



Трансформација Војске Србије

– изазови и одговори –

УДК: 355.3 (497.11):
355.02

Здравко Понош, генерал-потпуковник*

Реформски замах, настао у Србији после октобарских промена 2000. године, стигао је до Војске тек 2003. године, али је већ с пролећа 2004. ослабио у недостатку чврсте политичке артикулисаности и унутрашње спремности за промене.

Трансформација која је покренута 2006. године има лимите којима смо се већ примакли. Војска је максимално искористила политички, правни и финансијски простор који је имала на располагању за трансформацију. Остварени су солидни резултати и постигнуто је почетно убрзање које даје основа за оптимизам, али и за бригу. Поставља се питање – да ли модернизујемо воз за брзине које не може да поднесе пруга којом се креће. Треба ли воз да успори или и пруга да се модернизује?

Кључне речи: *Војска, одбрана, трансформација.*

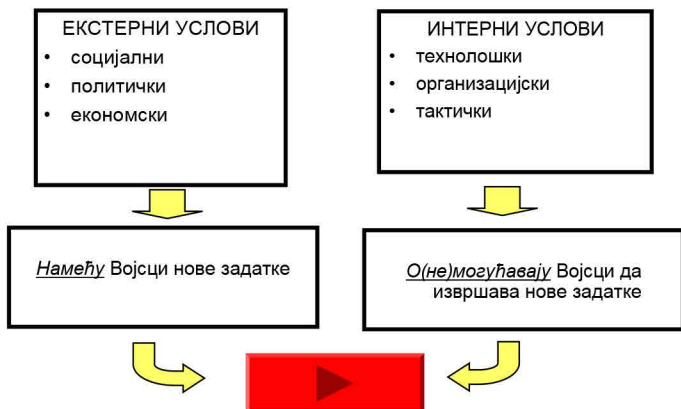
Увод

Тема овог рада је трансформација Војске Србије. Ми нисмо ни први ни једини код којих се појавила таква потреба, будући да трансформацију војске условљавају екстерне и интерне околности. Под екстерним околностима, са аспекта војске подразумева се шире друштвено и међународно окружење. Разлози за трансформацију могу да буду социјални, политички и економски, и могу да доведу до тога да војска има потребу да обавља неке нове задатке, које до тада није обављала. Други сет разлога за трансформацију војске је интерне природе. То су технолошки и организациони разлози који војсци омо-

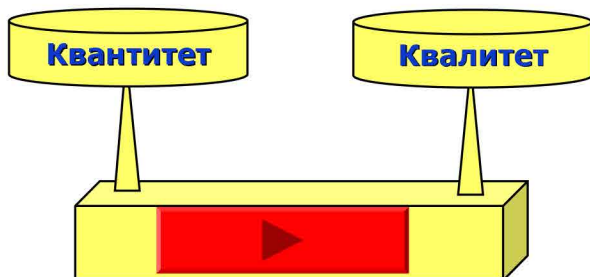
* Аутор је начелник Генералштаба Војске Србије.

гућавају да обавља неке нове задатке, или старе задатке на нов начин. У историји постоји низ таквих примера. На пример, увођење ватреног оружја омогућило је војскама тог времена да потпуно другачије воде ратове у односу на период тзв. Стогодишњег рата у Европи (1337–1453. године), када су биле пресудне индивидуалне вештине војника и малих најамничких јединица. Чест је случај да интерни разлози или, једноставније речено, озбиљно заостајање (технолошко, организацијско, доктринарно) у односу на релевантне војске буде аларм да нешто мора да се промени.

Велике промене (реформе) у одбрани



Шта год да је посреди, долази се до потребе да се трансформише Војска. Трансформација се у нашем случају спроводи на основу ресурса које имамо на располагању, без тражења било каквих додатних ресурса. Наши разлози за трансформацију су – и екстерне и интерне природе.



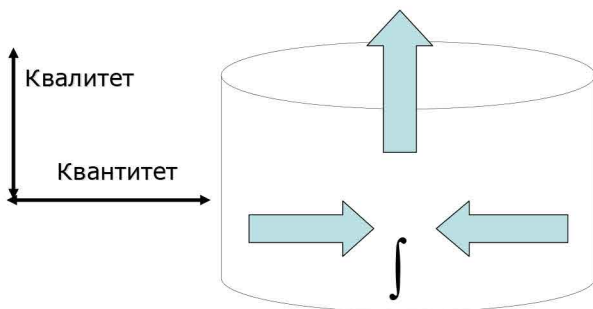
У свим случајевима, па и у нашем, такви разлози утичу на промену варијабли у једначини војне моћи – мењају однос квалитета и квантитета. Увек је тако било кроз историју. Индустријске револуције су омогућиле, а „хладни рат“ наметнуо потребу да се праве велике стајаће војске са много људства и технике. То је било једно од обележја 20. века. С обзиром на сталну промену утицаја квантитета и квалитета на једначину војне моћи, дошло је време да доминантну улогу добије квалитет. За то постоје бројни разлози. Осим технолошког, поменимо још само социјални разлог под којим се подразумевају демографске и вредносне тенденције у делу света чију судбину делимо. У демократијама елите немају право да људске животе третирају као квантитет.

Затечено стање у Војсци Србије

Пре трансформације било је неопходно да се сагледа стање сложеног система какав је Војска Србије и одлучи шта и како треба мењати и, како да се дође до промена. Такође, требало је утврдити расположиве ресурсе и имати непрекидну визију шта даље.

Квантитет и организација били су подешени за нека друга времена, за шездесете или седамдесете године прошлог века. Једноставно, био је то неодговарајући алат за нове проблеме са којима смо се сусрели и за вредности којима тежимо. Јер, годинама нису праћене реалне промене на глобалном, регионалном и локалном нивоу, па смо имали војску која је била непримерена новим изазовима за нашу земљу и регион.

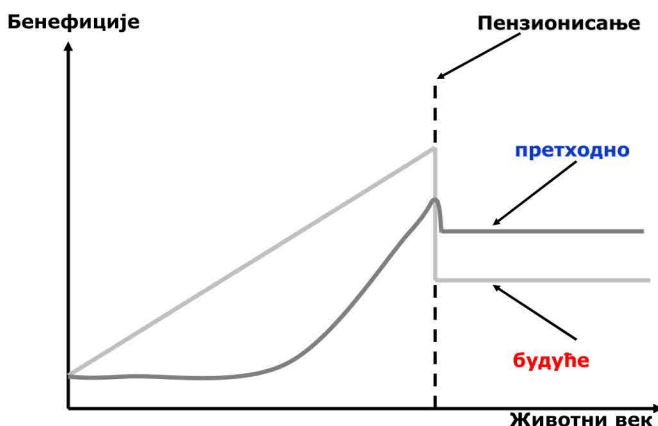
С обзиром на све то, генерално опредељење у вези с трансформацијом коју смо предузели било је да неодговарајући квантитет претворимо у потребан квалитет.



