

ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ И МОДЕЛОВАЊЕ ВОЈНИХ ОПЕРАЦИЈА

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

Уважавајући научне критеријуме дефинисања, оператика би се могла одредити као једна од наука одбране која се бави изучавањем војних (не)борбених операција с једне стране, као и, с друге стране, праксом припреме и извођења операција. Емпирија указује на практичне моделе решавања оперативних задатака – операција. У војној пракси решавања проблема операције и усмеравања њеног тока, примењивали су се и још увек се користе општеприхваћени концепти менаџмента, где се у зависности од врсте операције користи одговарајући концепт менаџмента. Функције менаџмента предвиђање, организовање, командовање, координација и контрола се најчешће користе у класичним војним операцијама.

У модерним операцијама најподеснији су неокласични и савремени приступи менаџмента (нпр. системски, ситуациони приступ...), који увиђају важност проучавања међусобне повезаности планирања, организовања, вођења и контроле.

У постмодерним операцијама, све више се користи приступ пројектног менаџмента са функцијама: постављање циља, планирање, организација, вођење и контрола. Овај приступ полази од чињенице да се у решавању савремених безбедносних и проблема одбране војним акцијама и операцијама, свака операција „кроји по мери“, тј. изнова дизајнира (обликује) организација и креира систем за њено решавање, те да подразумева сасвим конкретне способности и компетенције менаџмента и организације као целине.

Савремени приступ решавања оперативних проблема и задатака у операцијама обједињава појмове, начела, технике и знање из других подручја и научних менаџмент приступа, попут пројектног менаџмента.

Како је војна операција у савременим условима увек изванрутински подухват и нови пројекат, и изводи се у условима ограничених ресурса, оператика треба да еkleктички користи сазнања менаџмент науке, те тако и пројектног менаџмента, а ради оптимизације процеса планирања и управљања војним операцијама. На тај начин се обезбеђује да се ефективно и ефикасно реализују одређене активности у њеном току, односно у појединим фазама операције у складу са теоријом Оператике и Доктрином операција Војске Србије.

Кључне речи: *пројектни менаџмент, војна операција, моделовање војних операција*

Формулисање и развој оперативног модела, са избором објекта дејства, представља бит (суштину) и основни садржај планирања у фази припрема за извођење операције. Моделовањем војних операција развија се оригиналан (јединствен) и непоновљив модел пројекта операције. У складу са конкретном оперативном ситуацијом и окружењем, креира и конституише оперативни модел борбених дејстава и неборбених активности у операцији који служи као основ за организовање, попуњу потребним ресурсима, обуку и развој снага у току припрема за операцију. Такође, квалитетно формулисан и развијен оперативни модел чини да одлуке у операцији буду краткорочно и дугорочно ефективне и ефикасне. У фази извођења операције, чиниће да организација командовања и руковођења, дејстава и противдејстава, обезбеђења снага у операцији, маневра, борбене подршке, заштите снага и цивилно-војне сарадње буде ефективна, брза и ефикасна.

Пројектни менаџмент и војна операција као пројекат

Пројектни менаџмент може се одредити као научно заснован и у пракси проверен концепт којим се, уз помоћ одговарајућих метода планирања, организације, вођења и контроле, врши рационално усклађивање потребних ресурса и координација потребних активности да би се одређени пројекат реализовао на најбољи начин.

Менаџмент парадигма и концепт *Project management* се у организацијама и институцијама савременог друштва све више користи за управљање реализацијом разноврсних организационих, развојно-истраживачких, научно-истраживачких, војних и других пројеката. Истраживање генезе (рађања, порекла) пројектног менаџмента указују да је тај концепт менаџмента, управо, и намењен и развијан за потребе оружаних снага. Први пут је примењен у америчкој армији 50-тих година 20. века у сврху великих војних пројеката и програма. У савременим оружаним снагама пројектни менаџмент се, углавном, примењује за организацију и реализацију крупних војних програма, подухвата и пројеката, где се и војна операција све више схвата и одређује као сложени пројекат. Војна операција и њени садржаји, тако све више постају објекат, односно предмет пројектовања и пројектног менаџмента.

У научној теорији пројектног менаџмента дају се мерила (критеријуми, елементи) која, ако су задовољена, чине да се одређени задатак може третирати пројектом (подухватом). То су: делокруг (обухват) подухвата, непоновљивост, комплексност и подршка подухвату. Посебност (јединственост) пројекту дају: различити циљеви, обим, рокови, трошкови, као и различита околина и средина његове припреме и реализације. Заједничка својства свих пројеката су: циљ; рокови; комплексност; обим и природа задатка; ресурси; организациона структура, и информационо-контролни систем.² Наведеним елементима може се евалуирати да ли и савремена војна операција испуњава све критеријуме пројекта и/или сложеног војног подухвата.

¹ Према: Јовановић, П.: *Управљање пројектом, Project management*, Графослог, Београд, 2002. стр. 1–3.

² Види: Јовановић, П.: *Управљање пројектом, Project management*, Графослог, Београд, 2002. стр. 20–21.

