

ПОДРУЧЈА ОДБРАМБЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ КАО ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА БЕЗБЕДНОСНОГ МЕНАЏМЕНТА

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

У раду се сагледавају подручја одбрамбене делатности која, уз већ постојеће (полицијска делатност, делатност приватног сектора безбедности и др.), може да буде предмет истраживања безбедносног менаџмента као нове научне дисциплине. До ових сазнања дошло се сагледавањем структуре нашег система одбране (садржаја и начина повезивања тог садржаја у једну целину) и фактора који га условљавају као потребу и реалност.

Радам се праве и први кораци у сагледавању истраживачких проблема у идентификованим подручјима, као и најоптималнијих метода у њиховом истраживању. Коначно, могућност и начин истраживања ових проблема илуструје се саопштењем основних сазнања у једном од кључних подручја безбедносног менаџмента – у супротстављању и борби против тероризма, тј. сазнањима о остваривању конкретних делатности процеса безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији, до којих су аутори овог рада дошли.

Све се ово чини у настојању да се допринесе неопходно потребном, планском, усмереном и комплексном истраживању безбедносног менаџмента у одбрамбеној делатности, чији би резултат био зачетак и развој теоријске мисли нове врсте безбедносног менаџмента – безбедносног менаџмента у одбрани. Ова врста безбедносног менаџмента истраживала би рад руководиоца у систему одбране, којим се усмеравају субјекти одбране у извршавању њихових обавеза и задатака у области безбедности значајних за одбрану.

Кључне речи: безбедносни менаџмент, подручја одбране, послови безбедности од значаја за одбрану и безбедносни менаџмент у одбрани.

Увод

Последњих година воде се полемике о безбедносном менаџменту у одбрани. Посебно се воде оштре полемике о подручјима одбрамбене делатности као садржаја истраживања безбедносног менаџмента. Расправе о овом питању још нису завршене, без обзира на то што безбедносни менаџмент руководиоци у систему од-

* Плк. др Мирослав Талијан и пук. др Раде Славковић су доценти на Војној академији.

бране практично свакодневно остварују усмеравањем субјеката одбране у извршавању њихових обавеза и задатака у области безбедности значајних за одбрану. Стога овај рад садржи следећа питања: /1/ основне теоријске поставке о безбедносном менаџменту; /2/ индентификација основних подручја истраживања безбедносног менаџмента у оквиру одбрамбене делатности; /3/ могући проблеми истраживања безбедносног менаџмента у оквиру подручја одбрамбене делатности и /4./ апликација безбедносног менаџмента у индентификованом подручју одбрамбене делатности – остваривање безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији.

Основне теоријске поставке о безбедносном менаџменту

Под синтагмом *безбедносни менаџмент* најчешће се подразумева научна дисциплина и наставни предмет, као и рад менаџера (руководилаца) у субјектима (актерима) безбедности. Безбедносни менаџмент се може дефинисати као *усмеравајућа делатност руководиоца у области безбедности, којом се снаге безбедности воде у процесу и правцу остваривања безбедносних циљева и задатака*.

Када је у питању предмет безбедносног менаџмента, он се исказује биномно, као двочлани израз којег чине његове *улоге*, и то: представљање и заступање безбедносне организације; организовање и обезбеђење ефикасног и законитог обављања безбедносних послова; управљање људским и другим ресурсима субјеката безбедности; успостављање, изградња и унапређење партнерских односа са грађанима и другим субјектима безбедности у локалној заједници, те изградња и унапређење услова за поштовање и остваривање људских права и слобода. С друге стране чине га *делатности* којима се приказане надлежности остварују – пуне конкретним садржајима – делатностима безбедносног менаџмента. Делатности чини садржај читавог процеса безбедносног менаџмента, израженог активностима: праћења и процењивања, планирања, организовања, доделе задатака (субординацијом или командовањем), координације и садејства, контроле, анализе и оцене и извештавања и информисања.¹

Да би се наведене улоге и делатности безбедносног менаџмента, односно њихови садржаји и фазе реализовали, неопходно је постојање конкретне организације безбедносног менаџмента. У ствари, и безбедносни менаџмент, посматран у организационом смислу, има своје елементе који се могу означити као елементи сваке друге организације, а то су: (1) циљеви, (2) кадрови, (3) материјално-техничка средства, (4) унутрашња структура и комуникације, (5) правна заснованост.

Између и унутар ових функционалних (радно-делатних) организационих (институционалних) елемената система безбедносног менаџмента успоставља се читав систем односа и облика његовог остваривања.

У методолошке сврхе, али и ради препознавања доминантног стила безбедносног менаџмента, може се извршити њихова подела бар по два основа. *Прво*, у зависности од односа, тј. поступања руководиоца са људима поводом извршавања задатака, доминирају три стила менаџмента: (1) *аутократски*, (2) *сараднички* и (3) *либерални* (самостал-

¹ Видети: др Мирослав Талијан, *Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма* (монографија у штампи), Војна академија, Београд, 2010.

ни). Друго, у зависности од тога да ли их примењују сви, (већина) руководиоца или поједини руководиоци, методи се могу поделити на: (1) *опште* и (2) *индивидуалне*.

Може се нагласити да се у пракси безбедносног менаџмента примењују обе лежја свих наведених стилова, да доминира комбинација сарадничко-аутократског стила руковођења, те да поред општих, доминирају индивидуални методи. То је због тога што сложеност и динамика безбедносних задатака захтева тимски рад и промишљање више људи, али истовремено захтева и самосталност и одговорност инокосног руководиоца, па и појачану формалну, а нарочито фактичку дисциплину и доследно остваривање принципа субординације.²

Организациона наука познаје више врста (облика) система руковођења: *линијски, функционални, линијско-штабни, пројектни и комитетски*. Наука и пракса безбедносних послова нису откриле неки нови, нити утврдиле који је од познатих система иманентан систему безбедносног менаџмента.³

Идентификација основних подручја истраживања безбедносног менаџмента у оквиру одбрамбене делатности

Сагледавањем структуре нашег система одбране (садржаја и начина повезивања тог садржаја у једну целину) и фактора који га условљавају као потребу и као реалност, затим промишљањем садржаја Стратегије националне безбедности, Стратегије одбране, Стратегијског прегледа и Беле књиге одбране, препознају се подручја одбрамбене делатности у којима се остварују безбедносни послови од значаја за одбрану, што у ствари чини основни смисао безбедносног менаџмента у области одбране.