≈ 1 милијарда \$

Војни буџет Републике Србије сада износи око милијарду долара. Претходних година је био нешто мањи, али је и економија Србије била у лошијем стању. Није то мало издвајање за земљу као што је Србија, за економију као што је српска. Са толико новца требало би, и могло, да се уради много више. Наш приступ је био срачунат на то да смањимо квантитет и *да повећамо квалитет уз коришћење ресурса које имамо*, без захтева за додатним ресурсима.

У анализи и покушају да утврдимо шта треба мењати, а не тражећи повећање издвајања за Војску, установили смо, између осталог, да је Војска у много чему постављена тако да се сет унутрашњих вредности веома добро препознаје из начина управљања системом и из расподеле бенефиција. Како је било све мање новца и у недостатку суштинске контроле цивилне власти, врх система се све више бавио микроменаџментом, а систем планирања је постао формалан и необавезујући. У свим хијерархијски уређеним системима бенефиције су веома значајне, поготову у државној служби, а посебно у војној организацији. Током војничке каријере, у претходном периоду, систем бенефиција није био линеарно корелисан с напредовањем. Опишљиве бенефиције, а у условима скромних плата и, уопште, ниског животног стандарда у друштву то су станова и релативан однос пензија у односу на плате, сконцентрисане су биле пред крај каријере, и то за официре са високим чиновима.



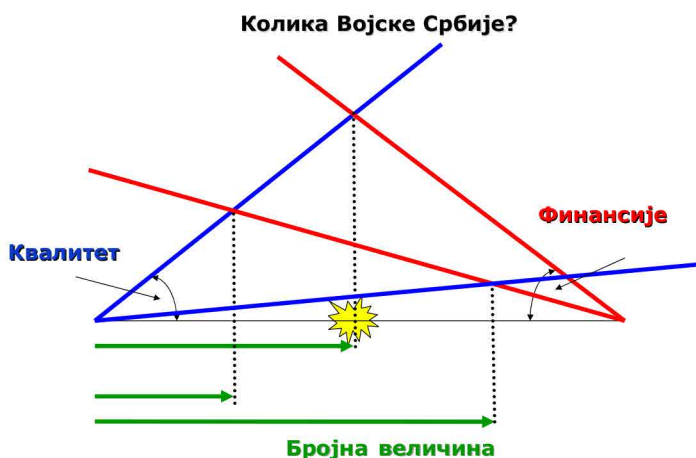
Са одласком у пензију мало се шта од тога губило. На пример, у вези са стамбеном политиком, реч је била о становима за другу и, чак, у неким случајевима, за трећу генерацију. Разумљиво је зашто је то било тако: систем су стварали за своје потребе и

њиме управљали људи који су били управо негде при врху каријере. Они су пројектовали систем тако да, чак и кад оду, он наставља да ради за њих. Проблем додатно мултипликује несразмеран број пензионера у односу на активни састав Војске, што је последица трауматичног распада СФРЈ. Посебан проблем је наслеђени аутономни војни социјални систем, конципиран још у СФРЈ, када је војска била „држава у држави“. Сматрали смо да то треба мењати – систем бенефиција треба да буде стимулативан током читаве каријере.

Квантитет и квалитет Војске

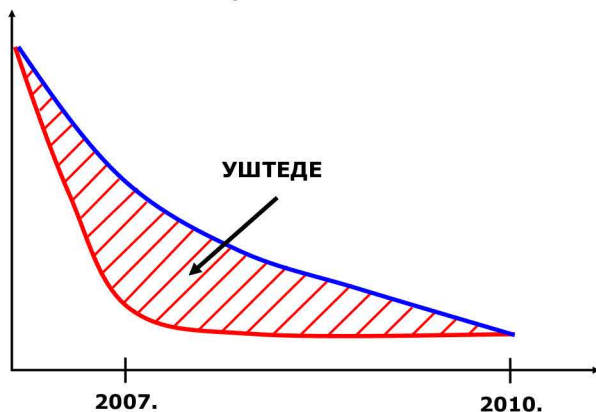
Када је Србија средином 2006. године обновила самосталност, једно од питања било је и колика нам је Војска потребна и колику Војску Србија може да издржава. Ако имамо мало новца, а велику војску, имамо низак квалитет војске која је више намењена за смањење социјалних тензија, (велики број запослених за малу плату) него за функцију одбране земље. То је годинама био наш случај, као и многих земаља централне и источне Европе.

Захтевани виши квалитет уз исту количину новца неминовно значи мању бројну величину. Подразумева се да економски параметри нису једини у опредељивању колика нам је војска потребна. На то свакако утичу и оперативне потребе, засноване на реалним безбедносним изазовима са којима се Србија суочава. У вези с тим, посебно треба узимати у обзир чињеницу да је трансформација квантитета у квалитет процес за који су потребни одређено време и пажљив менаџмент.

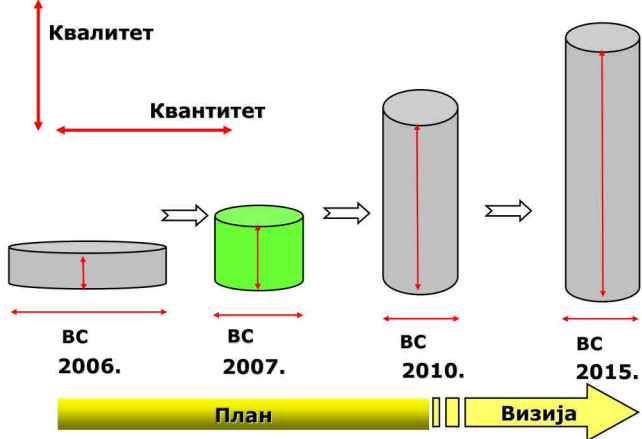


Било је важно да се одреди којом динамиком треба да се изведу организацијске промене за које смо се определили. Код нас је то раније обично рађено полагано, у три фазе: прва фаза је била „козметичка“, а до треће је обично заборављано шта је било планирано.