Војна операција има низ карактеристика пројекта: Војна операција је *сложен подухват* са великим бројем активности и учесника. Обележје сложености војне операције као организације (система), карактерише и њене елементе: циљеве; снаге (људске и материјалне ресурсе); односе и комуникације, а њена сложеност се огледа и по правно-нормативним и доктринарним основама употребе снага у операцији. Сложеност операције захтева осмишљеност њеног спровођења путем вођења, координације, мотивисања и контроле великог броја снага у операцији. Операција је сложени војни подухват, јер подразумева извођење великог броја борбених дејстава и неборбених активности у којој се до крајњих граница издржљивости напрежу људски и материјални ресурси снага организованих за руковођење и командовање, борбена дејстава, противдејстава и обезбеђење борбених дејстава. Те снаге се исказују различитим типовима маневра и облицима подршке, уз истовремено предузимање мера на заштити снага и остваривању цивилно-војне сарадње.

Војна операција има све елементе *пословног процеса*, који по својој суштини представља сложене задатке, подухвате и акције снага. Операција има ток, фазе и етапе до реализације циља и остваривања жељеног крајњег стања.

Војна операција је *јединствен и непоновљив подухват*, који је временски ограничен и једнократно се остварује. Она се дизајнира (обликује) и „кроји“ по мери циљева, простора (зоне) извођења, снага (сопствених и снага непријатеља) и спрам времена, информација, доктрина и планова, и наравно у сврху промене постојећег стања у будуће жељено крајње стање.

Војна операција садржи *коначне циљеве* које треба постићи. Општи циљ војне операције темељи се на општим циљевима и интересима значајним за одбрану земље. Опредељују га сопствене могућности, јачина и распоред непријатеља, карактер (не)војне претње и место извођења. Конкретни циљеви морају бити реални и усклађени са стварним могућностима за његово постизање, а општи циљ се остварује поступно на основу више узастопних задатака, изведених кроз фазе и етапе у оквиру фаза, које се дефинишу у концепту операције. Једини успех који се вреднује јесте достизање жељеног крајњег стања.

Војна операција је *подухват у коме учествују ограничени људски и материјални ресурси*. Управо војна операција се најчешће и дефинише као сложен, планиран, припремљен и ка будућности оријентисан процес у којем се активностима ограничених ресурса (људских, материјалних, временских и др.) на одређеном простору и за одређено време остварује циљ различитог значаја.³

Војна операција је *подухват који захтева координацију* у реализацији и њоме се мора управљати ради ефикасне реализације. У операцији снаге за командовање представљају део јединственог система војног менаџмента, односно командовања и руковођења. Остваривањем улога и функција руковођења и командовања реализују се активности у току припреме и извођења операције. Из реда тих функција наглашава се остваривање координације којом се усклађују активности различитих елемената у извршењу мисије. Координацијом се обезбеђује усклађен рад унутар команди – штабова и између јединица, посебно оних који остварују тактичку, односно оператив-

³ Види: 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.

ну везу у току извршења задатка. Координација обухвата садејство и сарадњу. Облик координације који се примењује у борбеним дејствима назива се садејство, док се усклађивање дејства између команди и јединица и друштвених организација и других субјеката у зони извођења борбених дејстава назива сарадња. Организацију садејства регулише претпостављена команда на основу плана и одлуке команданта.⁴

Због напред наведених својстава, **војна операција представља погодну подручје примене пројектног менаџмента** као организационо-управљачког средства које омогућава квалитетну и брзу припрему, те ефективно и ефикасно извођење операције. Применом овог менаџмента операција се планира и одвија сходно траженом квалитету, а током операције борбена дејства и неборбене активности изводе се и реализују ефективно и на прави начин – у планираном времену и у складу са планираним трошковима (ценом коштања) и нажалост, са унапред предвиђеним људским и материјално-техничким губицима. Зато, пројектовање савремених војних операција представља све више апликацију *Project management* концепта који војни менаџмент користи.

Припреме војне операције засноване на пројектном менаџменту

Војне операције, начелно, имају следеће фазе: припрему, извођење и стабилизацију и дезангажовање. Свака од фаза, у зависности од сложености оперативног окружења, може бити подељена на етапе са јасно дефинисаним условима, ефектима, за излаз из једне етапе и улазак у другу. У фази припреме операције реализује се планирање операција, организовање снага, попуна потребним ресурсима, обука и оперативни развој снага. У фази извођења операције користе се планиране снаге ради остварења додељене мисије. Фаза стабилизације и дезангажовања представља последњу фазу операције у којој се постепено смањују војни капацитети у складу са смањењем интензитета претњи, односно са степеном стабилизације ситуације у зони операције.

Припреме снага подразумевају активности које спроводе снаге пре извођења операције ради подизања нивоа својих оперативних способности. Припреме снага за операцију су наставак претходних припрема и произилазе из опште замисли и плана извођења операције. Обимне су и сложене, јер припрема обухвата координацију различитих активности за извођење операције. Координација за операцију се врши пре извођења операција и наставља у току операције.