У питању су два главна или основна подручја: прво, *облици угрожавања безбедности одбране* и друго, *остваривање безбедности одбране*.

У оквиру првог подручја истраживања безбедносног менаџмента могла би се усмерити на *безбедносне изазове, ризике и претње* којима се може угрозити безбедност одбране (агресија, оружане побуне, сепаратистичке тежње, *тероризам*, организовани криминал, етничке напетости, национални и верски екстремизам, илегалне миграције становништва, природне непогоде и индустријске и друге катастрофе, сајбер претње).

У оквиру другог подручја, тј. остваривања безбедности одбране, истраживања безбедносног менаџмента могла би се усмерити на: *1/1 остваривање надлежности, задатака и послова обавештајно-безбедносних органа у систему одбране и 1/2 друге области у којима се испуњавају основни садржаји функције одбране*. Као таква, подручја могу бити *безбедност: 1/1 одбрамбених активности; 1/2 спровођења одбрамбених мера; 1/3 обављања послова одбране; 1/4 носилаца послова одбране и 1/5 снага одбране*.

² О стиливима лошег руковођења опширније: Исак Адигес, *Управљање променама*, ASEE, Нови Сад, 2008, с. 87–102.

³ О овим елементима, стиливима и облицима опширније у: Момчило Талијан, *Руковођење унутрашњим пословима*, друго измењено и допуњено издање (репринт), Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2004, с. 136–169.

У истраживању безбедносног менаџмента у систему одбране у наведеним подручјима могући су различити проблеми, а неки од могућих проблема биће разматрани у наредном питању.

Могући проблеми истраживања безбедносног менаџмента у оквиру подручја одбрамбене делатности

Проблеми истраживања безбедносног менаџмента у оквиру подручја одбрамбене делатности захтевају комплексно истраживање чинилаца, условљавајућих фактора, безбедности система одбране. Основни проблеми истраживања безбедносног менаџмента у оквиру идентификованих главних подручја одбрамбене делатности могу бити: /1/ изазови, ризици и претње којима се може угрозити безбедност одбране као подручје истраживања безбедносног менаџмента, /2/ подручје остваривања надлежности, задатака и послова обавештајно-безбедносних органа у систему одбране и /3/ подручја у којима се испуњавају основни садржаји функције одбране.

Изазови, ризици и претње којима се може угрозити безбедност одбране као подручје истраживања безбедносног менаџмента

Истраживање изазова, ризика и претњи безбедности одбране може обухватити сагледавање етиологије (узрока и услова) ових облика угрожавања безбедности, њихова феноменолошка обележја, носиоце ових угрожавања, као и методе и субјекте супротстављања и борбе против њих.

Посебну пажњу завређују истраживање тероризма, као и остваривање безбедносног менаџмента у супротстављању и борби против тероризма. Управо због тога у наредном, четвртом питању овог рада биће изложено остваривање безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији.

Подручје остваривања надлежности, задатака и послова обавештајно-безбедносних органа у систему одбране

Обавештајно-безбедносни органи у систему одбране имају одговарајућу надлежност, задатке и послове од значаја за одбрану,⁴ и то:

– *Војнообавештајна агенција* (ВОА) – извршава задатке у циљу сагледавања процеса који утичу на безбедност и међународни положај Републике Србије:

⁴ Одређене послове, у првом реду у вези припремања (спровођења) мера безбедности и заштите објеката од значаја за одбрану, осим војних објеката у ратном и ванредном стању, има Министарство унутрашњих послова, односно полиција.

– *Војнобезбедносна агенција* (ВБА) – надлежна за безбедносну и контраобавештајну заштиту Министарства одбране и Војске Србије;

– *Војна полиција* (ВП) – обавља полицијске послове у Министарству одбране и Војсци Србије.

Истраживања безбедносног менаџмента могу обухватити испуњавање улога и остваривање делатности безбедносног менаџмента у обављању послова ових органа.⁵

Подручја у којима се испуњавају основни садржаји функције одбране

Са аспекта места и улоге безбедносног менаџмента у обављању послова безбедности од значаја за одбрану, предмет истраживања може бити:

(1) безбедносне активности у оружаном сукобу – У оквиру овог предмета истраживања од посебног значаја је: /1/ идентификовање и сагледавање решавања могућих безбедносних проблема током извођења борбених дејстава, као и у спровођењу неборбених активности и /2/ безбедносно обезбеђење и заштита командовања и руковођења, укључујући систем припреме, доношења и спровођења одлука;

(2) безбедност у спровођењу одбрамбених мера – У оквиру овог предмета проблеми истраживања могу бити, пре свега, мере приправности, мобилизација и проглашавање ратног стања;

(3) безбедност у обављању послова одбране – У оквиру овог предмета проблеми могу представљати активности које су у непосредној функцији припрема снага одбране, свих носилаца послова, тј. друштвених субјеката. Проблеми истраживања могу бити безбедност и заштита материјалних ресурса и уопште материјалне основе одбране. Овде проблеми истраживања безбедносног менаџмента могу бити и: безбедносно обезбеђење наменске индустрије, безбедност и заштита телекомуникационо-информатичког система, оспособљавања за одбрану, безбедност и заштита научно-истраживачког рада и др.;

(4) безбедност носилаца послова одбране – У оквиру овог предмета проблеми истраживања безбедносног менаџмента могу бити сви друштвени фактори који се баве пословима одбране, односно безбедност и заштита њихових редовних функција (делатности) и улога (надлежности). Значајнија истраживачка подручја за безбедносни менаџмент могу бити безбедност и заштита планова, организовања и одбрамбеног припремања. Конкретно, у оквиру одбрамбених припрема Војске Србије предмет истраживања може бити: обавештајно-безбедносне припреме; планирање развоја; планирање употребе; стратегијски и оперативни развој; оспособљавање; материјалне и здравствене припреме и уређење и припрема територије;

(5) безбедност снага одбране – предмет истраживања безбедносног менаџмента може бити људски фактор и сви аспекти у вези са њим: морал, мотивација, образовање, оспособљеност. Људски фактор је пресудан за безбедност и одбрану

⁵ Послови и задаци обавештајно-безбедносних органа у систему одбране прописани су законским и подзаконским актима и другим прописима и неће бити детаљније разматрани у овом раду. Видети: *Закон о Војнобезбедносној агенцији и Војнообавештајној агенцији*, Службени гласник Републике Србије, 88/09.