ДИНАМИКА ОРГАНИЗАЦИЈСКИХ ПРОМЕНА



Определили смо се да то радимо брже, односно да радикалне кораке и структурне промене предузмемо у првој години и да потом покушамо да стабилизујемо систем. Шта смо хтели тиме да постигнемо? Најмање две ствари. Прво, да хитно променимо дугогодишњи негативан тренд одбрамбене моћи Србије. Самообмањивање о борбеним способностима, засновано на броју бригада које нису у стању да се покрену и вишегодишње запомагање да би војска била боља само да има више новца није приступ којим војска оправдава своје постојање и улива поверење грађанима Србије. Друго, кренули смо у посао који је скуп. Померање тенкова из једног краја земље у други једноставно – кошта, а ми немамо додатна средства за трансформацију. Сматрали смо да на основу брзине можемо да створимо уштеде које су нам потребне за целокупну реорганизацију. И то је један од разлога што смо планирано за 2007. годину урадили већ у првих шест месеци. Ако неку бригаду треба да расформирамо, а то опет само по себи кошта, онда је боље да то урадимо у првих шест месеци. То је био начин да се уштеде ресурси за трансформацију у другој половини године. Коначно, таква динамика омогућава да се брзо стекне увид у резултате и исправност смера трансформације. Менаџмент који је кренуо у трансформацију веома брзо може да се препозна као успешан или неуспешан, и на време може да се донесе одлука о наставку процеса.



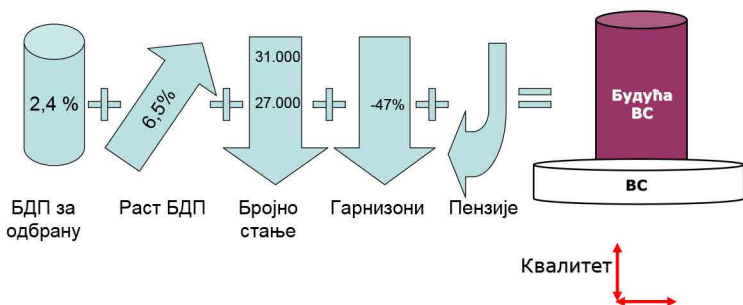
Од 2006. до 2010. године, процес ћемо водити на основу плана, јер смо за тај период располагали са довољно параметара. После 2010. године тешко је поуздано планирати због непознаница које утичу на то каква ће и колика Војска бити. Поставља се питање да ли ћемо бити у Европској унији, да ли ћемо бити у НАТО-у ... То не зависи од нас и зато тај период означавамо као визију.

Ресурси за трансформацију

Анализирали смо којим ресурсима располажемо за трансформацију Војске.

У европским размерама, 2,4 одсто бруто друштвеног производа је солидан проценат ако би структура војног буџета била примарно усмерена на јачање одбрамбене моћи. Следећа је била тенденција раста бруто друштвеног производа, који је претходних година износио више од шест одсто. То су реални параметри који су битно утицали на наше планирање.

РЕСУРСИ ЗА ТРАНСФОРМАЦИЈУ



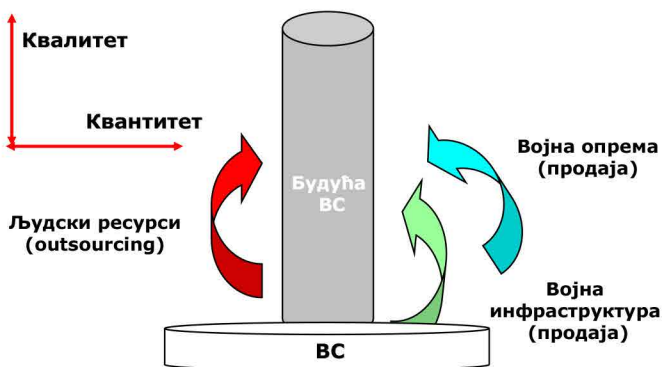
Препознати су и интерни ресурси.

– Прво, смањење бројног стања. У тренутку када смо почињали трансформацију имали смо око 31.000 припадника Војске и план да тај број смањимо на 27.000 припадника. Смањењем бројног стања створене су уштеде. Међутим, то није тако драстично смањење бројног стања као што је у неким случајевима истицано. Наиме, смањен је број јединица које немају борбену моћ. Било је потребно да се успостави одговарајућа кадровска пирамида и правилна структура кадра, што подразумева и професионализацију војничког кадра.

– Друго, интерни ресурс је смањење броја гарнизона: много гарнизона са неколико стотина војника тешко да доприноси одбрамбеној способности земље. То је, пре свега, велики трошак. Водоснабдевање, струја, комуналије и исхрана малог броја људи увек више коштају. Зато смо се определили за рационализацију броја гарнизона.

– Треће, промена интерне структуре војног буџета. Анализирали смо где су највећи трошкови, јер се ту највише може и учинити. Установили смо да војне пензије захватају 30 одсто буџета одбране и закључили да оне треба да се искључе из војног буџета, као и у већини европских земаља. Зашто је то битно? Не због тренутног удела пензија у војном буџету, него због постојеће регулативе, на основу које је, раст пензија линеарно везан за раст плата. То нас доводи у ситуацију да нисмо у стању да војну професију учинимо атрактивнијом, да подигнемо плате за 27.000 људи, јер то обавезно повлачи линеарно повећање пензија за 55.000 пензионера, због чега се урушава целокупан систем.

ДОДАТНИ РЕСУРСИ



– Четврто, вишак имовине чијом бисмо продајом могли да увећамо расположива средства за трансформацију Војске. У многим европским земљама дешавало се да су та средства усмеравана на другу страну, зависно од тога шта је политичким естаблишментима било потребно и шта им је било значајније. Чињеница је да је светско тр-

жиште засићено застарелом војном опремом и да постоје ограничења у вези с тим шта може да се продаје на том тржишту. Међутим, уз поштовање тих ограничења и могућност да се део опреме која није искључиво војна прода и на домаћем тржишту, могуће је нешто зарадити. Чак и са ниским ценама постиже се уштеда јер се смањују трошкови чувања и одржавања таквих средстава. Тај проблем је посебно изражен када је реч о обезбеђењу војних објеката из којих су измештене јединице и који треба да се продају.

Конечно, савремене војске све више траже ослонац у услугама на цивилном тржишту, кроз тзв. „*outsourcing*“, што је мотивисано економским разлозима – прошла су времена када је војска морала све да има, без обзира на цену. Издвојени објекат са 20 људи не мора да има своју кухињу. Економичније је да се ослони на првог локалног добављача који може да понуди одговарајући квалитет услуге. У пракси земаља које су даље одмакле у трансформацији показало се да такве и сличне услуге најчешће нуде мале фирме које су основали некадашњи припадници војске јер добро разумеју како функционише и какве потребе има војска.

