

# ПРОЈЕКТОВАЊЕ ВОЈНИХ ОПЕРАЦИЈА\*

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

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

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

## Увод

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

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

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

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

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

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

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

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

## Појам пројектовања војних операција

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>5</sup> Исто, страна 11.

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

<sup>7</sup> Види шире у: *Longman Dictionary of American English*.

<sup>8</sup> *Војна енциклопедија*, друго издање VI том, Београд 1973, страна 388.

<sup>9</sup> Министарство одбране САД, 2005.

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

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

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

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

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

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

## Сврха и врсте пројектовања-планирања и садржај планова војних операција

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

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

<sup>11</sup> *Доктрина операција Војске Србије*, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, 2012.

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

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

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

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

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

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

## *Појам и садржај плана војне операције*

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

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

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

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

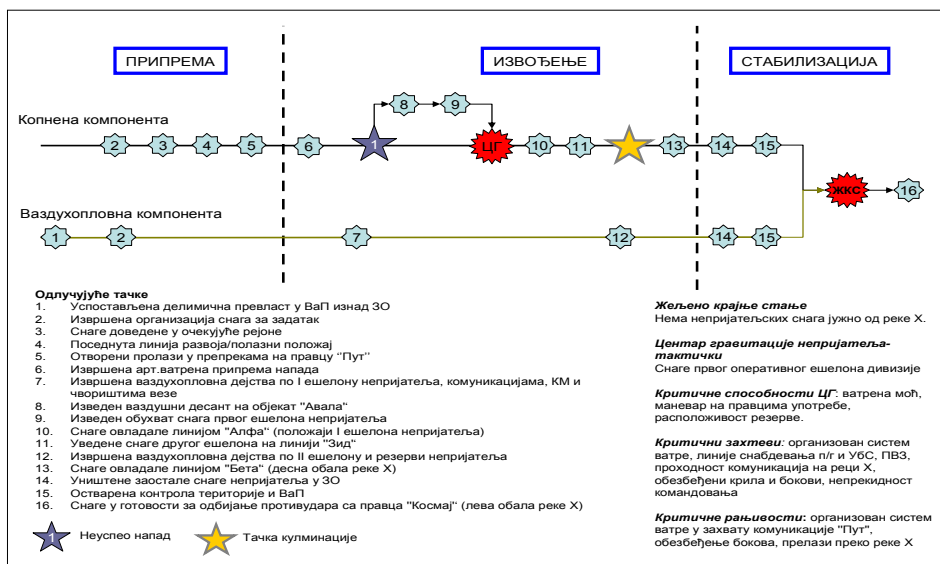
<sup>13</sup> Види шире у: *Доктрина планирања у Војсци Србије*, УПир (Ј-5), Генералштаб ВС, 2012.

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

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

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

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



Слика 1 – Начелан пример оперативног модела

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

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

## Основне карактеристике и садржај процеса пројектовања-планирања војне операције

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

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

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

### *Систем оперативног планирања*

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

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

Процесе и процедуре реализују, штабови, команде и групе за планирање. Ова тела се, у основи, организују у складу са поставкама пројектне организације: на челу је командант-руководилац пројекта, а састав тима може бити сталан или привремен. Унутрашњи односи, заснивају се на Веберовим<sup>14</sup> принципима поставке организације, хијерархији, правилима и процедурама, ауторитету и структури.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## *Садржај процеса пројектовања-планирања војне операције*

Садржај процеса пројектовања-планирања војне операције детаљно је развијен у Упутству за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије<sup>16</sup> (у даљем тексту Упутство). Примењује се у Војсци Србије од 2006. године, а до краја 2012. године планирано је усвајање његове треће дорађене верзије.

<sup>15</sup> Доктрина Војске Србије, Медија центар МО РС, 2011.

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



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

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

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

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

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

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

## *Процеси и процедуре оперативног планирања*

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

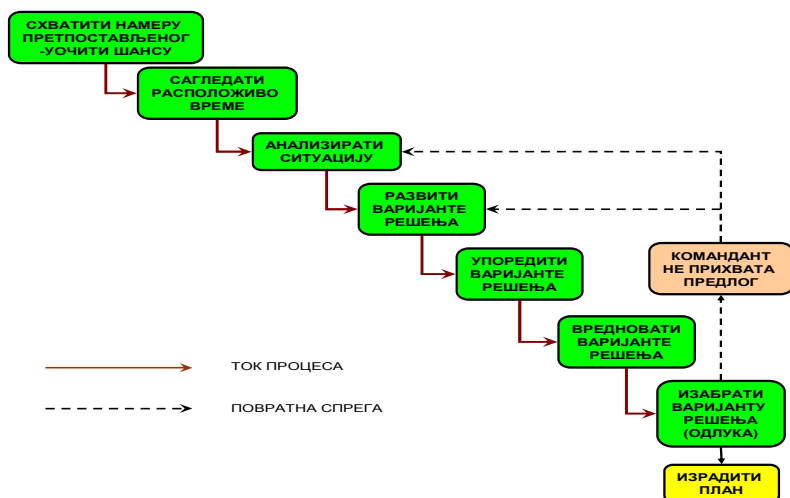
У основи, може се издвојити седам процеса, (види слику), који секвенцијално реализовани, и подржани стандардизованим процедурама, обезбеђују доношење оптималне одлуке о начину реализације операције, а то су: (1) схватање намере претпостављеног или уочавање шансе за успех; (2) сагледавање расположивог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

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

<sup>17</sup> *Guidelines for Operational Planning*, НАТО ИМС, Брисел, 2005.

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

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



Слика 2 – Основни процеси оперативног планирања

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

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

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

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

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

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

Основне процедуре у овој фази планирања су: израда оперативног модела; припрема и реализација реферисања о анализи мисије<sup>20</sup> и израда командантових смерница за планирање.

**Развој концепта**<sup>21</sup> је фаза планирања у току које се развија, упоређује и вреднује више могућих начина извођења операције – варијанти употребе, од којих командант бира једну која ће, потом, бити разрађена у концепт операције. У овој фази планирања тежишно је уочавање могућих промена у окружењу и дефинисање акција које ће, у току извођења, свести неизвесност на најмању могућу меру.

Најзначајнији процеси у овој фази планирања су: формулисање могућих варијанти извођења операције које, свака појединачно, требају бити: прикладне, јединствене, изводљиве, прихватљиве и потпуне (4); поређење варијанти употребе са најопаснијом и највероватнијом варијантом употребе непријатеља (5); вредновање варијанти употребе (6) и избор варијанте употребе – одлука (7).

Основне процедуре у овој фази планирања су: ратне игре (дефинишу начин поређења варијанти употребе са најопаснијом и највероватнијом варијантом употребе непријатеља); реферисање о одлуци; израда концепта операције; израда исказа о потребним снагама, и достављање концепта операције на одобрење претпостављеном.

**Израда плана** је фаза планирања која има за циљ превођење одобреног концепта операције у потпуни план.

Основни процеси у овој фази планирања су *координација и синхронизација задатака и активности, у оквиру одобреног концепта операције*.

Основне процедуре су: израда главног текста оперативног плана; израда прилога и додатака и дистрибуција плана.

**Ревизија плана** је фаза планирања која се не реализује одмах након дистрибуције плана, него по потреби или у одређеним временским интервалима, зависно од врсте плана и природе операције. Реализује се праћењем напретка оперативног плана или периодичним прегледима превентивних планова.

Праћење напретка оперативног плана је процес у току којег се, анализира реализација и доноси одлука о евентуалним корекцијама ради компензације промена које утичу на достизање постављених циљева. Резултат овог процеса је корективна одлука – корекција плана.

Периодични преглед превентивних планова је процес сагледавања валидности планова у односу на промене које су наступиле од тренутка његове израде. Резултат периодичног прегледа може бити потврда плана, дорада плана или стављање плана ван снаге.

<sup>19</sup> У последњој верзији Упутства замењене су синтагме „центар гравитације“ и „курс акције“ синтагмама „центар моћи“ и „варијанта употребе“ које су разумљивије за кориснике у Р. Србији. Прим. аут.

<sup>20</sup> У последњој верзији Упутства замењен је појам „брифинг“ појмом „реферисање“ који је раније коришћен у војној терминологији у Р. Србији. Прим. аут.

<sup>21</sup> Ова фаза је на оперативно-тактичком нивоу подељена у три фазе: развој варијанти употребе, анализа варијанти употребе, поређење варијанти употребе и одобравање варијанте употребе. Прим. аут.

## Управљање ризицима у процесу пројектовања-планирања војних операција

Управљање ризицима, у војним операцијама, процес је који се одвија непрекидно, како у току пројектовања-планирања, тако и током реализације операције. Командант и планери, у свим фазама планирања идентификују опасности, процењују ризике, развијају контролне мере, процењују резидуалне ризике и имплементирају контролне мере.

