

ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ И ОБАВЕШТАЈНО ОБЕЗБЕЂЕЊЕ ОПЕРАЦИЈЕ

Мића Миладиновић, Павле Варга и Раде Славковић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

За реализацију сложеног пројекта какав је операција неопходно је обезбедити да се све борбене и/или неборбене активности сложе у један организован ток, како би се процес одвијао у правцу пројектованог циља (крајње жељеног стања). За успешно извођење операција Војске Србије (ВС) неопходно је, поред осталих услова, обезбедити правовремене и тачне информације о противнику – непријатељу (претњи), простору и времену у коме се изводи операција, што представља један од најважнијих задатака обавештајног обезбеђења у операцијама ВС. Такође, од правовремености и квалитета реализације свих задатака обавештајног обезбеђења у великој мери зависи и успешност реализације операција ВС.

Концепт пројектног менаџмента обавештајног обезбеђења у операцијама ВС ће омогућити да се одговарајућом организацијом, планирањем, вођењем и контролом врши адекватно ангажовање обавештајних ресурса и координирање потребних активности како би се пројекат (операција) реализовао на најефикаснији начин.

Кључне речи: *пројекти менаџмент, операција, пројекат, обавештајно обезбеђење*

Увод

Промене које се свакодневно дешавају у савременом свету неминовно захваћају и војне операције. Због тога је неопходан нови приступ у планирању, припремању и извођењу савремених војних операција. У савременој теорији наука одбране постоје покушаји да се војна операција дефинише као сложен пројекат¹ планиран и припремљен, ка будућности оријентисан процес, у којем се активностима ограничених ресурса на одређеном простору и за одређено време остварује циљ различитог значаја.

С обзиром да се војне операције планирају, припремају и изводе као борбена дејства неопходно је у процесу пројектовања војних операција сагледати садржаје борбених дејстава а то су: командовање и руковођење; дејства и противдејства

¹ Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011, стр. 506–510.

и обезбеђења. Поред наведених у борбеним дејствима, односно операцијама, се као њихови садржаји или утицајни фактори испољавају и обавештајне активности, маневар, ватрена подршка, заштита снага и цивилно војна сарадња. Сви ови садржаји нису самостални већ се у процесу оперативног планирања међусобно преплићу и допуњују и спајају у систем акција ресурса ангажованих у војној операцији.

Као посебан садржај испољава се обавештајно обезбеђење јер се њиме обезбеђују за команданте неопходне информације на основу којих може да предвиди активности снага непријатеља и на основу тога припреми реакцију снага. Због његове сложености и ангажовања снага (ресурса) неопходан је нови приступ и сагледавање обавештајног обезбеђења као подпројекта у војној операцији као пројекту, а у појединим случајевима и као самосталног пројекта.

Обавештајно обезбеђење операције као пројекта

У теорији савременог менаџмента постоје четири основне карактеристике постоје којих се може одредити да ли се одређени задатак или подухват може сматрати пројектом. То су: делокруг (обухват) подухвата, непоновљивост (необичност), комплексност и подршка (подупирање) подухвату. Такође, могу се издвојити неколико универзалних карактеристика пројекта које могу јасно дати полазни основ за уопштenu и прихватљиву дефиницију пројекта. То су следеће карактеристике: пројекат представља веома сложен подухват са великим бројем активности и учесника; пројекат има све елементе пословног процеса; то је подухват који се одвија у будућности; пројекту је иманентан ризик и неизвесност; то је подухват који је јединствен, односно непоновљив; пројекат је временски ограничен и једнократан; пројекат садржи коначне циљеве које треба постићи; то је подухват у коме учествују ограничени људски и материјални ресурси; то је подухват који захтева координацију у реализацији и њиме се мора управљати да би се ефикасно реализовао.²

На основу наведених карактеристика јасно се може уочити да пројекат представља сложени и непоновљиви подухват који се предузима у будућности да би се постигли циљеви у предвиђеном времену и са предвиђеним трошковима.³

Према савременом поимању операције, она представља скуп борбених и/или неборбених активности, покрета и других акција које се предузимају по јединственој замисли, самостално или у сарадњи с другим снагама одбране, ради остварења општег циља различитог значаја.⁴

На основу аналитичког сагледавања дефиниције пројекта већ смо истакли да војна операција представља одређени пројекат, јер је сложени и непоновљиви по-

² Детаљније о томе може се видети: Јовановић, П.: *Управљање пројектом – project management*, осмо издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр 19.

³ Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008., стр. 89.

⁴ *Доктрина ВС, ГШ ВС, Београд, 2010., стр. 40.*

духврат који се предузима у будућем времену ради остварења општег циља различитог значаја у предвиђеном временском периоду и са одговарајућим ресурсима.

Позната је чињеница да сваки сложени пројекат обично садржи већи број потпројеката, фаза, подфаза и појединачних активности чинећи заједно разгранату структуру пројекта. На основу тога можемо рећи да дејства и противдејства, командовање и руковођење и обезбеђења у операцији можемо посматрати као одређене потпројекте.

Обавештајно обезбеђење је битан садржај војне делатности и обезбеђења Војске Србије, чији је циљ стварање услова за успешну реализацију свих мисија и задатака путем обезбеђивања информационе супериорности.⁵ Дакле, оно је континуирани процес који обухвата прикупљање, обраду и коришћење обавештајних података (информације, процене) о стању и намерама носилаца угрожавања безбедности (непријатељ – претња), простору ангажовања снага и времену ради спречавања изненађења и правовременог реаговања на насталу ситуацију,⁶ тј. представља одређени потпројекат или мањи пројекат као неизоставни део одређене операције.

Да би смо ову тврдњу учинили реалном извршићемо анализу обавештајног обезбеђења операције са аспекта заједничких особина за све пројекте:

Циљ – Свака војна операција има дефинисан циљ. Из дефинисаног циља операције произилази и циљ обавештајног обезбеђења операције

Рок – планом обавештајног обезбеђења операције дефинисан је циљ који се мора реализовати у одређеном временском периоду.

Обим и природа задатка – остваривање циља обавештајног обезбеђења операције није могуће без јасно дефинисаних и додељених задатака свим елементима обавештајне структуре који учествују у операцији.

Ресурси – за реализацију пројекта обавештајно обезбеђење операције ангажују се одговарајући ресурси (људски и материјални), који треба да буду у стању да реализују План обавештајног обезбеђења операције.

Организациона структура – за реализацију пројекта обавештајног обезбеђења операције дефинише се одговарајућа обавештајна структура са потребним техничким средствима која ће обезбедити да се у потпуности и за одређено време реализује планирани циљ.

Информациони и контролни систем – за непрекидну и правовремену размену информација између елемената обавештајне структуре треба организовати одговарајући командно-информациони систем.

На основу извршене анализе обавештајног обезбеђења операције преко општих особина пројекта, може се закључити да обавештајно обезбеђење операције представља одређени потпројекат операције (који има сва обележја пројекта) јер представља сложени и непоновљиви подухват који се предузима у будућем времену ради прикупљања, обраде и коришћења обавештајних података о непријатељу, зони операције и времену у предвиђеном временском периоду и са одговарајућим обавештајним ресурсима.

⁵ *Обавештајна доктрина ВС*, ГШ ВС, Београд, 2012., стр. 5.

⁶ *Обавештајна доктрина ВС*, ГШ ВС, Београд, 2012., стр. 5.

Пројектни менаџмент обавештајног обезбеђења операције

Пре почетка разматрања овог проблема потребно је најпре дефинисати шта је то менаџмент, пројектни менаџмент и пројектни менаџмент обавештајног обезбеђења операције. У постојећој литератури која третира менаџмент не постоји опште прихваћена дефиниција менаџмента. Као темељ у дефинисању појма менаџмент користила се, а и даље се користи дефиниција коју је дао Henri Fayol. Према Fayolu, менаџмент представља процес предвиђања, организовања, командовања, координације и контроле. То је процес или функција која је најзначајнија за свако предузеће и она обухвата послове управљања предузећем.⁷