Планирањем се дефинишу циљеви, очекивани ефекти и резултати, начини њиховог достизања, намере и одлуке команданата. Резултат планирања је план који се може прилагодити и он омогућава иницијативу потчињених. Планирање је континуирани процес који се реализује на свим нивоима командовања: војностратегијском, оперативном и тактичком нивоу. Оперативно и тактичко планирање се допуњују, али имају различите циљеве. Паралелно планирање на свим нивоима командовања штеди време и убрзава процесе и активности сопствених снага.

⁴ Наведени поступак идентификације заједничких својстава пројекта, подухвата и војне операције урађен према: Јовановић, П.: *Управљање пројектом, Project management*, Графослог, Београд, 2002, као и на основу: *Доктрина операција Војске Србије*, МО, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, Београд, 2012.

Први корак оперативног планирања представља формирање (креирање) и развој оперативног модела. *Оперативни модел* представља резултат мисаоног процеса у којем је извршена анализа оперативног окружења и постављање сопствених и непријатељевих снага у логички однос. Представља визуелизацију основне замисли команданта за извршење операција којом се повезују задаци снага и жељено крајње стање. Елементи оперативног модела су алати који помажу у дефинисању начина извођења операција. Оперативно планирање захтева познавање елемената неопходних за израду оперативног модела.

Управо следи излагање најважнијих сегмената за моделовање војне операције по постулатима и концепту пројектног менаџмента.

Креирање и развој оперативног модела

Оперативни модел у свим случајевима треба да буде одраз командантовог разумевања оперативног окружења приказан текстуално и/или графички.

Развој оперативног модела примењује се на свим нивоима командовања – планирања, зависно од проблема и расположивог времена, с тим што на тактичком нивоу не мора да буде обавезни део планирања операције. Имајући у виду сложеност оперативног окружења, потреба за оперативним моделом у тактичким јединицама (бригада, батаљон) повећава се у зависности од врсте или дужине трајања операције која се планира. *У операцијама које су изразито специфичне (нпр. противтерористичка или противпобуњеничка операција), оперативни модел се обавезно израђује, јер олакшава идентификацију и разумевање проблема. Правилно развијен оперативни модел омогућава сагледавање начина решавања проблема по деловима или у целини.*

Командант може да формира посебан тим за развој оперативног модела. У његов састав улазе органи руковођења који поседују стручна знања из функционалних подручја команде – штаба, а која су потребна за планирање операције. У тим се могу укључити стручњаци, компетентна лица и експерти за поједине области из потчињених и суседних команди, као и друга лица из система одбране и безбедности. Руководилац тима је, начелно, начелник штаба, осим у случајевима када се израда оперативног модела реализује паралелно са процесом оперативног планирања. У овом случају руководилац тима је помоћник за операције. Основни критеријум за избор лица у састав тима је познавање процеса развоја оперативног модела и претходно искуство у планирању операција и компетенције на основу успешно изведених операција. Од чланова тима се очекује да стекну увид у информације и процене проблеме изван њихове уже специјалности и да на тај начин омогуће сагледавање проблема из више углова и обезбеде континуитет између оперативног модела и детаљног планирања тока извођења операције. Праћењем, процењивањем и анализом проблема врши се изналажење сличности и разлика тренутног стања оперативног окружења са сопственим искуствима или наученим лекцијама.⁶ На основу тога се креирају и развијају решења која су прилагођена контексту овдашњих проблема.

⁵ Види: *Joint operational planning (JP 5-0)*, US MOD, Joint Headquarters, Washington DC, 2011, p. 80.

⁶ Научене лекције су систематизован преглед сазнања у току припреме, извођења и након извођења вежбе, активности или операције, са стеченим искуствима које треба уградити према времену, циљу и носиоцима планирања будућих активности, како би се отклониле све неправилности, нејасноће и евен-туални проблеми. Види: *Упутство о вежбама у Војсци Србије*, ГШ ВС, Београд, 2009, стр. 133.