земље и као таквог га треба ценити и дати му одговарајући третман и у научним истраживањима безбедносног менаџмента у подручјима одбрамбене делатности. Поред тога, велики значај имају истраживања којима се досеже до сазнања о јавном мњењу и о односу људи према битним вредностима друштва, о ефикасности нашег система образовања посебно у оквиру Универзитета одбране, о томе какву ефикасност имају у својој делатности фактори друштвене свести, култура, политика, религија, идеологија, међународни односи, демографски развој и др.

Савремени и сврсисходно организован систем одбране, који рачуна са одговарајућим (ефективним и ефикасним) одбрамбеним активностима, мерама, пословима и задацима, захтева и посебно организоване снаге одбране. У ужем смислу то су: Војска Србије и снаге цивилне одбране. Оне могу представљати и посебан предмет у оквиру којег безбедносни менаџмент истражује одређене безбедносне проблеме у остваривању њихове функције, организације, руковођења и командовања овим снагама.

Апликација безбедносног менаџмента у идентификованом подручју одбрамбене делатности – противтерористичка операција

Пре него што се изложе уопштена сазнања о остваривању конкретних делатности процеса безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији, даће се основна схватања о противтерористичкој операцији, као подрују остваривања безбедносног менаџмента.

Рат се на класичан начин водио скоро до осамдесетих година 20. века (изузев неких „локалних“ ратова крајем шездесетих и седамдесетих година), па се и операција⁶ посматрала искључиво као борбена категорија која се одвија у линералној сфери, са јасно одређеним елементима: снага, простор и време.

Од осамдесетих година до краја 20. века моћ, примена силе и насиље демонстрирају се у међународним односима и процесима на нов, савремен начин и добијају нове облике испољавања путем политичке изолације, економске блокаде, културног и верског ниподаштавања, а класичног рата и операција готово да нема. У складу са тим, на осавремењавање операција утицале су нове форме ратовања и задаци оружаних снага. Тако се, са новим војним доктринама и стратегијама, појављује савремена операција, која подразумева процес којем се прилази са нових становишта, не само као ратно-борбеној категорији иманентној за војну организацију.⁸

⁶ Реч **операција**, *lat. operari*, значи пословати, радити, означава суштину операције и сва каснија одређења операције имају тај корен. У страним енциклопедијама и лексиконима суштину речи операција изражена је као: „акција ма ког облика снаге и енергије“, „извршење силе, способности или дејства, које даје одређени резултат“ и сл. О коренима и друштвеној суштини појма операција видети у: пук. Милутин Јелић, „Теоријске основе и одређење операције“, *Војно дело*, бр. 2, ГШ ВСЦГ, ВИЗ, Београд, 2004, с. 120.

⁷ О операцији и њеној научнотеоријској изграђености видети: мр Раде Славковић, *Теоријска изграђеност оператике* (докторска дисертација), Војна академија, Београд, 2006.

⁸ О појму и класификацији операција видети опширније: проф. др Митар Ковач, „Појам и класификација операција“, *Војно дело*, бр. 2, ГШ ВСЦГ, ВИЗ, Београд, 2004, с. 78–96.

Савремено схваћена операција (борбена и неборбена), као војна категорија, у потпуности задовољава све карактеристике и критеријуме пројеката. Она се реализује као планиран и припремљен процес у којем се ограниченим ресурсима, на одређеном простору и за одређено време, остварује циљ различитог значаја. Операције се посматрају као процес, пре свега са аспекта сопствених снага, који обухвата логистику, покрете, обуку и остале активности. Операцију у савременим сукобима и војним кампањама теоретичари дефинишу тако да не помињу да је она облик и ниво борбених дејстава, нити извршавање задатака оперативног значаја. Оне су интегрални део војних кампања, могу бити операције тактичког и оперативно-стратегијског нивоа, а у њихов садржај укључени су и неборбени задаци и мисије.

По америчкој војној доктрини операција суштински и садржајно представља: (1) војну акцију извршавања стратегијских, тактичких и услужних и административних задатака, као и обуке и (2) процес извршавања борбених задатака, укључујући покрете, снабдевање, напад, одбрану и маневре, а који су неопходни за остваривање циљева сваке битке у оквиру неке војне кампање.

Савремене операције данас се одвијају у сложеном сукобу и при условима које многи називају ужасним и хаотичним, а неретко се циљеви, који су раније остваривани класичним ратним операцијама, данас остварују у савременом „асиметричном“ рату, тзв. операцијама „трећег“ таласа и применом перфидија у чијој суштини заправо лежи омиљено средство и метод – терор и тероризам.

Наша војна теорија наводи да је сложеност деобе – класификације савремених војних операција, настала са појавом посебне – специјалне операције. Специјалне операције су суштински и садржајно „војне операције вођене од специјално обучених, опремљених и организованих снага против стратегијских или тактичких објеката ради остваривања националних, војних, политичких, економских и психолошких циљева. Оне могу да подржавају конвенционалне снаге или да дејствују самостално, када је ангажовање неконвенционалних снага неадекватно или непожељно. Оне укључују герилска, противгерилска, и противтерористичка дејства, прикупљање обавештајних података, психолошке активности, обуку иностраних унутрашњих снага, препаде и операције саботажа. Могу да се изводе у миру или у току рата“.⁹

У овој дефиницији специјалне операције, по класификацији, јесу: 1) унутрашња одбрана страних држава; 2) специјално извиђање; 3) директне акције; 4) неконвенционално ратовање; 5) борба против тероризма; 6) борба против производње и продаје оружја за масовно уништење; 7) цивилни послови; 8) психолошке операције; 9) информационе операције и 10) колатерални задаци.

У теорији војних операција *противтерористичка операција* се дефинише као највиши и најсложенији процес – облик борбених и неборбених противтерористичких активности, снага одбране у којој се јединственим менаџментом – командовањем и руковођењем, према јединственом пројекту, на одређеном простору и за одређено време, по теоријским и доктринарним ставовима обједињавају и усмеравају њени садржаји ради остваривања постављеног циља.

⁹ Др Божидар Форца, „Класични и савремени погледи на војне операције“, *Војно дело*, бр. 2, ГШ ВСЦГ, ВИЗ, Београд, 2004, с. 105.