Највећи број постојећих дефиниција приказује менаџмент као сложен процес усмеравања групе људи у извршавање одређених послова и задатака ради постизања унапред утврђених, заједничких циљева, при чему овај процес обухвата више различитих потпроцеса, као што су: планирање, организовање, контрола итд.⁸

Полазећи од чињенице да пројектни менаџмент представља специјализовану дисциплину општег менаџмента може се закључити да командовање и руковођење у војсци представља општи менаџмент војском док командовање и руковођење операцијом војске представља пројектни менаџмент операције. С обзиром да руковођење обавештајним обезбеђењем операције представља део командовања и руковођења операцијом, такође се може рећи да је руковођење обавештајним обезбеђењем операције исто што и пројектни менаџмент Обавештајног обезбеђења операције.

Пројектни менаџмент представља научно заснован и у пракси проверен концепт којим се, уз помоћ одговарајућих метода организације, планирања, вођења и контроле врши рационално усклађивање свих потребних ресурса и координација неопходних активности да би се одређени пројекат реализовао на најефикаснији начин.⁹ Сходно томе, пројектни менаџмент обавештајног обезбеђења операције представља концепт којим се уз помоћ одговарајућих метода планирања, организовања, командовања и контроле врши рационално усклађивање свих обавештајних капацитета и координација потребних активности ради прикупљања, обраде и коришћења обавештајних података о непријатељу, зони операције и времену у циљу спречавања изненађења и обезбеђења правовремених обавештајних информација за успешну реализацију операције.

На основу наведеног може се закључити да пројектни менаџмент обавештајног обезбеђења операције има за циљ обезбеђење правовремених обавештајних информација за потребе операције уз суочавање са свим ризицима и проблемима који се могу јавити током реализације.

⁷ Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008., стр. 4.

⁸ Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008., стр. 6.

⁹ Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008., стр. 91.

Примена концепта пројектног менаџмента у обавештајном обезбеђењу операције

Све активности ВС па самим тим и обавештајно обезбеђење операције се остварује системом командовања и руковођења односно менаџментом. Основне функције на којима се заснива функционисање командовања и руковођења односно менаџмента у ВС су: планирање, организовање, командовање (наређивање, додељивање задатака), координација и контрола.

Ближе сагледавање концепта пројектног менаџмента обавештајног обезбеђења операције могуће је уз помоћ општег модела пројектног менаџмента код кога управљање пројектом обухвата следеће основне функције: постављање циља, планирање, организација и контрола.

На основу наведеног може се закључити да пројектни менаџмент обавештајног обезбеђења операције тј. управљање пројектом обавештајног обезбеђења операције обухвата следеће функције: планирање обавештајног обезбеђења операције; организовање обавештајног обезбеђења операције; командовање (наређивање, додељивање задатака) обавештајним обезбеђењем операције; координација обавештајног обезбеђења операције; контрола реализације обавештајног обезбеђења операције.

Планирање обавештајног обезбеђења операције

Планирање обавештајног обезбеђења операције представља почетну функцију процеса командовања и руковођења (менаџмента) обавештајног обезбеђења операције којом се изналазе оптимална решења за реализацију обавештајног обезбеђења конкретне операције. Планирање је основна функција процеса вођења обавештајног обезбеђења операције на основу које се дефинишу и реализују остале функције.

Посебно посматрано функција планирања, такође представља веома сложен динамички процес који у себи може да садржи низ потпроцеса или фаза, а обично се састоји од три међусобно условљене фазе, а то су: предвиђање, одлучивање и израда планова.

Предвиђање као фаза у процесној функцији планирања представља способност појединца или команде јединице да унапред предвиди вероватни ток операције. С обзиром да је један од основних циљева планирања операције ублажавање и смањење неизвесности и ризика које носи операција намеће се закључак да се перманентним и квалитетним предвиђањем будућих стања и догађаја у операцији могу смањити и ублажити неизвесности и ризици у операцији. Један од задатака обавештајног органа у операцији је и предвиђање токова акција непријатеља, као и његово стање, односно потребно је да предвиди одговоре на питања као што су: ко? (ко је непријатељ); шта? (тип операције); када? (време када ће операција почети); где? (зоне и правци ангажовања); како? (начин ангажовања снага непријатеља и зашто? (крајњи циљ непријатеља).