Надлежност команданта је да врши усмеравање развоја оперативног модела у циљу проналажења иновативних решења за настале проблеме, заштите од ризика по сопствене снаге и обезбеђивања сигурности успеха операције. Он инсистира на развијању модела – „шаблона“ одговора на проблем. Командант води рачуна да сваки шаблон мора имати довољно простора за прилагођавање евентуалним променама ситуације. У том смислу командант непрекидно захтева и инсистира на: **прво, економији снага и напора**, тј. на рационалном ангажовању и коришћењу људских, материјалних и других ресурса и јасном дефинисању активности које треба да се изведу и чијим ће се извршењем достићи планирани циљ и жељено крајње стање. **Друго**, на чему инсистира је **повезаност јединица у операцији и између узастопних операција**. То се огледа у дефинисању начина садејстава и узајамне подршке свих јединица у операцији, јер успех или неуспех једне јединице у оперативном распореду утиче на достизање циљева других јединица. Један од циљева сваке операције треба да буде и стварање услова за наставак дејстава и, можда, извођење наредне операције. Овде треба узети у обзир да операција која следи не мора да буде борбена, као и да војне снаге можда неће бити носилац операције. **Треће**, што апострофира командант је **интеграција снага војске и координација свих снага система одбране** – што представља способност да различите јединице војске учествују у здруженим операцијама, где се недостајуће способности једне јединице допуњавају способностима друге. При извођењу операција помоћи и подршке цивилним властима, нпр. операције стабилности које се могу изводити са осталим снагама система безбедности, најбитнију активност представља уређење међусобних односа и дефинисање система руковођења и командовања. У тим операцијама, јединице војске могу бити носилац операције или пак пружају подршку у извођењу операција. **Четврто**, што акцентује командант јесте **смањење нежељених последица** – огледа се у прихватању а) *разумног ризика* (могућност трпљења штете или губитка, односно фактор, ствар, елемент или курс који укључује неизвесност и опасност) и могућности б) *управљања ризиком*. Прихватљив ризик подразумева свесно излагање опасности и способност да се претрпе одређени (очекивани) губици, а да се при томе не угрози достизање циља операције. Свесно прихватање ризика одраз је жеље да се обезбеди повољан исход операције што у крајњем може утицати на успех или неуспех операције. Да не би дошло до нежељених последица, прихватање ризика захтева управљање ризиком. Управљање ризиком представља процес доношења и примене одлука о активностима за смањење вероватноће и/или последица нежељених догађаја. Ради се проактивној активности војног менаџмента, којом се настоје идентификовати и проценити ризици и у вези с тим упознати организацију са узроцима и последицама (ефектима) ризика.⁷ И последње на чему инсистира је **пето, ефективна прилагодљивост на промене ситуације** – способност да се планови прилагоде променама окружења и конкретної ситуацији, речју да постижу и достижу пројектоване циљеве у датим околностима.⁸

⁷ Види: Vaughan E, Vaughan T, *Essentials of Insurance, A Risk Management Perspective*, John Wiley & Sons Inc, Canada, 1995, p. 5–7.

⁸ Види: *The operations process* (FM 5–0), US MOD, Department of the Army, Washington DC, 2010, p. 51.

Формулисање оперативног модела

Елементи који одређују начин решавања оперативног проблема и његово формулисање су: **дефинисање оперативног окружења** – контекста у коме ће оперативни модел бити примењен, затим **дефинисање и идентификација проблема** – проблема који се оперативним моделом решава и **оперативни приступ решавања проблема** – општи приступ којим се проблем решава. Команда разматра услове, сагледава тренутно стање и догађаје који утичу на предузимање одређених активности. Команда предвиђа будуће догађаје, околности и стање од кога зависи успех предузетих активности, односно треба да схвати околности и кључне елементе оперативног окружења који утичу или могу утицати на одлуку за употребу снага. Околности представљају средину, односе и објекте у којима се нека појава од значаја за операцију развија. Кључни елементи оперативног окружења су: могућност избијања сукоба, политичко окружење, јединствена акција, борбене операције, информационо окружење и технолошка развијеност страна у сукобу. Развој оперативног модела није линеарна активност и не завршава се „konačnom“ израдом тзв. „шаблона“ који је сигурно решење проблема. Оперативни модел се развија ради утицаја на проблем и оперативно окружење у целини и обрнуто, оперативни модел се непрекидно развија под утицајем окружења. На њега утичу и повремена редефинисања проблема или различити оперативни приступи. Не постоји јасна линија која раздваја елементе оперативног модела. Сваки део проблема или идеја за његово превазилажење треба да буде представљена и образложена. То се односи и на идеје које у првом моменту не изгледају одговарајуће.

Промену начина решавања проблема условљава промена фактора, учесника и актера у оперативном окружењу. Повећање знања о проблему и утицајима разних фактора често помера тежиште у елементима оперативног модела и утиче на промену приступа решавања проблема. Детаљно разумевање свих фактора први је корак ка трансформацији постојећег стања у жељено крајње стање.

Дефинисање оперативног окружења у суштини представља избор кључних елемената, њихов опис и одређивање њиховог нивоа и значаја, а ради обезбеђења почетних података за анализу и разумевање проблема и предузимање активности за управљање оперативним окружењем. То олакшава идентификацију узрока проблема и утицаја појединих елемената оперативног окружења на проблем. Осим тога уочава се сопствени положај и улога у односу на оперативно окружење и проблем. Тежиште треба да буде на дефинисању променљивих чинилаца, њиховој анализи, синтези и карактеристикама. То се постиже сагледавањем и анализом интеракција и односа између релевантних чинилаца оперативног окружења и актера који на њега утичу.