У односу на снаге које примарно изводе противтерористичку операцију, она се класификује на: (1) полицијску противтерористичку операцију, (2) војну противтерористичку операцију и (3) здружену, противтерористичку операцију снага полиције и војске, односно снага војске и полиције. Начелно, у мирнодопским условима и ванредним ситуацијама у извођење противтерористичких операција прво се укључују полицијске снаге, док је у рату примат у ангажовању војних снага.

Руковођење и командовање је један од пет елемената организације сваке операције, по системском приступу, па и у противтерористичкој операцији. Овај конституенс је, поред осталих елемената (циљ, снаге, простор и време), веома важан јер се противтерористичка операција одвија у сукобу и при условима које многи називају ужасним и хаотичним, односно дешавају се у нелинарној сфери и асиметрији.¹⁰

Сазнања произашла из праксе остваривања процеса безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији биће изложена следом његових делатности (функција).

Праћење и процењивање. Остваривањем праћења и процењивања као делатности процеса безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији обезбеђује се мобилност – оперативност, правовремено реаговање и активирање система за извођење противтерористичке операције.

Праћењем и процењивањем спроводи се квалитетно и континуирано (без прекида) прикупљање, примање, складиштење, обрађивање и класификовање, дистрибуирање података и информација о тероризму, њихова анализа и проучавање са циљем да се сагледају узроци, носиоци, начини испољавања и облици организовања његових носилаца не само у држави него и у окружењу, на регионалном и глобалном плану. Овом делатношћу може се одредити – препознати, дијагностицирати и лоцирати конкретно испољавање и манифестовање тероризма. Надаље, праћењем и процењивањем тероризма може се одредити тежиште (његов „центар гравитације“), предвидети намере и евентуалне планиране акције терориста. На тај начин стварају се услови да се носиоци тероризма планским и организованим превентивним и репресивним заштитно-безбедносним и одбрамбеним мерама предухитре, онемогуће и спрече у остваривању својих намера или да се бар умање и елиминишу последице тероризма.

Конкретно, за потребе противтерористичке операције, односно њеног ефикасног извођења, неопходно је доћи до релевантних сазнања која говоре о правим узроцима тероризма, терористичким субјектима, њиховој структури и локацији (руководство, базе, пунктови, упоришта, персонална идентификација припадника терористичких снага итд.), њиховој припремљености и оспособљености (количина, врста и размештај наоружања), степену привржености прокламованим циљевима и могућностима попуне новим члановима, путевима набавке наоружања, муниције, експлозива, средстава за пропагандно деловање, изворима финансирања (уцене, пљачке, дрога, добровољни прилози, иностране донације), евентуалним спрегама са међународним криминалним организацијама, могућностима инфилтрирања у терористичке редове ради њиховог дезорганизовања, као и о плановима терориста.

¹⁰ О моделу руковођења у противтерористичкој операцији видети: мр Божидар Форца, „Модел противтерористичке операције“, *Војно дело*, бр. 3–4, ГШ ВЈ, ВИЗ, Београд, 1999, с. 66.

У току извођења противтерористичке операције рад команде усмерен је на прикупљање података о борбеној ситуацији. Извори података могу бити сви они органи који достављају податке команди специјалне антитерористичке, односно противтерористичке јединице (претпостављена команда, потчињене команде, извиђачки органи, суседне команде итд.). Подаци се могу прикупљати на различите начине, и то: проучавањем писаних и графичких информацијских садржаја (који су добијени кроз заповести, наређења, планове и сл.), путем система везе и непосредним опажањем – извиђањем. Оперативни подаци се за употребу обрађују и селекују по важности. Процес обраде података је битан јер се све информације морају записати, односно информације треба свести у јединствену форму, најподеснију за коришћење, груписати по садржају и према корисницима, редуковати и селекувати.

Борбену ситуацију као целину дејстава непрекидно прате и процењују командант и органи команде, најчешће организовани у тимове. Тим обично чини одређен број старешина из штаба, којим руководи заменик или начелник штаба. Тим процењује целокупну ситуацију, са свим појавама и догађајима од утицаја за даља дејства. Тим у виду основних оцена и закључака излаже и објашњава стање борбене ситуације команданту и органима команде, што им омогућава да успешно остварују своје друге делатности руковођења и да у њиховом обављању, адекватно својој улози, прате и процењују даљи развој борбене ситуације.

Планирање. Остваривање планирања као делатности процеса безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији одвија се кроз три фазе: *предвиђање, одлучивање и израду планова.*

Сталним *предвиђањем* непрекидно се, корекцијом постојећих, унапређују оперативни планови или се израђују нови. Тако се умногоме олакшава рад на доношењу оперативних одлука, чиме се већ практично припрема извођење противтерористичке операције. Унапред се одређују циљеви, организација и развија скуп ефикасних акција, те ресурси (људски и материјални), као и потребна обука специјалних антитерористичких, односно противтерористичких јединица.

Предвиђање, као потфазу делатности планирања, остварује командант са својим штабом, тежећи да сагледа ток и проблеме које треба решавати у борби против терориста; да види могућа решења за те проблеме и сагледа задатке, реалне могућности њиховог извршења и њихове ефекте.¹¹ Без предвиђања би се „насамце и слепо“ ушло у извођење борбених и других дејстава противтерористичке операције, чиме би се исход операције довео у питање.

Речју, пракса у извођењу противтерористичких операција казује да адекватно предвиђање може да доведе до успешног исхода, а недостатак и/или неадекватност предвиђања сигурно води у неуспех.

Одлучивањем, као потфазом делатности планирања, остварује се право, обавеза и одговорност старешина да из сагледаних варијанти решења проблема изнађу – селекују и еволуирају најоптималнију и саопште је у форми одлуке за извођење противтерористичке операције, односно за решавање задатака у њој.

¹¹ Предвиђање се врши на основу релевантних чињеница до којих се долази у процесу праћења и процењивања, искуства и интуиције старешина и њихове едукације, тј. поседовања функционалних знања и вештина руковођења.

У руковођењу противтерористичком операцијом одлучивање је континуиран процес, условљен честим промена борбене ситуације и појавом нових проблема и задатака, за које треба донети одговарајућу одлуку и изнаћи решења.

Све оперативне одлуке донете у процесу извођења операције морају бити у складу са одлукама на вишем нивоу руковођења и у складу са основном одлуком команданта.

Свака одлука о борбеном супротстављању терористима начелно садржи: зами-сао за извршење задатка, задатке потчињеним јединицама, садржаје борбених дејстава, обезбеђења борбених дејстава, организацију командовања и везе и садејство и сарадњу.