*Опасност* је стварно или потенцијално стање које може да доведе до угрожавања мисије. Процењује се свака опасност да би се утврдио ризик од потенцијалних губитака, на основу вероватноће и степена опасности.

*Ризик* је вероватноћа излагања опасности. Процена ризика од опасности је више интуиција него наука. Планери, у процени ризика, користе историјске податке, интуицију, искуства и логичко просуђивање.

*Контролне мере* су акције предузете да се елиминишу опасности или смањи њихов ризик. Контролне мере, у плановима војних операција могу обухватати: мере заштите снага, специфичну обуку, садејство, специфичан размештај елемента оперативног борбеног распореда и друго.

*Резидуални ризик* је ниво ризика који преостаје и после имплементације контролних мера, изабраних за редукацију опасности. Командант сам одлучује да ли ће прихватити и колики ниво резидуалног ризика. Ако закључи да је ризик сувише велик, он усмерава планере да развију додатне контролне мере, мења или одбацује варијанту употребе.

Овако дефинисани процеси управљања ризицима у планирању и реализацији војних операција су подударни са управљањем ризицима у пројектима који се реализују у цивилном сектору.<sup>22</sup>

## Закључак

Анализом синтагме, *пројектовање војних операција*, може се закључити да се ради о скупу процеса и процедура које, сложене у логичан низ и секвенцијално реализоване, обезбеђују израду планова реализације војних операција.

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

Процеси и процедуре пројектовања-планирања војних операција се одвијају уз поштовање основних начела планирања, која се примењују и у цивилном сектору, за пројектовање било којег пословног или другог подухвата. Специфичност планирања војних операција је у томе што су ризик и неизвесност наглашенији у односу на остале врсте пројеката, па је у дефинисању елемената, предвиђању и одлучивању дат посебан значај.

<sup>22</sup> Види шире у: D. F. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker, *Project Risk Management Guidelines*, John Wiley&Sons, Chicester, 2005.

По својој намени, превентивни планови, могу се третирати као планови за реализацију инвестиционих пројеката, а планови одговора на кризу, као планови за реализацију једнократних пројеката.

Из презентованих садржаја, планова, фаза, процеса и процедура, пројектовања-планирања војних операција може се закључити следеће: план операције, као и план пројекта, садржи елементе који омогућавају успешну реализацију припрема, извођења и евалуације операције-пројекта; процес пројектовања-планирања је прилагођен специфичностима војних операција, које карактерише висок ниво неизвесности и могућности изненадних промена у окружењу и процесе и процедуре пројектовања-планирања војних операција реализују, штабови, команде и групе за планирање, организовани у складу са поставкама пројектне организације.

Управљање ризицима је процес који се одвија непрекидно, како у току пројектовања-планирања, тако и током реализације војних операција и по свом садржају подударан је са управљањем ризицима које се реализује у цивилном сектору.

## Литература

1. *Војна енциклопедија – друго издање*, Редакција ВЕ, Београд, 1973.
2. *Guidelines for Operational Planning*, NATO IMS, 2005.
3. David E. Cleland and Lewis R. Ireland: *Project management – Strategic design and implementation*, The McGraw-Hill Companies, 2002.
4. *Dictionary of military and associated terms*, DoD USA, 2005.
5. D. F. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker: *Project Risk Management Guidelines*, John Willey&Sons, Chicester, 2005.
6. *Доктрина Војске Србије*, Медија центар МО РС, 2011.
7. *Доктрина операција Војске Србије*, Генералштаб Војске Србије, Здружена оперативна команда, 2012.
8. *Доктрина планирања у Војсци Србије*, Генералштаб Војске Србије, Управа за планирање и развој (J-5), 2012.
9. Ковач, М.: *Појам и класификација операција*, Војно дело, 2012.
10. *Longman Dictionary of American English*, електронско издање, 2008.
11. Lee Krajewski and Larry P. Ritzman: *Operations Management, Strategy, Analysis, Sixth Edition*, Prentice Hall, New York, 2002.
12. Мишић, Ж.: *Стратегија-вештина ратовања*, ПДФ верзија.
13. *Основи теорије организације и менаџмента*, ПДФ документ, [www.etfbl.net/%20Osнови%20теорије%20организације%20и%20менадзмента.pdf](http://www.etfbl.net/%20Osнови%20теорије%20организације%20и%20менадзмента.pdf)
14. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије-нацрт*, Генералштаб ВС, Управа за планирање и развој (J-5), 2012.