Кључне области трансформације

Прва кључна област трансформације је структура снага, која треба да буде примерена савременим начелима војног организовања. Друга је модернизација, пре свега техничка модернизација, за коју имамо јасно дефинисане приоритете. Наравно, ми имамо безбедносни проблем Косова и Метохије, али он не утиче радикално на то која нам врста опреме треба.

ОБЛАСТИ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ



- Интерно разумевање и подршка
- Подршка и ангажовање Владе
- Подршка јавности

Успостављање новог система вредности озбиљан је изазов јер то не може да се учини брзо, а и не зависи само од Војске. Битан „алат“ у успостављању новог система вредности је образовање, за које је по-

требно време. Ту говоримо и о реалној перцепцији шта су нам безбедносни изазови, да ли су нам и које земље потенцијални противници, да ли треба да будемо заточеници неправди и емоција које су произашле из претходних ратова, на који начин то да каналишемо итд.

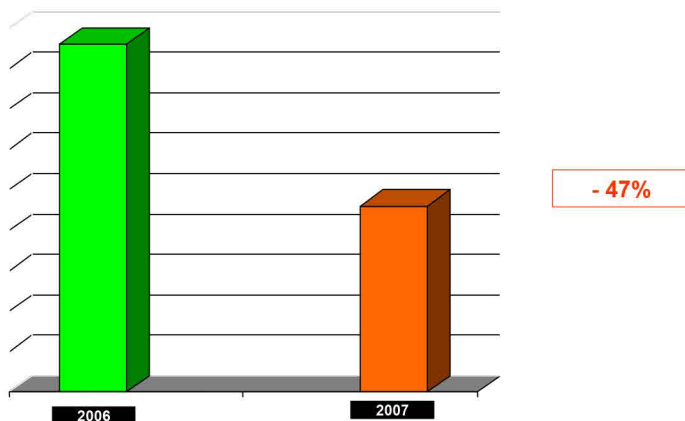
Социјална димензија је изузетно важна, јер за успех трансформације је веома важно да имамо унутрашње разумевање и подршку у Војсци. Ако нема разумевања до последњег војника, онда ћемо се у трансформацији суочити са додатним изазовима унутар самог система. Неопходна подршка цивилне власти, у најширем смислу речи, у нашем случају има посебну димензију због чињенице да је обнављањем самосталности Србија добила и потпуну ингеренцију над својом војском. Социјална димензија трансформације Војске, укључујући и обнављање угледа и поверења у Војску, као и обнављање атрактивности војне професије, мора да буде државни пројекат – то не може да оствари сама Војска.

И, коначно, подршка јавности. Да ли ће нас јавност перципирати као део система или смо држава у држави, као што смо били годинама?

Рационализација система – смањење јединица и гарнизона

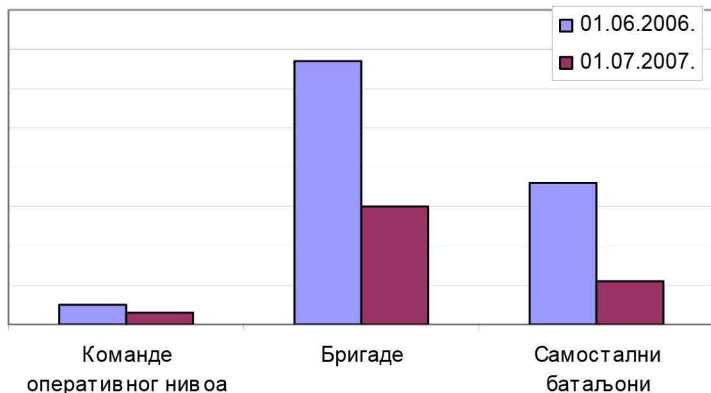
Смањен је број гарнизона за скоро 50 одсто. Тај посао није потпуно завршен јер смо принуђени да и даље чувамо касарне у којима више нема јединица Војске.

СМАЊЕЊЕ БРОЈА ГАРНИЗОНА



Број јединица је такође смањен. То је био радикалан рез, не толико по броју људи, колико по броју јединица (имали смо низ бригада које су биле бригаде на папиру).

СМАЊЕЊЕ БРОЈА ЈЕДИНИЦА



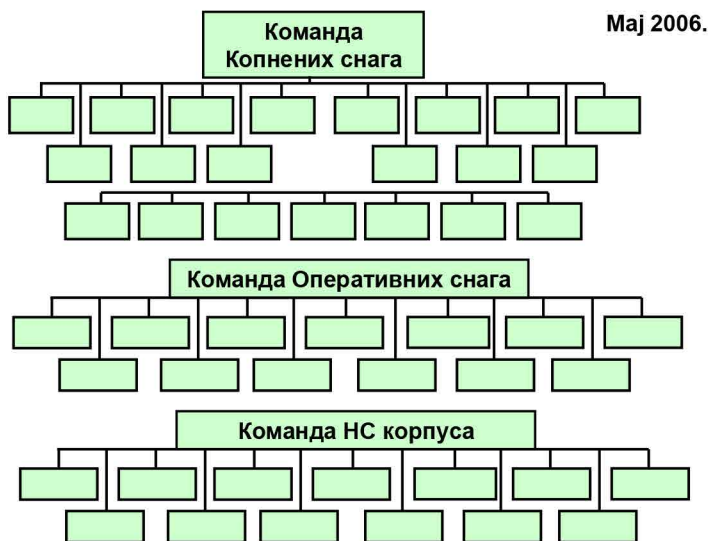
Имали смо потпуковнике и пуковнике који командују, али не и војнике у јединици. Чак ни људе да одржавају технику. Зато је било значајно да рационализујемо систем и да бригаде које стварамо буду високог нивоа попуњености, да имамо најквалитетнију технику и да имамо најквалитетније људе који су у стању и да употребе и одржавају расположиву технику.

