions of high inflation rates, when each tardiness in elimination of deformities in realization of the plan increases expenditures and threatens to jeopardize the realization of planned tasks.

Basic characteristics of analysis of realization of plans are: aim, extent and quality of analysis. Because of its significance, the quality feature of analysis is in the article reviewed in more detail. Of a particular significance for the quality of analysis are: the information basis, consistency of the plan, quality of personnel, optimization criterion, and possibility for expressing the problem in the form of a mathematical model.

A lack of the dynamic component, inability of seeing the economy in the realization of tasks, inaccuracy and lack of definition of certain number of normative units, and the lack of alternative proposition for undertaking measures and actions for improving the rationality and economy in the realization of tasks, are the basic deficiencies of existing analyses of realization of plans.

RESUME

IMPORTANCE DE L'ANALYSE DE LA REALISATION DU PLAN DES TACHES ET DU FINANCEMENT EN MATIERE DE DIRECTION ET DU COMMANDEMENT

La réalisation du plan est un processus dynamique qu'il convient de mener d'une manière compétente et qualitative. Le contrôle de la réalisation du plan ne peut être effectué que moyennant l'analyse en temps utile de l'accomplissement des tâches planifiées. D'où le très grand intérêt de l'analyse de la réalisation du plan pour le processus de direction et du commandement. Celle-ci est toujours plus importante dans les conditions d'une inflation excessive où chaque réaction tardive visant à aplanir les carences de la réalisation du plan génère des frais nouveaux et risque de menacer l'exercice des tâches planifiées.

Les principales caractéristiques de l'analyse de l'exécution du plan sont: l'objectif, le volume, le contenu et la qualité. Etant donné son importance particulière, la qualité de l'analyse est plus amplement traitée par rapport aux autres caractéristiques citées. Sont importants surtout pour la qualité de l'analyse: la base d'informations et de données, la nature consistante du plan, la qualité des cadres, les critères retenus en vue de l'opti-

misation et la possibilité de présenter les problèmes moyennant les modèles mathématiques.

Les principales carences des actuelles analyses de l'exécution des plans sont les suivantes: manque de la composante dynamique; impossibilité de prévoir le suivi de l'économicité de l'exécution des tâches; manque de précision et une définition lacunaire pour un certain nombre d'éléments de normalisation; manque de propositions concernant les mesures à prendre et les actions à mener pour rendre l'exécution des tâches plus rationnelle et plus économique.

РЕЗЮМЕ

ЗНАЧЕНИЕ АНАЛИЗА РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА ЗАДАЧ И ФИНАНСИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

Реализация планов — динамичный процесс, требуемый квалифицированного и качественного руководства. Контроля реализации плана можно добиться только своевременным анализом реализации запланированных задач. Поэтому анализ реализации планов имеет большое значение в процессе руководства. Его значение еще больше повышается в условиях высокой инфляции, когда каждая запоздавшая реакция при устранении искажений, имевших место в реализации плана, увеличивает расходы и составляет под угрозу реализацию запланированных задач.

Основными характеристиками анализа реализации планов считаются цель, объем, содержание и качество анализа. Исходя из его значения, качество анализа рассматривается более подробно, чем остальные характеристики. Особое значение для качества анализа имеют информационная основа, прочность плана, качество кадров, критерии оптимизации и возможность сведения проблем к математической модели.

Отсутствие динамической составляющей, невозможность ознакомления с экономичностью выполнения задач, неточность и неопределенность некоторых единиц нормирования и отсутствие альтернативных предложений, связанных с мероприятиями по улучшению рациональности и экономичности при выполнении задач, являются основными недостатками нынешних анализов реализации планов.