Разумевање оперативног окружења започиње анализом ситуације у складу са смерницама и директивом претпостављене команде. У процесу анализе, команде врше проучавање свих релевантних докумената, штабних процена, добијених смерница и прикупљених података и, наравно, мисије претпостављене команде. Осим тога анализирају се међусобне везе различитих елемената оперативног окружења и њихов утицај на проблем и сопствене снаге. Ту се, такође, идентификује жељено крајње стање, уколико је дефинисано од стране претпостављеног или се предлаже сопствено. У односу на дефинисано жељено крајње стање, команда схвата улогу и могућности утицаја претпостављене команде (и највишег политичко-војног нивоа) на оперативно окружење.

Циљеви анализе и схватање иницијалне директиве и смерница претпостављеног обухватају: а) разјашњавање разлога за промену постојећег стања и очекивања шта се жели постићи тим променама; б) упоређивање тренутног стања и нових смерница са постојећим проценама и плановима; в) упоређивање и прилагођавање планова и процедура у складу са познатим чињеницама, и г) процене изводљивости, прихватљивости и ефикасности евентуалних дејстава и активности у смеру достизања жељеног крајњег стања.⁹

Анализа и схватање иницијалне директиве и смерница претпостављеног обухвата: а) *анализу ситуације*, б) *дефинисање (потврђивање) жељеног крајњег стања и услова*, в) *идентификацију релевантних актера* и г) *тенденције и потенцијали актера у оперативном окружењу*. Анализа омогућава разумевање и схватање намере претпостављене команде, сопствене позиције и улоге. Сврха анализе је да се дефинишу услови и критеријуми (мерила) за жељено крајње стање.

а) *Анализу ситуације* команда врши у контексту мисије и оперативног окружења. Садржи свеобухватан опис – дескрипцију проблема: како се проблем развијао (из историјске и културне перспективе), шта је актуелни проблем (тренутно стање), како би се проблем могао развијати у будућности (будући услови или жељено крајње стање). Квалитет анализе у многоме зависи од предвиђања будућих догађаја и ефеката потенцијалних активности и предузетих мера у оперативном окружењу. Описивање може бити праћено одређеним графичким приказима, табелама и дијаграмима који служе за поређење одређених појава или учесника (актера) оперативног окружења (нпр. квантитативни однос супротстављених снага) или се њима представљају бројне величине појава које карактерише могућност раста – развоја, или пак супротну тенденцију – опадање (у вези са демографским фактором нпр. раст – смањење популације и сл.).

На основу смерница претпостављене команде, постојећих процена и искустава, команда идентификује постојеће услове, утврђује сопствено жељено крајње стање и услове за његово достизање. Затим се идентификују односи и интеракције свих релевантних чинилаца и актера. Потом се врши груписање чинилаца према могућности утицаја на оперативно окружење, као и њихови заједнички циљеви. Идентификовање и процена намера и могућности потенцијалних актера, такође, утиче на формулисање жељеног крајњег стања.

б) *Жељено крајње стање и услови*. Жељено крајње стање се дефинише условима који, ако се постигну, испуњавају циљеве политичко-војног нивоа, а у складу са наређењем или смерницама претпостављеног. С обзиром да услови карактеришу постојеће стање оперативног окружења, испуњење жељених услова доводи до достизања жељеног крајњег стања у оперативном окружењу. Жељени услови и жељено крајње стање експлицитно се одређују за сваку операцију. Тиме се ствара неопходна интеграција између задатака које треба извести на тактичком нивоу и услова који дефинишу жељено крајње стање. Карактеристике оперативног окружења и фактори варирају у односу на услове. Услови могу бити материјални или нематеријални, војни или невојни. Могу се односити на физичке и остале факторе. Остали фактори су перцепција, нивои разумевања, кохезија између група или односи између организација и појединаца који су чиниоци оперативног окружења. У опису услова који чине жељено крајње стање, разматра се њихова релевантност за

⁹ Види: *The operations process* (FM 5–0), US MOD, Department of the Army, Washington DC, 2010, p. 52.

испуњавање захтева политичко-војног нивоа, наређења и смерница претпостављеног команданта. Пошто је свака операција фокусирана на јасно дефинисано, одлучујуће и достигну жељено крајње стање, успех зависи од прецизног одређивања и описивања тих услова. Наведени услови представљају основу за доношење одлука, организовање и вођење операције ка циљу и жељеном крајњем стању.

Приликом разматрања жељеног крајњег стања и услова ограничавајући фактор представља време. Временски рок дат од претпостављене команде за достизање жељеног крајњег стања представља прво ограничење. Следеће ограничење је време потребно за ангажовање свих војних способности и капацитета и употребу снага за остварење жељених услова. На крају, ограничење представља и сама природа услова, да ли су трајни или временски ограничени. На основу наведеног, израђује се процена времена потребног за достизање жељених услова. Временски фактор је од суштинског значаја за избор оперативног приступа и утиче на изводљивост, прихватљивост, ефективност и ефикасност плана.

в) *Релевантни актери оперативног окружења*. Тај фактор представљају намере, понашања и активности релевантних актера у оперативном окружењу. Актери оперативног окружења могу бити државни и недржавни. Државни актери су: држава са својим институцијама, влада, војни и цивилни сектор безбедности. Недржавни су: коалиције, регионалне групе и савези, као и терористичке мреже, криминалне организације и сл. У актере спадају и мултинационалне корпорације, невладине организације и други актери који утичу на ситуацију кроз одговарајуће цивилне, верске или војне институције.

г) *Тенденције и потенцијали*, одражавају склоност ка размишљању или понашању на одређени начин. Разматрају се као модел који описује начин размишљања или понашања релевантних актера и идентификују могући образац односа између актера без утицаја споља. По препознавању тенденција команде процењују потенцијал њиховог испољавања унутар оперативног окружења. Потенцијал је способност или капацитет за раст и развој интеракција или односа одређених појава или учесника оперативног окружења. Узимајући у обзир да све интеракције и односи не подржавају достизање жељеног крајњег стања, потребно је проценити њихову улогу и утицај на оперативно окружење, самостално или са другим релевантним актерима или факторима. Разматрањем тенденција и потенцијала упознаје се логика и могућност развоја одређених појава или актера и њихов утицај на оперативно окружење. Значи, претпостављају се будући односи коју се могу развити у оперативном окружењу и начин на који могу утицати на операцију.

Дефинисање и идентификација проблема подразумева разумевање и изоловање основних узрока спора, (оружаног) сукоба или кризе, изналажење суштине и структуре проблема. Почиње завршетком процене тенденција и потенцијала и идентификацијом одступања од постојећих услова и жељеног крајњег стања и тензија (напетости, несугласности или отпора у решавању проблема између различитих актера) које настају због тога. Представља прецизирање области у којима ће се предузимати активности које ће трансформисати постојеће услове ка жељеном крајњем стању. Није проста анализа интеракција и веза између различитих актера и појава оперативног окружења, већ идентификује области где постоје евентуалне тензије или сукоб на које треба обратити пажњу и који могу да отежају или онемогуће достизање жељеног крајњег стања. Такође, разматрају се могућности које постоје у оперативном окружењу. Под могућностима се подразумевају појаве или од-

носи који могу олакшати достизање жељеног крајњег стања, ако се делује одговарајућим средствима. Анализом проблема се идентификују позитивне, неутралне и негативне импликације тензија у оперативном окружењу имајући у виду разлику између стања – оног шта јесте (тренутно) и што би требало да буде, тј. разлике између постојећег и жељеног стања.

Идентификација проблема представља јасну и концизну поставку проблема у којој се препознаје шта је или какво је одступање у оперативном окружењу у односу на жељено крајње стање. Таква поставка широко описује услове за трансформацију, очекиване промене у оперативном окружењу и идентификацију критичних тачака које представљају прелаз из тренутних услова на планиране, водећи рачуна о простору, времену и сопственим капацитетима који су на располагању за решавање проблема.

Оперативни приступ проблему даје фокус и поставља границе за избор могућих акција који заједно доводе до постизања жељеног крајњег стања. Команда врши синтезу и избор информација и података на основу којих израђује оперативни модел. На основу израђеног оперативног модела одређују се активности и мере које треба предузети у достизању дефинисаних циљева и жељеног крајњег стања. Након тога израђује се концепт (нацрт), а на основу проучавања, схватања и поимања ситуације, којим се дефинишу појединачни циљеви и активности и радње које је потребно извршити ради достизања сваког од дефинисаних циљева. Оперативни приступ је широка концептуализација (скица) општих радњи којима се стварају услови који утичу и одређују жељено крајње стање. У развоју оперативног приступа, команде, директно или индиректно, разматрају природу интеракције релевантних актера и фактора у оперативном окружењу. При разматрању оперативног приступа, процењују се врсте активности које утичу на узрок проблема и факторе који изазивају нестабилност у оперативном окружењу. Процењују се начини постизања стабилности који посредно могу довести до услова који дефинишу жељено крајње стање. Изабран оперативни приступ омогућава команди да започне визуелизацију и описивање могућих акција за постизање жељеног крајњег стања с обзиром на идентификовани проблем и тензије у оперативном окружењу. Иако се курсеви акција развијају током детаљног планирања, оперативни приступ обезбеђује логику која подржава оригиналне и јединствене комбинације активности, потребних да се достигне жељено крајње стање. Оперативни приступ приказује се графички, линијским дијаграмом који приказује везу између задатака, активности, циљева, услова и жељеног крајњег стања.

У доктрини операција Војске Србије одређена су три основна приступа употребе снага: маневарски приступ, приступ заснован на ефектима и приступ заснован на информатичкој мрежи. Дефинисани приступи, у комбинацији са начелима операција, пружају слободу акције извршиоцима да, у оквиру замисли претпостављеног, у различитом оперативном окружењу усмере додељене снаге на достизање циљева и жељеног крајњег стања. При томе је важно разумевање повезаности акција на свим нивоима командовања, ефеката који су резултати тих акција и циљева које треба достићи. Свака акција, без обзира на јачину снага, ниво командовања и ефекат који произведе има утицај на жељено крајње стање.¹⁰

¹⁰ Доктрина операција Војске Србије, МО, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, Београд, 2012. стр 16–19.