ВОЈСКА СРБИЈЕ - 2007

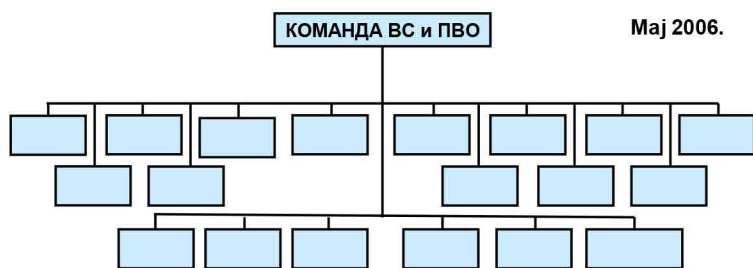


У организацијском смислу, све снаге смо груписали у три оперативне команде – Команда Копнене војске, Команда за обуку и Команда Ваздухопловства и противваздухопловне одбране. На тај начин смо смањили формацијско стање високих официјерских чиновца, а предстојећом правном регулативом треба да се обезбеди успостављање правилне кадровске пирамиде и у стању попуње.

Копнена војска је имала више од 50 разних јединица везаних за три команде, што је било веома нерационално. Она сада има Специјалну бригаду, четири бригаде Копнене војске, Артиљеријску бригаду и Речну флотилу.

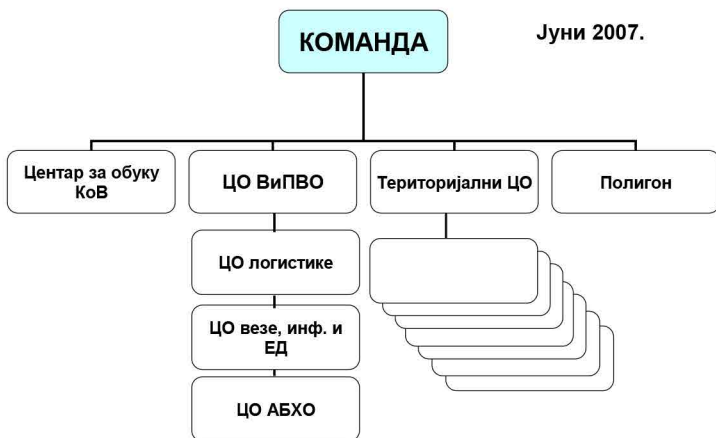


Ваздухопловство и ПВО, доскора са више од 20 јединица на директној вези, сада има Ракетну бригаду противваздухопловне одбране, две авио-базе и Центар ваздушног осматрања, јављања и навођења. Две авио-базе су организоване тако да су све јединице ваздухопловства које базирају на аеродрому потчињене једној команди. Тако смо смањили потребу за великим бројем командног, логистичког и административног кадра.





Команда за обуку је потпуно нова команда. Постоји јак разлог за то што смо је установили. Променом структуре и физиономије Војске настаје потреба да се промени концепт обуке. Због великих промена и увођења инструкторског система неопходно је да се централизује систем обуке. Команди за обуку потчињени су центри за обуку (територијални), центри за обуку Копнене војске, Ваздухопловства, логистике, Интервидовски полигон за обуку и неколико специјалистичких центара.



У територијалним центрима војници се обучавају у првој фази првог периода обуке. Ту се завршава индивидуална војничка обука, што је и основна намена територијалних центара. Међутим, они имају још једну намену. То су, уједно, и ембриони ратне војске, тзв. територијалних бригада, које имају тежишну улогу у помоћи становништву у случају природних или технолошких катастрофа, али и за контролу територије у борбеним дејствима. Оне су територијална подршка постојећим мирнодопским бригадама, бригадама високих маневарских могућности, одлучујућим ратним бригадама.

Питање ефикасног менаџмента система одбране постојало је и због чињенице да Министарство одбране није било укључено у Владу Србије, и то је у много чему чинило сложенијим процес трансформације. Законска, стратегијска и доктринарна документа била су застарела. Ми смо и даље функционисали на основу закона из 1993. и 1994. године и стратегијске и доктринарне регулативе из седамдесетих и осамдесетих година прошлог века. Чак и у време када су ти закони писани у неким од њих нису препознате актуелне чињенице, па је веома важно да се донесу нови закони о Војсци и одбрани.

Креирање нове визије Војске Србије

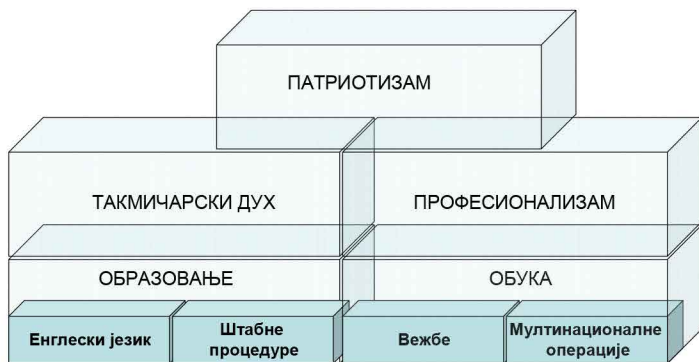
Модернизација. Потребни су нам нова лична опрема за војнике, средства заштите, средства везе, оклопна возила – точкаши, ПВО системи и, наравно, борбени и школски авиони. Нешто од тога може да се покрије из редовног буџета, а нешто не може. Најјаснији пример за то је набавка борбеног авиона. Наравно, то не може да се финансира од милијарде долара годишње будући да један нов борбени авион кошта око шездесет милиона долара.

МОДЕРНИЗАЦИЈА



Нови систем вредности. Годинама смо имали вредносни систем у Војсци који се заснивао готово искључиво на патриотизму. Позивањем на патриотизам замагљиване су лоше процене и још лошије одлуке. Пракса из деведесетих година прошлог века показала је да су врховни промотери такве врсте патриотизма имали двоструки приступ у његовом тумачењу – један за себе, а други за остале. Патриотска димензија, као део моралне вертикале војске је неопходна, али није довољна. Не треба нам патриотизам као позив у погибију, него као позив у победу. А позив у победу мора да буде ослоњен на реалне и чврсте ослоњце. То су, пре свега, образовање, обука и професионализам.

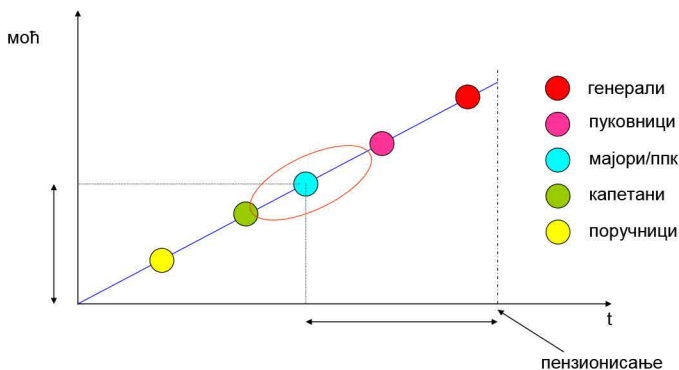
НОВИ СИСТЕМ ВРЕДНОСТИ



У оквиру образовања, потребно је да се много више пажње посвети изучавању страних језика, пре свега енглеског, који је стандард за данашњу међународну комуникацију. Неопходно је да се разумемо са онима са којима покушавамо да решавамо безбедносне проблеме. А ти проблеми се не завршавају и не почињу на нашим границама, они су много шири. Затим, значајне су обука у штабним процедурама, вежбе и мултинационалне операције, које смо сврстали у обуку због тога што је рад у мултинационалном штабу најбољи облик обуке.

Имамо много понуда из иностранства за школовање наших људи. На неке не можемо да одговоримо зато што немамо људе специфичних специјалности, али у неким областима имамо мање понуда него што нам је потребно. Систем непрекидно препознаје шта му од образованог кадра треба, а у основи је однос чинова и времена за које ће неко да врати уложено. Чиновници су посматрани у функцији моћи: колики је утицај на систем, односно на организацију којом старешине одређеног чина руководе.

ОБРАЗОВАЊЕ



Ако бисмо инвестирали само у генерале, иако они могу много да утичу на систем, остаје им мало времена да врате оно што је у њих уложено. Зато је потребно да тежишно улажемо у категорију средњег менаџмента официра – они имају довољно утицаја по природи посла. То су командири чета или команданти батаљона, који ће много још времена провести у служби и вратити то што уложимо у њих кроз школовање. И, што је важније, шириће нова знања и искуства у ширем кругу свог и потчињеног нивоа. За образовање и обуку подофицира неопходна је посебна пажња јер су подофицири кичма сваке успешне војске.

Такмичарски дух. Претходних година у нашој војсци готово да није било такмичарског духа јер је скоро сваки официр који је завршио Војну академију доспевао најмање до чина потпуковника. У здравом систему, међутим, свако се непрекидно бори за своје садашње и будуће место. У систему напредовања морају се стимулисати успешни – после неколико година треба да иду на виши положај. Тако се гради војна пирамида. Зато што је нисмо градили, имали смо обрнуту пирамиду.

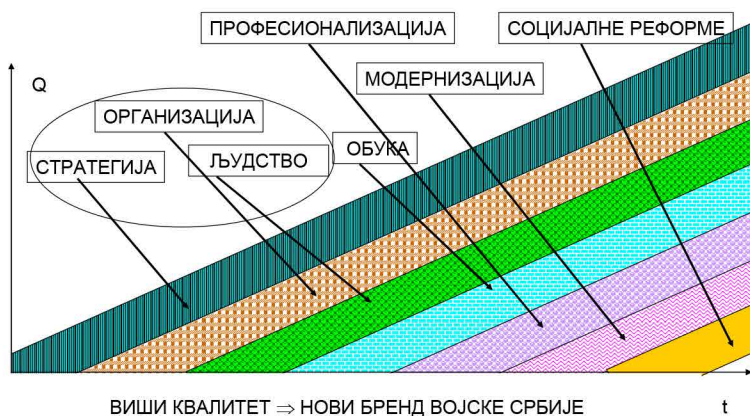
Социјална димензија. Потребна је реформа социјалне политике: политике плата, политике станова и система интерних бенефиција. Досадашњи модел решавања стамбених питања није одржив јер, између осталог, користимо правилнике који доводе до показатеља да нама треба 20.000 станова, а то је нешто што очигледно никад нећемо моћи да решимо уз постојећу нормативу. Слепо држање за постојећа нормативна решења, на основу којих су се претходних година само увећали проблеми, није разумно. Крајњи циљ је да постоје само службени станови, који ће се користити за време службовања у војсци. Међутим, у прелазној фази не можемо само на то да рачунамо, јер тешко да неко са тренутним примањима може да добије кредит и трајно реши стамбено питање. Морамо узимати у обзир чињеницу да има много људи у средњим годинама, који свакако нису у категорији оних који добијају повољне стамбене кредите. Зато је неопходно да имамо прелазну фазу. У тој фази морамо да нађемо начин да се помогне људима који због рата и других несрећа живе у касарнама да реше стамбени проблем, али на основу реалних могућности система, а не на основу застарелих правилника.

Систем интерних бенефиција. Неодрживе су бенефиције које нису засноване на разлици између, на пример пилота, који су цео радни век провели развијајући се по својој стручној вертикали и од којих су многи изгубили здравље, и оних који су само прошетали поред авиона на почетку каријере и отишли да се баве бирократским пословима. Треба да имамо стимулативан систем, тако да они који раде тежак посао добијају многоструко више од других. Они који се определили за мање захтеван посао више немају додатне бенефиције.

Професионализам. Као главне одреднице професионализма гра-
димо образовање, обуку и такмичарски дух. То мора да се подржи и
одговарајућом социјалном реформом. Професионални војнички ка-
дар потребан нам је, између осталог, зато што нам се не исплати да
улажемо велика средства у служење војног рока који траје шест ме-
сеци. Наиме, није могуће квалитетно обучити војнике за тако кратко
време и да остане довољно времена да се оперативно ангажују. Нема-
мо ни одговарајућа средства да их редовно позивамо у резерву. Све
заједно – лоша инвестиција. Много је боље, ако имамо ограничен
број граната, да професионалац испали по пет у току једне године, не-
го војник на одслужењу војног рока – једну. Јер војник после одслу-
жења војног рока иде кући, и више нема прилике за гађање и нема
могућности да врати оно што је у њега уложено.

Тежиште у следећој етапи трансформације је обука. Јер, ништа
као стабилна обука не држи систем у регуларним токовима, спреман
да одговори на постављене задатке. Обука појединца и јединица први
су приоритет Војске Србије у наредном периоду.

У трансформацији војске, као и у већини великих пројеката, под-
разумевају се три корелисана иницијална процеса: креирање визије и
стратегије за остварење те визије, успостављање организацијске
структуре према тој визији и стратегији, и, коначно, попуна такве
структуре одговарајућим људским ресурсима. Тај део посла је приве-
ден крају. Преостало је да се до краја 2007. године обаве мање орга-
низацијске доградње. Део посла који се односи на људске ресурсе тра-
јан је процес, који треба да се обележи приступом да примењујемо
тренутно најбоља решења и да генеришемо све боља решења кроз
процес образовања, обуке и система бенефиција.



Трансформација наше војске обухватиће и неке специфичне процесе. Један од њих је у потпуној надлежности саме војске, а то су развој и успостављање модерног концепта војне обуке који ће временом инklinирати ка обуци потпуно професионалне војске и одговарајуће активне и пасивне резерве. Убрзана професионализација је процес чија ће динамика бити условљена брзином успостављања одговарајуће правне регулативе, али и успехом неопходне социјалне реформе. Ургентност техничке модернизације је неспорна. Један њен део моћи ће да се реализује са ослоном на регуларан војни буџет, истина са знатно промењеном структуром. Набавка великих и скувих борбених система треба да започне у догледно време, и то као државни пројекти који се и финансирају на посебан начин. Ако будемо у свему томе успешни, имаћемо нови имиџ војске. Нови имиџ се не „купује“ са теоријом, чланком или презентацијом – ствара се у пракси.

Свеобухватне промене великог и комплексног система

Има објашњења према којима нам се војска деведесетих година прошлог века урушавала јер није имала државу којој припада. У неким објашњењима иде се и даље и тврди да се војска није снашла у променама, у којима је, губећи статус мезимчета, стигла до статуса нежељеног детета, чијем старатељу није важно што се све мањи цепарац све непримереније троши. Како год било, време је да се схвати да војска није сама себи сврха и да треба да буде израз одбрамбених потреба грађана Србије које формализују њихови представници са демократским легитимитетом. Одбрамбена моћ је нешто што не може да се створи преко ноћи и да се креира само према тренутним потребама. То је инвестиција која се враћа. И то не само кроз одбрану него и кроз промовисање националних интереса Србије.

Шта нам је потребно за наставак трансформације? Законска, стратегијска и доктринарна регулатива. Постојећи закони о Војсци и одбрани су застарели и ограничавају наставак трансформације. Усвајање стратегијских и доктринарних докумената је предуслов за усвајање одговарајућих хијерархијски нижих докумената. Такође, неопходно је да се буџет одбране ослободи од трошкова који нису одбрамбени. То су, пре свега, пензије и обавезе надокнаде штета причињених у рату из буџета одбране. Војске су се, кроз историју, финансирале из редовног буџета да би се спремале за ратове. Из редовног буџета се не финансирају ратови, као што је био наш случај током деведесетих година прошлог века. И не само то већ се и трошкови штета причињених у току рата 1999. године плаћају из садашњег редовног буџета. За причињену штету на приватној имовини сада се издваја готово толико новца колико и за сва средства која добијамо за инвестиције у војсци – више од две и по милијарде динара.

Велике промене у војсци обично се називају реформом војске, а промене које се спроводе у Војсци Србије назвали смо одмерено – трансформацијом, сматрајући да је боље да термин буде мање амбициозан и „неизлизан“ у претходним лошим искуствима. Без обзира на назив, у суштини, реч је о свеобухватним променама великог и комплексног система. За спровођење таквих промена корисно је да се консултују теорије лидершипа и менаџмента. Једна од оних која је озбиљна референца долази из Харвардске пословне школе од професора Котера.¹ Прилагођавањем његове теорије о томе како да се изведу велике промене специфичностима трансформације Војске Србије, дошли смо до процеса који има следеће фазе:

1. Схватање потребе за хитном трансформацијом;
2. Формирање моћне коалиције за вођење трансформације;
3. Развој визије и стратегије за реализацију те визије;
4. Ширење визије трансформације међу њеним учесницима;
5. Ангажовање свих у систему ради извођења широке акције;
6. Генерисање краткорочних успеха;
7. Консолидовање постигнутог успеха и генерисање даљих промена;
8. Учвршћивање достигнутих резултата и њихово превођење у нову културу – прихваћен вредносни систем.

На основу наведеног, без детаљне елаборације наведених фаза, поставља се питање: докле смо стигли? Може се рећи да улазимо у фазу 7. То, свакако, не значи да смо завршили три четвртине посла, јер за све фазе није потребно подједнако време, нити су све претходне фазе у потпуности завршене. То се не подразумева чак ни у теорији. Тако, на пример, немамо илузија да су сви у систему прихватили трансформацију и дали свој максимум у њеном спровођењу. То је и природно, јер је процес болан и капитални резултати стижу на крају релативно дугог процеса. Зато је и важно да се остварују и промовишу успеси у појединим међуфазама. Време је и да се осете побољшања у области стандарда, јер је нормално да се људи питају зашто све то раде, зашто су напустили поједине гарнизоне и зашто су постигли толике уштеде ако се то не одражава на њихов професионални али и лични стандард.

У овом тексту није прављена прецизна дистинкција између Војске Србије и система одбране Србије зато што није могуће трансформисање Војске, уколико га не прате и одговарајуће промене у целокупном систему одбране, будући да је војска кључни део тог система. Прецизније, трансформација војске коју не прате промене у целокупном систему одбране има скромне домете у квалитету и велике изгледе да крене уназад. У претходном периоду трансформација Војске ишла је темпом који није пратио остатак система и стигли смо до ста-

¹ John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

ња у којем је поново неопходно да се хитно реагује. Реорганизацијом Војске многи проблеми у систему одбране постали су огољени и много видљивији. Поменућемо неке од њих.