Правилним предвиђањем обавештајног органа о току акција и стању непријатеља у операцији олакшава се оптимално доношење одлуке за ангажовање сопствених снага у операцији, као и за успешно ангажовање свих обавештајних капацитета у процесу обавештајног обезбеђења операције. Руководилац обавештајног обезбеђења операције са својим сарадницима у органу остварује предвиђање као фазу планирања са циљем да сагледа ток и проблеме које треба решавати у обавештајном обезбеђењу операције. Треба да види могуће решење тих проблема, да сагледа циљеве и задатке, реалне могућности за остварење тих циљева и да сагледа ефекте.

Одлучивање представља следећу фазу у процесу планирања у којој обавештајни орган одлучује о ангажовању обавештајно-извиђачких капацитета у операцији у складу са одлукама команданта операције.

Израда планова представља завршну фазу у процесу планирања која има за циљ сачињавање оформљеног плана обавештајног обезбеђења операције. Овај план представља програм за извршење планских задатака обавештајног обезбеђења операције. Дефинисањем задатака обавештајног обезбеђења операције врши се оформљење плана, али и оптимизација свих процеса у извршавању задатака обавештајног обезбеђења операције. То је процес рационализације покрета и ресурса и остварења визуелне представе о извршењу задатка.

С обзиром да се процес планирања обавештајног обезбеђења операције односи на будуће циљеве и задатке, разумљиво је и да за реализацију истих постоји неизвесност. Оваква ситуација захтева да планирање буде флексибилно како би било у стању да прихвати све промене које ће се непрекидно догађати у зони операције укључујући и промену циља и курса ангажовања снага. Све то доводи до потребе да се процес планирања као део вођења обавештајног обезбеђења операције дефинише као непрекидни и стално понављајући процес.

Организовање обавештајног обезбеђења операције

Организовање је процесна функција у вођењу обавештајног обезбеђења операције која наступа након фазе планирања. У оквиру функције организовања треба дефинисати обавештајну структуру која ће обезбедити ефикасну реализацију планираних циљева и задатака обавештајног обезбеђења операције.

Дефинисање обавештајне структуре подразумева организовање обавештајних органа на свим нивоима командовања у операцији, организовање капацитета за прикупљање обавештајних података, успостављање командно информационог система за потребе обавештајног обезбеђења операције и организовање базе обавештајних података за дату операцију и начин односно приступ коришћења исте. Планирањем обавештајног обезбеђења операције одређују се циљеви и задаци обавештајног обезбеђења, а организовање дефинише обавештајну структуру која омогућава да се план обавештајног обезбеђења операције реализује у целини. Иако се делови обавештајне структуре који постоје у командама и јединицама у миру могу као целина ангажовати у операцији, функцијом организовања треба обезбедити да се и одређени привремени састави који се формирају у операцији у потпуности интегришу у обавештајну структуру која реализује план обавештајног обезбеђења операције.

Дефинисање обавештајне структуре подразумева да се организују сви њени елементи, тако да могу успешно извршавати додељене задатке. Оно, поред тога подразумева да су сви елементи структуре повезани у складну целину која функционише на најбољи начин. Улоге појединца и јединица (извиђачких) су правилно одређене, задаци тачно дефинисани и додељени, начин извршења задатака познат, а одговорности и овлашћења дефинисани. Ако је добро организована обавештајна структура у операцији, она ће без већих потешкоћа успети да реализује постављене задатке и оствари циљеве обавештајног обезбеђења операције. Иако планирање обавештајног обезбеђења операције представља кључну фазу процеса вођења обавештајног обезбеђења операције без добре организације нема успешне реализације оног што је у фази планирања дефинисано.

Командовање (вођење) обавештајним обезбеђењем операције

Да би се остварили пројектовани циљеви одређеног пројекта потребно је вођење пројекта у складу са усвојеним плановима реализације. Вођење пројекта подразумева претварање планова у реализоване активности у складу са Планом којима се постиже крајње жељено стање управљаног система.