Процес доношења одлуке почиње или пријемом наређења или уочавањем проблема који треба решити, а завршава се саопштавањем одлуке. Наглашена је улога команданта у процесу одлучивања, јер он доноси одлуку, али свакако у том процесу не треба занемарити улогу и осталих органа и оних који учествују и потпомажу у процесу доношења одлуке.

У зависности од расположивог времена и ресурса, од борбене ситуације, односно конкретних околности, командант специјалне антитерористичке, односно противтерористичке јединице опредељује се за одговарајући процес доношења одлуке. Овај процес, по садржају рада, може обухватати већи или мањи број активности. По правилу, већи број активности карактеристичан је за доношење основних одлука. У процес доношења одлуке, поред команданта, по правилу је укључен део команде, а кад год је то изводљиво и цела команда. Треба тежити да се у процес доношења одлуке укључе и старешине непосредно потчињених јединица, садејствујућих и свих оних органа и експерата који могу допринети успешном одлучивању за извођење борбених дејстава и неборбених активности.

Досадашња пракса планирања противтерористичких операција у Војсци Србије најчешће је користила секторски метод рада команди на свим нивоима. По овом методу, сваки орган команде ради са својим потчињенима своју процену и предлог за свој орган, независно од могућности да се користи рад других органа, а контакти између појединих старешина и органа у пракси су најчешће површни и узгредни. И најбоље организован секторски рад не може битије смањити време извршења задатка. Дуплирање и понављање истих послова је присутно и не може се у потпуности избећи, али доста времена у процесу рада губило се непотребно. У току изношења закључка из процене и предлога, већина старешина је била пасивна. Доношењем основне замисли на начин како се то чинило, командант се стављао у ситуацију да у релативно кратком времену за процену ситуације, на основу интуиције, саопштава одлуку команди. Командант се, у ствари, налазио у ситуацији да нема потпуну могућност да користи идеје и предлоге команде, осим дела најближих сарадника. У секторском методу рада одлука представља прост збир секторских решења, усвојених од команданта, који носи карактеристике делимичне неповезаности делова са целином и релативно висок степен субјективности.

Овакво стање условило је да се у новије време поступак доношења одлука у нашим противтерористичким јединицама заснује на моделу НАТО-а. Овај процес доношења одлуке синхронизује следеће потпроцесе: иницирање, оријентацију, развој курсева акција, анализу могућих курсева акција, поређење курсева акција, одобравање курсева акција и израду наређења.

Планирање противтерористичке операције је скуп активности у изради плана као документа, у којем се логичким редом износи и детаљно разрађује командантова замисао, одлука и упутство за постизање постављеног циља. Тако је, уместо планирања, оправдано говорити о пројектовању противтерористичке операције, а савремено схваћена операција задовољава све критеријуме пројекта.

Израдом планова, уз стално унапређивање стања спремности и готовости, тј. оперативне способности, практично се цео систем снага за одбрану од тероризма припрема и спремније чека будуће акције у противтерористичкој операцији. Тако се у новијој доктрини за планирање операција Војске Србије појављују и предвиђени су за израду (на свим нивоима: стратегијском, оперативном и тактичком) различити документи, који у суштини и по свом садржају имају формат плана: превентивни планови, планови превенције криза и стални планови одбране. Планирање одговора на кризе подразумева почетак планирања и израду планова као одговор на актуелну или новонасталу кризу, што намеће потребу прецизне координације и процес издавања одобрења. Оперативни план је коначан резултат овог планирања. У посебну врсту израђених докумената, који настају и резултат су појединих корака у процесу оперативног планирања, по новој доктрини планирања операција и процедури,¹² спадају: смернице за функционално планирање, смернице за видовско планирање, иницијалне директиве, концепти операције, планови подршке, оперативно наређење и др.

Организовање. Обављањем организовања као делатности процеса безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији тежи се изналажењу најпогоднијих начина за извршавање задатака. Њоме се дизајнира организација, организује рад и утврђује структура за извршење задатака. Овом делатношћу се материјализује план – пројекат противтерористичке операције, док ће извођење бити материјализација одлуке команданта (претпостављеног). Организовање се врши непрекидно, у складу са оперативним планом, и на свим нивоима појединци и одређена формацијска структура морају се организовати за извршење додељених задатака. И у току планског извођења противтерористичког дејства може доћи до додатног организовања – корекције постављене организације или чак успостављања нове организације за решавање задатка, услед непредвиђене и новонастале ситуације.

Делатност организовања полази од начела и принципа које су организационе науке и теорије војног и полицијског руковођења изградиле, а које старешина јединице као организатор мора познавати и којих се мора придржавати. При организовању противтерористичких операција важна је примена следећих принципа: објективност, једноставност, јединственост, рационалност, економичност, еластичност, покретљивост и др.

Основу за организацију извођења сваке конкретне противтерористичке операције представљају: одређени циљ(еви), утврђени задаци, рокови почетка и завр-

¹² Процес је сазнајна активност коју предузима штаб или командант како би логички анализирали сваку значајну информацију као у припреми штабне процене. Процедура се састоји од свих неопходних корака конкретно обухваћених процесом оперативног планирања, који омогућавају команданту да контролише догађаје ради добијања одобрења на одговарајућем нивоу. Процес оперативног планирања, начелно, садржи 5 фаза: (1) *иницирање*, (2) *оријентација*, (3) *развој концепта*, (4) *разрада плана* и (5) *ревизија плана*. Видети: *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије – привремено, Генералштаб Војске Србије, Управа за планирање и развој (Ј-5), Београд, 2008, с. 27.*

шетка одређених мера, радњи, поступака свих акција, утврђени начини извештавања и информисања, облици контроле и други елементи изложени одлуком.¹³

У функционално-садржајном смислу организовање противтерористичке операције обухвата: (1) организовање команде (организацију свих активности у процесу рада команде, организовање борбених дејстава, организацију обезбеђења и подршке борбених дејстава, организовање командовања, везе и садејства и др.) и (2) организовање јединица, а све до успостављања оптималног оперативног борбеног распореда за извођење задатка (противтерористичке операције).

Предуслов успеха рада команде је њена организованост. Команда мора да има одређену структуру и у свом раду примењује целисходне методе. Свака конкретна противтерористичка операција има своју команду (сталну или привремену), а основни елементи по којима се врши организација у команди и штабу су: циљ (задатак), снаге (људи – кадар, материјална и техничка средства за рад), простор и време.