Тренутно у Војсци Србије има мање од 21.000 плаћених лица: официра, подофицира, цивилних лица и војника по уговору. Истовремено, у осталим структурама Министарства одбране запослено је више од 9.000 лица који плату примају из буџета. Још око 4.500 запослених налази се у тзв. војнодоходовним установама. Тачно је да они не примају плату из буџета, али се из буџета намирују дугови војно-доходовних установа. Капацитети и нормативи ремонтних завода димензионисани су, својевремено, за опслуживање много веће војске, за коју је издвајано пет одсто БДП, као и за тржиште земаља „трећег света“. Посебно су интересантни нормативи који су пројектовани сходно монополском статусу у земљи и тадашњим политичким повољностима ангажовања за иностране партнере. Али, није одржива садашња пракса да Војска плаћа услуге ремонтним заводима, које је иначе формирала, према таквим нормативима, и то уз наплату ПДВ-а, без њихове одговорности за кашњења (која директно нарушавају борбену готовост). Капацитети одржавања са монополским статусом, који су директно у функцији борбене готовости, с обзиром на чињеницу да су својевремено формиран из војног буџета, треба да буду стављени под војну субординацију. Претходно их треба рационализовати и задржати технолошке линије које су потребне Војсци. Део немонополских услуга које се могу добити на цивилном тржишту, тамо треба и тражити. Војнодоходовне установе, које имају монополски статус у војним кантинама и ресторанима, нуде мизеран квалитет услуга по непромерно високим ценама. Квалитет службених униформи је такав да се са сетом сећамо старих времена, а освајање нове теренске униформе траје дуже од најдужих ратова које је Србија водила у 20. веку. У здравственом систему Министарства одбране запослено је око 4.500 људи, а од тога је само 400 лица у гарнизоним амбулантима и јединицама. У исто време, здравствена заштита војних осигураника у градовима у којима више нема гарнизона, па ни војних амбуланти, оптерећена је чињеницом да и даље није системски уређен однос војног и цивилног здравства. Војна академија има скоро 1.000 запослених, а годишње одшкољује око 150 потпоручника, и мање од 50 слушалаца у Школи националне одбране (командноштабно и генералштабно усавршавање). По једном запосленом у структурама које су потчињене Управи за обавезе одбране, на годишњем нивоу (у сва четири упутна рока), Војска добија мање од 20 регрута. Подразумева се да им то није једини посао, али је свакако индикатор нерационалне организације. И тај ће број бити све мањи како се буде напредовало у професионализацији. У Војнотехничком институту, који је 50 одсто већи од Генералштаба, и даље постоје сектори за области у којима

смо одавно изгубили корак са новим технологијама. Истовремено, постоји пракса да се креће у развој и модификације за које Војска није исказала потребе. Када се постави питање рационализације развојних, производних и ремонтних капацитета, неретко се указује на проблем социјалног мира и потребе фирми које се баве трговином наоружањем и војном опремом. Учешће војног буџета у пожељном процесу обнављања војне индустрије може да буде корелисано са потребама Војске Србије, али не и са плаћањем социјалног мира, а још мање са склоношћу спољнотрговинских фирми ка високим профитима. Да ли је време да се присетимо питања улоге тзв. војноиндустријског комплекса које је Хантингтон поставио у САД пре равно пола века?² У процесу набавки тзв. покретних ствари подразумевају се бирократска пракса и несналажење у условима функционисања модерног тржишта, тако да долазимо у ситуацију да нисмо у стању да, иначе скроман, део буџета за ту намену (мање од пет одсто) потрошимо током финансијске године. А и тада смо имали афере у вези с набавкама. У области инфраструктуре и даље трошимо мање новца на типично војну инфраструктуру у касарнама и на полигонима него на све остало. А то остало је разнолико: од станова који су фиктивно подељени пре седам – осам година до дугова за радове у касарнама које смо у међувремену напустили. А сада, када смо их напустили и када се нуде на продају, сазнајемо да нам је катастарска евиденција у стању које то отежава. У многим случајевима, када се упореде иницијални уговори и оно што је на крају плаћено, може се да се закључи да је Војска клијент са којим се послује кроз максимализацију специфичне грађевинарске синтагме „остали неспецифицирани радови“.

У менаџменту за људске ресурсе имамо нефункционалне процедуре уређене тзв. решењима о преносу овлашћења (којима је волшебено мењан Закон о војсци), на основу којих је микроменаџмент доведен све до Управе за кадрове Министарства одбране. У многим областима постоји дуплирање и преклапање надлежности разних управа Генералштаба и МО, што је последица начина на који су својевремено формирани сектори у Министарству. Наиме, нису формирани као функционалне целине у којима се води политика везана за одређене функције система одбране, него као центри моћи генерала са више звездица из тог времена. Тако, на пример, постоји неколико логистичких управа у МО, а већина правила и упутстава и даље на насловној страни има звезду петокраку (као симбол њиховог годишта). Не би било добро да поново, приликом пројектовања нове организације МО и писања нових закона, будемо оптерећени старом праксом креирања центара моћи и формацијских елемената. Уместо тога, треба да се системски уреди комплетна област, на такав начин да њено функ-

² S. P. Huntington, *The Soldier and the State* (Cambridge: Harvard University Press, 1957).

ционисање не може да буде озбиљно угрожено ниједним „несрећним“ персоналним решењем. Доступна су нам многа корисна искуства европских земаља из успостављања ефикасне демократске контроле у сектору безбедности и није неопходно да учимо само на својим грешкама. Уосталом, време је ресурс који смо већ довољно протраћили.

Циљ наведеног набрајања је указивање на хитност неопходних промена у целокупном систему одбране. Такве промене су болне и нису популарне док се изводе. Такође, трају дуже од појединаца на њеним формацијским местима и постављењима. Разумно је да се, без обзира на условно поистовећивање Војске и система одбране, постави питање да ли је систем одбране у трансформацији стигао до фазе 7 и генерисања даљих промена, или је Војска истрчала толико да су јој „небрањени крила и бокови“.

Закључак

Трансформација коју предузимамо у Војсци Србије специфична је у односу на остале војске у нашем ширем региону јер је започета много касније и вишеструко је бржа, мада се у њу кренуло без одговарајуће политичке подршке у земљи. Трансформација наше војске посебно се разликује по томе што није праћена свеобухватном стручном подршком страних партнера, што је био случај у готово свим земљама које су од 1994. године ушле у НАТО и „Партнерство за мир“. Подршка нашој трансформацији била је спорадична и оптерећена бројним политичким ограничењима, укључујући и приступање Програму „Партнерство за мир“. Определили смо се да сами кренемо у процес трансформације, не чекајући да се створе повољнији услови, јер је стање било више него ургентно. Постоје бројна искуства других земаља која су нам на располагању, али ретко које може директно да се примени. Осим тога, трансформишемо своју војску и сматрамо да ми носимо одговорност и за успехе и за неуспехе, а већа помоћ, ако стигне и кад стигне, добро је дошла. Сматрали смо да ће веће интересовање за систем одбране и политичка подршка у земљи стићи ако остваримо добре почетне резултате. Време је за такву подршку и за истрајно спровођење покренутих промена без оптерећења краткорочним калкулацијама. Актуелна фаза трансформације битно је условљена различитим факторима, као што су неопходан стални ниво оперативних способности и безбедносни изазови на југу Централне Србије и Косова и Метохије. Међутим, смер трансформације је део визије српске војске која мора да буде у стању да одговори на безбедносне изазове са којим ће се Србија суочавати и 2015. године, и касније. А то су безбедносни изазови који неће почињати на српским границама и који траже много комплексније одговоре од индивидуалне војне моћи Србије. Такви су и многи изазови са којима се већ сада суочавамо.