Када се ради о војним системима онда говоримо о командовању као једној од функција процеса руковођења. Командовањем се у војним системима, па и обавештајном обезбеђењу операције, путем додељивања задатака потчињеним јединицама и органима реализују планови и донесене одлуке, дакле реализују постављени циљеви. Командовањем се у обавештајном обезбеђењу операције реализују веома сложени задаци као што су: изградња и одржавање обавештајне структуре за потребе операције; праћење индикатора угрожавања безбедности снага ангажованих у операцији и спречавање изненађења; обавештајно-извиђачке активности у зони обавештајне одговорности и зони обавештајног интересовања; обавештајна припрема бојишта (ОПБ); ажурирање јединствене базе обавештајних података; подршка процесу избора објеката дејства; подршка процени ефеката дејстава; подршка заштити снага и сарадња са осталим структурама.¹⁰

Елементи обавештајне структуре у току извођења операције реализују наведене задатке обавештајног обезбеђења, чиме се остварује обавештајно обезбеђење операције. Они се непрекидно реализују на свим нивоима командовања са циљем потпуне визуелизације зоне операције и стварања јасне слике оперативног окружења у операцијама. Такође се непрекидно врши ажурирање продуката процеса ОПБ, руководи процесом управљања обавештајним захтевима за критичним информацијама и подржава избор објеката дејства, што може имати пресудан значај за ток и исход целе операције.

Обавештајно обезбеђење операције треба да обезбеди информациону супериорност командантима кроз обезбеђење правовремених, комплетних и прецизних информација о противнику – непријатељу (претњи), простору (у зони обавештајне одговорности и зони обавештајног интересовања) и времену извођења операције.

¹⁰ *Обавештајна доктрина ВС, ГШ ВС, Београд, 2012, стр. 13.*

Координација обавештајног обезбеђења операције

Координација, складан однос елемената структуре и активности одређеног процеса, има велики значај у реализацији пројеката. За успешну реализацију неког пројекта потребно је створити складне односе у функционисању пројектне организације. Координација се као важна функција управљања јавља у току планирања, организовања, вођења (командовања) и контроле. „Координацијом се усклађују људски напори (људи), материјална средства, трошење енергије и сви информациони токови“.¹¹

Имајући у виду значај реализације задатака обавештајног обезбеђења операције за успех извођења сваке операције као и ограниченост ресурса, како људских тако и материјалних нужно се намеће значај координације и синхронизације свих активности на реализацији задатака обавештајног обезбеђења операције како би се избегло непотребно ангажовање људства и трошење углавном ограничених ресурса.

Због свега наведеног у Обавештајној доктрини ВС координација и синхронизација су дефинисане као један од најважнијих принципа обавештајног обезбеђења.

Да би имала очекиван ефекат координација обавештајног обезбеђења се остварује на свим нивоима командовања, по вертикалној и хоризонталној хијерархијској лествици, по командној и функционалној линији, при реализацији свих активности обавештајног обезбеђења.

Да би се реализовала координација потребно је одредити врсте активности које ће бити реализоване, одредити почетак и завршетак односно трајање сваке активности као и одредити допуштена и недопуштена одступања у току реализације одређених активности.

Координација почиње у процесу планирања, где се централизованим планирањем, а касније ангажовањем у складу са Планом, постиже најефикаснија употреба обавештајних ресурса (што је посебно важно када се ради о ангажовању ресурса који имају ограничене капацитете).

Тако се координацијом обавештајног обезбеђења *„постиге економично и оптимално експлоатисање ресурса, уз уважавање ситуације, могућности и ограничења ресурса, као и потреба команданта“*.¹²

Контрола реализације обавештајног обезбеђења у операцијама

Контрола је једна од најважнијих и незаобилазних функција процеса управљања пројектима, па тако и пројектом обавештајног обезбеђења операције ВС.

Контрола подразумева непрекидан процес праћења активности на реализацији одређеног пројекта и поређења стварног и пројектованог (жељеног) стања система којим се управља.

¹¹ Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984., стр. 217.

¹² *Обавештајна доктрина ВС, ГШ ВС, Београд, 2012.*, стр. 12.