Проучавање и решавање добијеног задатка је полазна основа за успостављање организације рада команде – штаба. На основу њега врши се подела рада, груписање органа команде и успоставља однос руковођења и командовања у противтерористичкој операцији.

Рад команде на доношењу одлуке може се различито организовати, у зависности од обима и тежине добијеног задатка, оспособљености команде, расположивог времена и простора, као и од укупне борбене ситуације.

Рад команде на реализацији одлуке обухвата преношење одлуке на потчињене, израду планова – докумената пројекта операције, организовање садејства, обезбеђења и подршке, командовања, везе и контроле.

Рад команде у току борбених дејстава, између осталог, зависи од квалитета рада команде, посебно од реалности донете одлуке, способности брзог прилагођавања, упорности и доследности у реализацији одлуке.

Команда – штаб противтерористичке операције, упоредо са организацијом свог рада, део својих ресурса усмерава на обављање припрема и организацију тока противтерористичке операције. Конкретно, руководиоци у противтерористичкој операцији, у складу са раније добијеним упутствима, обавештењима, инструкцијама и наређењима, извршавају почетне радње, акционо делујући врше маневар, груписање и формирају елементе оперативног борбеног распореда.

Организовање јединица за извођење противтерористичке операције започиње почетним груписањем снага, којим се обезбеђује: оптимална усклађеност дејстава снага за оружане и неоружане деловање; рационалност и довољност употребе расположивих снага; повољан квалитативни однос снага на правцима и у рејонима употребе; висок степен изненађења и силаина почетног удара снага за специјална дејства; поступност, интензитет и континуитет у реализацији задатака. Целисходним груписањем снага за оружане деловање обезбеђује се да снаге за противтерористичка и специјална борбена дејства, уз адекватну ватрену и маневарску подршку, изненадним и енергичним ударима онеспособе, разбију и униште језгра теро-

¹³ Организовањем се прво ствара организација снага која обезбеђује реализацију свих планираних активности, па се потом снаге организованим акцијама постепено воде и усмеравају у задацима према достизању и остваривању планираног циља противтерористичке операције, у одређеном времену и простору.

ристичких снага и елементе њихове инфраструктуре. Организовањем снага за општа борбена дејства обезбеђује се ефикасно блокирање зоне и спречава преливања терористичких снага у зони и ван ње. Организовањем ових снага за претрес терена, откривају се локације терористичких снага у зони операције.

Организовање борбених дејстава је непрекидан процес, а њихово усклађивање врши штаб. Веома важну улогу у том процесу имају специјалисти, органи родова и служби, као и остали органи. Реализовањем њихових улога при организовању прецизира се шта, ко, где, када и како врши обезбеђење и подршку борбених дејстава у противтерористичкој операцији.

Додела задатака (субординацијом или наређивањем). По обављању доделе задатака (субординацијом или наређивањем), као делатности безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији, донете одлуке дају се на извршење потчињеним органима и јединицама. Ово је функција која омогућава извршавање задатка у противтерористичкој операцији. Садржајно, додела задатака обухвата циљ, решење проблема (задатак), рок, место, средства и методе, одговорност, контролу и помоћ.

У противтерористичкој операцији додела задатака остварује се субординацијом или наређивањем, тј. активношћу команданта (претпостављеног) којом се усмерава поступак потчињених. Основа извршења наређења је нормативно-правно уређена и усклађена са принципом субординације. Поред тога, за остваривање доделе задатка у противтерористичкој операцији важни су и принципи једностарешинства, стандардизације и формализације наређивања. То су принципи који се у противтерористичкој операцији примењују непрекидно у свим фазама њене реализације.

У противтерористичким операцијама наређења се издају у писаној форми, усмено, сигналимa и комбиновано.

Команданти и командири усменим наређењима при издавању задатака постижу највеће ефекте. Тако у међусобној комуникацији (лице у лице) командант непосредно потчињеном разјашњава важне елементе из своје одлуке за реализацију задатка. У оваквом начину наређивања долази до изражаја не само командантов формални ауторитет, већ и његов стварни ауторитет. Том приликом командант исказује своје позитивне ставове, држање, као и свој морал, мотивацију, жељу, вољу, решеност и одлучност, па тако утиче да у извршењу задатака потчињени постижу највеће ефекте. Ово је најбољи начин за издавање наређења, нарочито у стањима неизвесности борбених дејстава и у тешкој и одсудној борби са терористима. Мана усменог наређивања је недостатак исцрпности и потпуности.

Писана наређења команданата специјалних антитерористичких, односно противтерористичких јединица су реткост у нашој досадашњој пракси. Писана наређења команданта у противтерористичкој операцији имају предност у односу на усмена, јер представљају трајну документацију јединице у којој су дефинисане активности, јасно се уочавају и виде циљеви, задаци и др. Ова наређења употпуњавају се графичким прилозима (радне карте, табеле, графикони и др.), у којима се приказује одлука и једноставно изражава суштина задатака.

На нижим нивоима у структури снага противтерористичке операције, у оквиру тактичких поступања наређења се издају сигналимa, а најчешће руком, пушком, светлосним знацима, уз коришћење батеријских лампи и др. Наређења се, осим на ове начине, издају средствима везе. Комбиновање најбољих карактеристика писа-

них, усмених и наређења издатих сигнаlima представља најбоље решење у противтерористичкој операцији.

Координација и садејство. Остваривањем координације и садејства као делатности безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији обезбеђује се усклађивање деловања, како унутар и између делова специјалних антитерористичких, односно противтерористичких јединица, тако и између њих и других учесника у извођењу противтерористичке операције. Другим речима, успоставља се складан однос у функционисању пројектоване организације противтерористичке операције – њених организацијских делова у току извршавања задатака по месту, времену и по ангажованим снагама (људи, материјалних и техничких средства). Без координације и садејства доводи се у питање успех противтерористичке операције и/или минимизирају њени учинци. Изостанком координације људи губе представу о улози коју имају у целокупној организацији и долазе у искушење да крену путем интереса сопствених сектора (па и личних интереса), на штету организационих циљева.

Обим и врста координације зависиће од природе задатака и степена међузависности људи у различитим јединицама које их обављају. Где год је за извршавање задатака потребна комуникација између људи, потребна је и координација.

Да би се извршила координација потребно је сагледати све поступке и њихову зависност у процесу, односно рашчланити процесе на елементе, а затим сагледати међузависност и поново их претворити у процес. Руководство, командант, команда – штаб, снаге за руковођење и командовање у противтерористичкој операцији морају да координирају све активности јединица пре, у току и после завршене противтерористичке операције.¹⁴

Ефикасност координације најчешће се везује за појмове интеграција или кооперација, те успех противтерористичке операције зависи не само од величине – броја ангажованих снага, људи, материјалних и техничких средстава, већ и од њихове целисходне употребе и усклађености дејстава – акција свих учесника у овој операцији. Команда противтерористичке операције то остварује интерном и екстерном координацијом, и то обично комуникацијом, интеграцијом и кооперацијом снага у планирању и припреми (организовању за извођење), а садејством и сарадњом при извођењу. Интерна координација остварује се између унутрашњих елемената организације, а може бити вертикална, хоризонтална и дијагонална, док се екстерна остварује са елементима и системима из окружења противтерористичке операције. Координација се може испољити као усмеравање рада, сарадња, обједињавање рада, заједнички рад, испомоћ и садејство. Обједињавање рада и испомоћ спадају у вертикалну област координације, коју регулишу виши нивои командовања према нижим нивоима. Усмеравање рада врши се координацијом по функционалној и дијагоналној вези, док сарадња, заједнички рад и садејство спадају у хоризонталну област координације, која проистиче из одлуке за противтерористичку операцију.

¹⁴ Координација је сложена јер се ангажује велики број разноврсних специјалних и других јединица војске, односно полиције и осталих субјеката одбране. Координација је усложена и због велике тајности операције ради остварења изненађења, условљености припрема активностима државних органа, високих ризика при извођењу дејстава и могућности страдања цивилног становништва и разарања виталних друштвених објеката и институција.

Од посебног значаја у припреми и планирању, али и за координацију при извођењу операције, јесте остварење високог степена сарадње између команде која командује операцијом и других снага одбране. Она се најчешће остварује упућивањем представника органа команде у органе државних и других снага одбране и обратно, њихових представника у команду јединица. Организује се и остварује на основу одлуке претпостављеног команданта и команданта који командује снагама у зони операције.

Извођење противтерористичке операције, за разлику од извођења других операција, карактерише велики број разноврсних специјалних дејстава (првенствено противтерористичка и диверзантска), у виду препада, заседа и ватрених удара, која морају бити најпрецизније усаглашена по циљу, времену и начину. Зато је успостављање садејства носилаца специјалних дејстава једно од кључних питања командовања противтерористичком операцијом. Основу садејства регулише претпостављена команда, на основу одлуке команданта. Садејство се организује и спроводи у току припремања и извођења операције, те између свих снага у елементима оперативног борбеног распореда.

Контрола. Остваривањем контроле као делатности процеса безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији сагледава се реализација планираних величина и остварених резултата у моментима контролисања. Контролисати у противтерористичкој операцији значи проверити све акције, 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 у стање јединица, активности и друге чиниоце који утичу на извршење постављеног задатка. Команда противтерористичке операције 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 резултата, а ради предузимања одговарајућих мера и отклањања евентуалних разлика, са намером да се постављени циљ ефикасније и ефективније оствари. Сврха контроле у противтерористичкој операцији је да се добију подаци – повратне информације како би се стекао увид о степену реализације задатака. Зато руководиоци у сваком тренутку морају да познају ситуацију, како у команди – штабу, тако и у јединицама, а нарочито у јединицама за извођење противтерористичких дејстава (посебно специјалних). Они морају да развијају и имају посебне механизме и елементе за контролу помоћу којих се мери, упоређује, оцењује и интервенише.

У току извођења противтерористичке операције долази до одступања и осцилација од планом предвиђених резултата. Одступање и осцилација најчешће се дешавају услед непредвидивог, сасвим неочекиваног новог дејства терориста на неки интерни или екстерни елемент (нешто што није разматрано при одлучивању) у току спровођења активности у противтерористичкој операцији. Зато руководилац мора да уочи сметњу, одреди њен утицај и интервенише тако да се настави акција ка успешном реализовању плана. Процес контроле остварује се разним методама, формама и садржајима, а стечено искуство указује на оне које су показале највише ефеката: ванредне контроле, ненајављене, контроле оспособљености, контроле аката (контрола законитости и дисциплине у раду), а најчешће примењиване форме су усмено реферисање, извештавање, састанци, праћење рада, вежбе, смотре и др. Смотри јединица, као формом контроле, најчешће почињу задаци и завршавају активности у противтерористичкој операцији.

Анализа и оцена. Обављањем анализе и оцене као делатности процеса безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији сагледавају се и уопштавају искустава, са циљем да се користе у изградњи специјалних антитерористичких, односно противтерористичких јединица, посебно у обуци и стручном усавршавању њихових припадника и старешина.

Руководство операције задужено је за непрекидну анализу остваривања процеса руковођења. Анализом руководство даје оцену успешности рада и обављених акција руководиоца у противтерористичкој операцији. Анализа руководства представља активност којом се утврђује степен остварења циља и свих задатака противтерористичке операције. То је критички осврт на остварење свега што је дефинисано пројектом операције, те решавање проблема у току извођења операције, са циљем долажења до значајних поука и искустава. Анализом се утврђују узроци успеха и неуспеха, те доносе закључци, изучавају и уопштавају одговарајућа искуства ради њиховог коришћења у даљим дејствима. Анализа је квалитетна и економична, ефикасна и ефективна ако се заснива на реалним показатељима, ако је правовремено и професионално изведена иако су њени резултати у функцији унапређења. Такође, она може испољити позитиван ефекат на едукацију и обуку кадра, те има и утицај на унапређење свеукупне стручне изграђености имплементацијом позитивних решења, која ће се посебно разрадити на саветовањима, семинарима, курсевима итд.

Извештавање и информисање. Обављањем извештавања и информисања као делатности процеса безбедносног менаџмента у противтерористичкој операцији остварује се благовремена, потпуна и адекватна размена информација и података, како у оквиру снага које учествују у противтерористичкој операцији, тако и са снагама суседних јединица, али и са ширим окружењем. Менаџмент у противтерористичкој операцији одвија се у условима ограниченог времена, па је улога средстава информатичке подршке незаменљива у свим етапама ове операције. Значај и улога средстава информатичке подршке проистичу из потребе брзог прикупљања, евиденције, обраде и приказивања података, као и из потребе неопходних прорачуна и обликовања докумената која се у савременој операцији припремају и дистрибуирају потчињенима у изузетно кратком временском периоду. Борба за време у операцији, као битан услов њеног успеха, произлази из борбе за брзим и правовременим информацијама, посебно информацијама које су неопходне команданту у процесу одлучивања и изради пројекта операције, при чему средства информатичке подршке имају незаменљиву улогу.

У противтерористичкој операцији посебно је наглашено телекомуникационо и информатичко обезбеђење. Оно представља скуп мера и активности на прикупљању, обради, преносу и презентацији информација, ослањањем на средства информатичке подршке, ради пружања помоћи у процесу одлучивања и доприноса ефикаснијем функционисању система командовања. Ниво ефикасности информатичког обезбеђења условљен је: степеном аутоматизованости процеса прикупљања, преноса и презентације информација, могућности интегрисања информационог система снага које припремају и изводе операцију са системима у окружењу и степена остварене дисциплине у придржавању прописаних правила и надлежности у планираном и успостављеном информационом процесу.

Информације које одлучујуће утичу на исход операције морају континуирано бити доступне команди и јединицама које реализују операцију. Приоритет у добијању информација морају имати оне снаге које изводе дејства од највећег значаја за исход операције. Брзина преноса информација мора бити усклађена са брзином и интензитетом извођења борбених дејстава. Информације се морају прикупљати, обрађивати и достављати у реално могућем времену. Приоритет у преносу информација морају имати акционе информације.

Информативно-пропагандни садржаји представљају комплекс активности које се реализују у свим фазама операције, у циљу обезбеђења максималне подршке домаће и стране јавности мерама које држава предузима у борби против тероризма и истовремене осуде терористичких аката и дела снага у земљи и свету које такве поступке оправдавају и подржавају.

Информативни садржаји првенствено су намењени снагама које учествују у извођењу операције, а делом и осталој јавности, ради њихове правовремене, истините и садржајне информисаности о дејствима терориста, са једне, те предузетим мерама, са друге стране. Ови садржаји, у начелу, обухватају: податке и информације о подршци домаће и стране јавности; мерама које се предузимају против терориста; припремљености и одлучности снага које учествују у операцији; позитивним примерима у борби против терориста; стању, намерама и стратегији терориста; акцијама физичког и другог насиља; методама за придобијање сарадње и подршке локалног становништва; повредама међународног ратног и хуманитарног права итд.

Пропагандни садржаји приоритетно су намењени припадницима терористичких снага и деловима локалног становништва који их подржавају, са намером да их увере у бесперспективност циљева за које се боре, криминалност и противзаконитост аката којима се служе и да допринесу сламању борбеног морала непосредних носилаца терористичког деловања.

Закључак

На основу наведеног, могу се донети одређени закључци.

Прво, очигледно је да нова научна дисциплина, Безбедносни менаџмент, стасава и код нас и развија се у науци одбране. Она је своје фундаменте засновала у подручјима полиције и полицијске проблематике, почиње да се развија у области приватне безбедности, док у области одбране започиње да се креативно аплицира, и то у подручју супротстављања и борбе против тероризма. Тиме почиње да се заснива и *Безбедносни менаџмент у одбрани*, чија је спознаја усмерена на садржај, принципе и законитости остваривања менаџмента у обављању безбедносних послова од значаја за одбрану.

Друго, поред наведеног подручја (супротстављање и борба против тероризма), у раду су утврђена и друга подручја истраживања безбедносног менаџмента у одбрамбеној делатности, те тиме и могућности не само за његову имплементацију, већ и за његов даљи развој, до нивоа настајања једне нове његове врсте. Разуме се да би се у конституисању те нове врсте, поред сазнања општег и стратегијског менаџмента, користила и сазнања других врста менаџмента, у првом реду командовања и руковођења у војсци.

Треће, у овом раду приказан је модел могуће апликације (и развоја) безбедносног менаџмента у припреми, планирању и вођењу противтерористичке операције.

Четврто, неопходно је приступити планском, усмереном и комплексном истраживању праксе и теоријских основа безбедносног менаџмента у идентификованим подручјима одбрамбене делатности, те на њима заснивати едукацију руководећег кадра у Војсци Србије.

Литература

1. Адигес, И.: *Управљање променама*, ASEE, Нови Сад, 2008.
2. Закон о Војнобезбедносној агенцији и Војнообавештајној агенцији, *Службени гласник Републике Србије*, 88/09.
3. Закон о одбрани, *Службени гласник Републике Србије*, 116/2007 и 88/2009 и *Службени војни лист*, 34/2007 и 31/2009.
4. Закон о Војсци Србије, *Службени гласник Републике Србије*, 116/2007 и 88/2009 и *Службени војни лист*, 34/2007 и 31/2009.
5. Милутин, Ј.: Теоријске основе и одређење операције, *Војно дело*, бр. 2, ВИЗ, Београд, 2004.
6. Ковач, М.: Појам и класификација операција, *Војно дело*, бр. 2, ВИЗ, Београд, 2004.
7. Славковић, Р.: *Теоријска изграђеност оператике* (докторска дисертација), Војна академија, Београд, 2006.
8. *Стратегија националне безбедности Републике Србије*, Република Србија, Београд, 2009.
9. *Стратегија одбране Републике Србије*, Република Србија, Београд, 2009.
10. *Стратегијски преглед одбране*, Република Србија, МО, Београд, 2009.
11. Талијан, М., М.: *Безбедносни менаџмент у супротстављању и борби против тероризма*, Војна академија, Београд, 2010.
12. Талијан, М.: *Руковођење унутрашњим пословима*, друго измењено и допуњено издање (репринт), Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2004.
13. Талијан, М.: *Тероризам и антитерористичке снаге*, ГШ ВСЦГ, Управа за школство и обуку, Институт ратне вештине, ВИЗ, Београд 2004.
14. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије – привремено*, Генералштаб Војске Србије, Управа за планирање и развој (Ј-5), Београд, 2008.
15. Форца, Б.: Модел противтерористичке операције, *Војно дело*, бр. 3–4, ВИЗ, Београд, 1999.
16. Форца, Б.: Класични и савремени погледи на војне операције, *Војно дело*, бр. 2, ВИЗ, Београд, 2004.