Оперативни модел даје ширину приказивања оперативног приступа на начин који најбоље повезује визију команданта и структуру начина решавања проблема. На крају, командант приказује оперативни приступ и обезбеђује његово разумевање на свим нивоима дајући смернице за операцију. У смерницама за операцију, командант и команда разматрају расположиве ресурсе и процењују ризике. Команда израђује иницијалну процену потребних средстава за сваку активност у концепту оперативног модела. Ретко се дешава да се сви потребни ресурси налазе на располагању команданту на почетку планирања операције. Креативан и ефикасан приступ у великој мери може да појача ограничене ресурсе који су директно под контролом команданта. Детаљно планирање одређује конкретне ресурсе потребне за операцију.

Почетно упутство за планирање мора да садржи листу ризика. Листа ризика објашњава прихватљив ниво ризика за предузимање акција или иницијативе и широко дефинише мере за ублажавање ризика. Команда идентификује и разматра ризике током развоја концепта оперативног модела.

Развој концепта оперативног модела

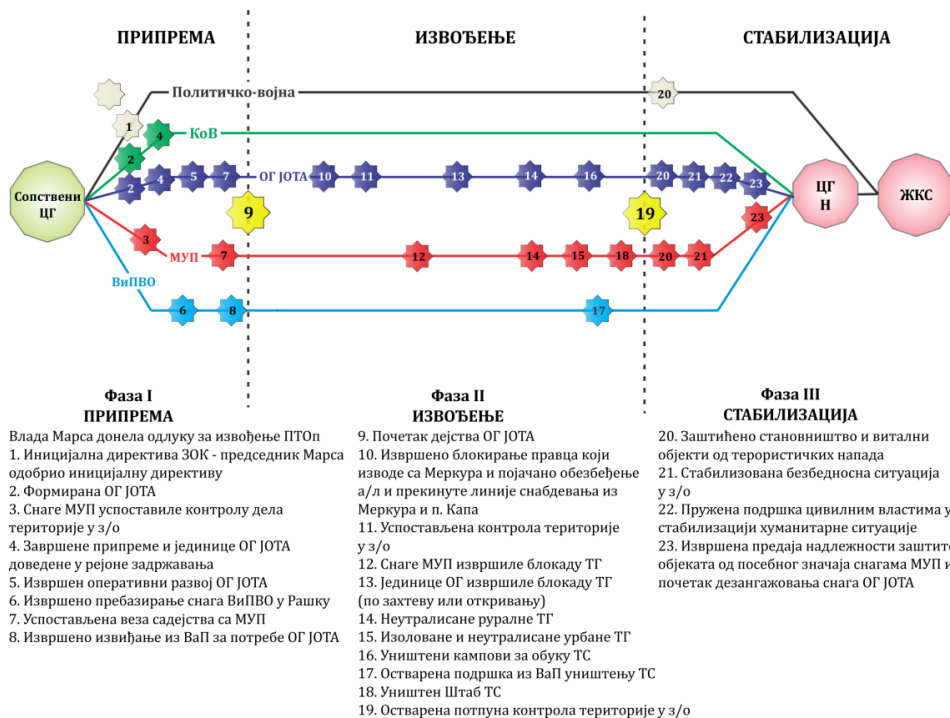
Концепт оперативног модела представља везу између оперативног модела и детаљног планирања. Одражава разумевање оперативног окружења и проблема и описује командантову визуелизацију широког приступа за постизање жељеног крајњег стања. Он представља текстуални и графички излаз развоја оперативног модела. Текстуални део концепта оперативног модела састоји се од: **изјаве проблема, почетне намере команданта и командантових смерница за планирање и описа мисије**, као и др. елемената који су битни за планирање.

Изјава проблема, почетне намере команданта и командантове смернице за планирање. **Изјава проблема** описује већ дефинисан проблем, који је довољно упрошћен да омогућава схватање на свим нивоима. **Почетне намере команданта** описују жељено крајње стање заједно са импликацијама за даље планирање. Концепт оперативног модела „организује“ жељене услове и потенцијалне курсеве акција према циљу, времену и простору и на тај начин усмерава потенцијалне активности и извођење операције у целини ради достизања жељеног крајњег стања. **Командантове смернице за планирање** усмеравају на фокус операције, повезивање жељених услова са потенцијалним курсевима акције и снагама које могу да их остваре. Смернице за планирање треба да садрже: расположиве информације, захтев за недостајућим информацијама, ресурсе и ризике.

Опис мисије представља израз изабраног оперативног приступа за одређену мисију.¹¹ Описује жељене ефекте, укључујући услове који дефинишу жељено крајње стање, визуелизацију команданта за наведену мисију и представља основу за концепт операције који ће се развијати током детаљног планирања. Као експлицитни одраз логике команданта, опис мисије треба да садржи довољно информација о намерама команданта, као и усмерења за даље планирање. Са описом мисије упо-

¹¹ Види: *The operations process* (FM 5–0), US MOD, Department of the Army, Washington DC, 2010, p. 56.

знаје се команда која планира операцију, потчињене команде, али и остали невојни учесници чија су перцепција, ставови, веровања и понашање битни за операцију. Графички део концепта оперативног модела представља дијаграмски приказ који повезује елементе оперативног модела и указује како би операција требало да се одвија, од почетка до достизања жељеног крајњег стања (слика 1).



Слика 1 – Пример приказа оперативног модела противтерористичке операције¹²

Највећи проблем у развоју оперативног модела огледа се у томе што команда може да тежиште пребаци на елементе који нису релевантни за операцију. Концепт оперативног модела промовише међусобно разумевање и јединство напора на свим нивоима и с обзиром да повезује оперативни модел са детаљним планирањем усмерава како употребити снаге и способности за достизање жељеног крајњег стања.

¹² На слици 1, графички је приказан оперативни модел за противтерористичку операцију. Илустрација оперативног модела је израђена на настави из предмета Оператика са слушаоцима 55. класе Генералштабног усавршавања Школе националне одбране. Играјућа команда (ОГ ЈОТА) у току планирања противтерористичке операције је израдила оперативни модел за комплексни оперативни задатак, који су креирали наставници Катедре оператике: Талијан, М., Славковић, Р., Миладиновић, М., Андрић, А., Златковић, Ј. и Милошевић, Н.: *Противтерористичка операција* у Методичком приручнику, ШНО, ГШУ, Катедра оператике, Београд, 2012.

Ревизија оперативног модела

Ревизија представља помак у разумевању који доводи до нове перспективе проблема и начинима за њихово решавање. Укључује потврђивање или одбацивање хипотеза које чине основу оперативног модела. У било ком тренутку операције, одлука се може променити или дорадити, што зависи од значајних промена у дефинисању услова, оперативног окружења или жељеног крајњег стања.

Ревизија је прилагођавање тим променама чиме се обезбеђује да тактичке радње и активности остану у основи везане за постизање жељених услова. Оперативно окружење се стално мења и развија, самим тим и једном дефинисан проблем није константа. Када се препозна да операција или планирање операције не напредује како је предвиђено, приступа се ревизији оперативног модела.

Ревизију започиње: а) *догађај који изазива „корените промене“ у оперативном окружењу*; б) *периодична анализа која указује на проблем*; в) *процене о могућим или постојећим грешкама у дефинисању проблема или променама које захтевају нове мере за решавање*, и г) *анализа предузетих мера на решењу проблема која указује на неодговарајући оперативни приступ*.

Ревизија је важан корак за успех операције. Почетни (не)успех након предузетих акција је, такође, по својој природи, промена. Значи успех трансформише оперативно окружење, због тога команда треба (и мора) да прихвати промене и редефинише одлуке, нарочито после неуспеха. Међутим, постоји велика опасност да се баш овај важан корак занемари након успешно изведених акција.

Елементи оперативног модела представљају основу за израду графичког приказа оперативног модела. Елементи оперативног модела по нашој доктрини операција су: окончање војних операција, жељено крајње стање, ефекти, центар гравитације, директан и индиректан приступ, одлучујуће тачке, линије операција, изражавање тежишта, одређивање редоследа активности и фаза операције, гране и наставци операције, оперативна пауза и тачке кулминације.¹³

Графички приказ оперативног модела састоји се од центара гравитације сопствених и непријатељских снага који су повезани линијама операције на којима су одређене одлучујуће тачке.

Закључак

Концепт пројектног менаџмента базира се на успостављању ефикасне организације која треба да омогући да се на најбољи начин искористе расположиве методе планирања и контроле за ефикасну реализацију пројекта.

Изложено у раду недвосмислено показује да војна операција представља изазовно подручје примене (и развоја) пројектног менаџмента. Ту могућност пружају својства војне операције (посебно противтерористичке и противпобуњеничке операције) чије моделовање на принципима пројектног менаџмента представља услов (и средство) њеног ефективног и ефикасног извођења.

¹³ Детаљније о елементима оперативног модела види у: *Доктрина операција Војске Србије*, МО, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, Београд, 2012. стр. 34–38.

Литература

1. Vaughan E, Vaughan T: *Essentials of Insurance, A Risk Management Perspective*, John Wiley & Sons Inc, Canada, 1995.
2. *Доктрина операција Војске Србије*, МО, ГШ ВС, Здружена оперативна команда, Београд, 2012.
3. Јовановић, П.: *Управљање пројектом, Project management*, Графослог, Београд, 2002.
4. *Joint operational planning, JP 5-0*, US MOD, Joint Headquarters, Washington DC, 2011.
5. 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.
6. Талијан, М. и др: *Противтерористичка операција*, методички приручник, ШНО, ГШУ, Катедра оператике, Београд, 2012.
7. *The operations process, FM 5-0*, US MOD, Department of the Army, Washington DC, 2010.
8. *Упутство о вежбама у Војсци Србије*, ГШ ВС, Београд, 2009.