Након планирања било ког пројекта у току његове реализације потребно је остварити контролу реализације планираних активности по времену, ресурсима и трошковима да би се у планираном времену, утрошком планираних ресурса и у оквиру планираних трошкова остварили пројектовани циљеви (крајње жељено стање).

Тако је и када се ради о реализацији планираних активности обавештајног обезбеђења у операцијама где је праћење и контрола реализације планираног непрекидан процес који се спроводи на свим нивоима управљања (командовања и руковођења) а ради утврђивања да ли постоје одступања од планираног и предузимање мера (управљачких акција) да се одступања отклоне и ток реализације пројекта врати у планиране оквире.

Предуслови за квалитетну контролу реализације обавештајног обезбеђења операције стичу се још у току процеса планирања, где се дефинише систем праћења, извештавања и контроле а којим се добијају неопходне информације о стварном стању реализације активности обавештајног обезбеђења операције. Дакле контрола реализације је планска активност, која се спроводи на основу одлуке команданта а креира од стране управних органа обавештајне структуре како би се процес реализације обавештајног обезбеђења у операцији одвијао у складу са Планом.

Да би се извршила квалитетна контрола реализације неког пројекта неопходно је оформити и организовати ефикасан систем извештавања који пружа реалне и на време достављене податке о стварном стању у реализацији пројекта, у погледу поштовања планираног времена, термина за реализацију активности, утрошених ресурса и трошкова реализације пројекта. Ово је посебно битно за обавештајно обезбеђење операције ВС јер је организован и ефикасан систем извештавања иманентан војним организацијама а његов значај расте у веома важним и осетљивим пројектима као што је обавештајно обезбеђење операције од којег заправо зависи и успех целе операције.

Да би се остварили праћење и контрола при реализацији одређених пројеката концепт пројектног менаџмента предвиђа и обавезно ослањање на рачунарску подршку, што подразумева примену стандардних програмских пакета за управљање пројектима. То се наравно односи и на обавештајно обезбеђење операције, јер се приликом реализације активности из области обавештајног обезбеђења предвиђа употреба командно-информационог система који има исту или сличну улогу када се ради о управљању пројектом обавештајно обезбеђење операције. *„Као подсистем интегрисаног система веза, командно-информациони систем је заснован на технологијама које омогућавају безбедан и неометан пренос велике количине података и информација између прикупљачког елемента и корисника у (скоро) реалном времену, уз прилагођавање формата и величине података потребама и комуникационим капацитетима“*¹³

Закључак

На основу свега наведеног може се закључити да обавештајно обезбеђење операције представља потпројекат сложеног пројекта војне операције и да има сва обележја пројекта.

¹³ *Обавештајна доктрина ВС, ГШ ВС, Београд, 2012., стр. 27.*

Такође, обавештајно обезбеђење операције представља сложени и непоновљиви подухват који се предузима у будућем времену ради прикупљања, обраде и коришћења обавештајних података о непријатељу, зони операције и времену у предвиђеном временском периоду и са одговарајућим обавештајним ресурсима.

Посебно је значајно да се пред савремене војне операције, а самим тим и на обавештајно обезбеђење операције као њихов иманентни и веома комплексан део, постављају захтеви остваривања жељеног крајњег стања у што краћем временском периоду уз рационалан утрошак ресурса (пре свега људских) што захтева нови (научни) приступ операцији, односно, обавештајном обезбеђењу операције као сложеном пројекту, тј. потпројекту и управљању њиме применом пројектног менаџмента.

Применом концепта пројектног менаџмента у планирању, припреми и реализацији обавештајног обезбеђења операције остварују се одређена побољшања у планирању активности и задатака обавештајног обезбеђења операције, рационалније ангажовање (хронично ограничених) ресурса у току реализације и реалније одређивање циљева чије се остваривање захтева (крајње могуће а не жељено стање).

Литература

1. Доктрина ВС, ГШ ВС, Београд, 2010.
2. Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984.
3. Јовановић, П.: *Управљање пројектом – project management*, осмо издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008.
4. Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008.
5. *Обавештајна доктрина ВС, ГШ ВС*, Београд, 2012.
6. Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор.