

ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ И ЛОГИСТИЧКА ПОДРШКА ВОЈНИХ ОПЕРАЦИЈА

Новица Цонић* и Милан Младеновић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Избор и доношење праве одлуке за органе одлучивања на било ком нивоу одлучивања, представља врхунац умешности и знања потребних за реализацију дате операције. Добре припреме олакшавају реализацију операције, па је од значаја поседовање потребних знања и поступака код планирања логистичке подршке операције. Донету одлуку треба пренети на потчињене органе и саставе и велики значај се мора придати квалитету логистичких докумената као носиоцима информација. Дефинисање потребних докумената и њихов садржај увелико олакшава рад органа на изради докумената и убрзава преношење информација на потчињене саставе.

Кључне речи: логистичка подршка, планирање, документа

Увод

Без логистичке подршке немогуће је замислити било какву активност оружаних снага, од активности у миру, кризним ситуацијама па до извођења конкретне операције као јединственог пројекта. Обим делатности логистичке подршке се повећавао са техничко-технолошким развојем и увођењем све савременијих средстава наоружања и војне опреме, тако да је у савременим оружаним снагама тај обим делатности добио енормне размере. Сложени и велики захтеви су узроковали да се систем материјалне, здравствене и инфраструктурне подршке развије у сложен организационо-технолошки систем.

Основна карактеристика ових система у савременим условима су различите организационе структуре, које теже функционалној организацијској структури са развијеним приступом да буду ефективнији и ефикаснији. Да би се систем логистичке подршке одржавао и доводио у жељено стање, потребно је у њега стално улагање знања, енергије, материјалних и финансијских средстава, односно, неопходно га је стално дограђивати и развијати.

Систем логистичке подршке војске има превасходни задатак да обезбеди материјална средства, њихову исправност и обнављање ресурса у миру, кризним ситуацијама и у рату. Значи да систем логистичке подршке треба да обезбеди да мате-

* novica.conic@va.mod.gov.rs

ријална средства, са потребним ресурсима, буду спремна када је то потребно, где је то потребно и у одговарајућој мери и на захтевани начин.

Сагледавајући фазе реализације логистичке подршке, долази се до закључка да је за њену успешну реализацију врло битно квалитетно планирање и управљање. Један од начина да се побољша планирање и управљање логистичком подршком операција је и увођење знања пројектног менаџмента.

Пројекат и пројектни менаџмент

Пројекат (лат. *proiectum* – бачен унапред) је процес, састављен из низа активности дефинисаних почетком, крајем и одређеним условима.¹ Зато под пројектом можемо да подразумевамо плански, јединствени и непоновљиви скуп активности (реализује се по посебном плану, јединствена је јер је различита у зависности од окружења и захтева и има свој почетак и крај). За реализацију сваког пројекта неопходни су ресурси (људски, финансијски, материјални) из различитих области за реализацију, врло често, великог броја активности са великим бројем учесника. То се нарочито односи на пројекте које реализују велики системи као што је и војска.

Сваки пројекат је ограничен на различите начине и то његовим циљем, обимом, трошковима, ресурсима, временом, простором итд. Та ограничења усмеравају пројектовање и саму реализацију пројекта. У тим случајевима можемо разматрати следећа питања:

Шта се са тим пројектом жели постићи? Шта наручилац пројекта очекује од пројекта? Колико ће пројекат коштати? Који су ресурси неопходни за реализацију пројекта? Колико времена је потребно да се пројекат оствари? Какав временски распоред активности потребних за реализацију пројекта? Где ће се пројекат реализовати?

Под пројектним менаџментом можемо да подразумевамо примену знања, вештина, алата и техника у пројектним активностима а све са циљем да задовољимо захтеве који обезбеђују реализацију пројекта. Ти захтеви су уствари потребе стејхолдера (лица којим је стало до успеха пројекта).

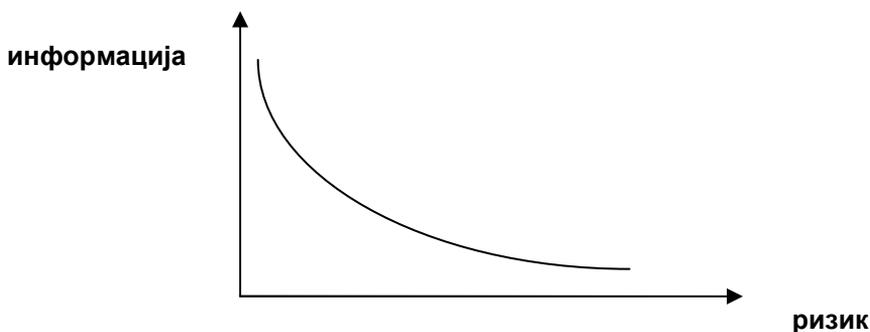
Пројектни менаџер је професионалац на пољу . Он има одговорност планирања и реализације било каквог . Његова једина дужност је да осигура успех пројекта минимизирањем кроз цео . Како у пројекту учествује велики број различитих целина са различитим задацима он мора да усклади различите циљеве, различите захтеве и да развије тим који ће довести до реализације пројекта. Он мора непрестано да надгледа остварење пројекта кроз праћење динамике реализације и утрошак ресурса и да их усклађује са дефинисаним задацима за остварење циља.

Неизвесности и ризици су неизбежни у сваком пројекту а до изражаја долазе у војним пројектима а првенствено у операцијама. Пројектни менаџмент је заправо управљање ризицима, јер је један од основних циљева пројектног менаџмента савладати различите неизвесности којима је изложен сваки пројект. Неизвесност се дефинише као „недостатак информација, знања или неразумевање у вези резултата неке активности, одлуке или догађаја“. Вође пројекта константно пате од недо-

¹ <http://sr.wikipedia.org/sr/> (приступљено 15. 10. 2012).

статка информација, знања и неразумевања. Неизвесност заправо одређује све остало.

Ризик је, уствари, мера количине постојеће неизвесности, а количина ризика је директно везана за информације, као што је то приказано на слици 1. Више информација смањује ризик (потпуна информација – потпуна извесност) и обрнуто, недостатак информација га повећава (нема информација – потпуна неизвесност). Стање између се може дефинисати као нешто информација – релативна неизвесност.



Слика 1

Ризик се састоји од три дела: ризичног догађаја, његове вероватноће и последице. Последица ризика може бити позитивна или негативна. Позитивне последице се често називају могућност или шанса. Претња или опасност су негативне последице – „непријатан аспект“ ризика. Због специфичности реализације војних операција потребно је увек разматрати ризик и свести га на најмању меру.²

Логистичка подршка војних операција

Савремене војне операције карактерише: повећан утрошак материјалних ресурса свих врста, примена средстава двојне технологије, формирање привремених састава, еластичност логистичке подршке, заштита јединица и материјалних ресурса и спремност да се адекватно одговори на све новонастале ситуације. Све наведено има велики утицај на логистичку подршку.

Сам ток операције одвија се у три фазе, а то су: припрема, извођење и стабилизација и дезангажовање.

И логистичка подршка операције прати фазе операције. Међутим, није увек могуће прецизно одредити када и која од појединих фаза почиње или завршава са становишта логистичке подршке која се мора реализовати непрекидно. Због већег значаја прве две фазе у раду се неће разматрати трећа фаза.

² <http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/31-40/gm35/3543.html> (приступљено 15. 10. 2012) Горан Младеновић, Управљање ризицима.

Логистичке подршке операције у фази припреме

Рад органа логистике у оквиру команди јединица или оперативних састава обухвата опште и непосредне припреме.

Опште припреме се изводе непрекидно и не зависе од конкретног задатка, а односе се на:

– Праћење опште ситуације у потчињеним логистичким јединицама са посебним освртом на праћење стања попуњености покретним стварима и прелазних залиха и исправности средстава;

– Проучавање и примену закона, упутстава, правила и прописа, који се односе на област логистике; и

– Праћење реализације финансијског плана за текућу годину.

Непосредне припреме логистичких органа отпочињу пријемом задатка за операцију, а подразумевају: учешће у планирању операције и Стварање што повољнијих услова за формирање, развој, покретање и одржање војних снага у предстојећој операцији.

Поред ових задатака, логистички органи и јединице истовремено се ангажују на логистичкој подршци свих текућих активности у јединицама (живот и рад, обука, мобилизација, итд). Ови задаци се извршавају са истим ресурсима, па та реалност доносиоцима одлука увек мора бити присутна.

Планирање логистичке подршке операције

Планирање је иницијална управљачка функција која спречава да систем дође у нежељено стање, односно, ако у њега ипак дође, да што пре из њега изађе. Планирањем извођења операције, а самим тим и планирањем и њене логистичке подршке, треба пронаћи решење за најнеповољније услове који се могу појавити током њеног извођења.

Код планирања логистичке подршке операције уочавају се три групе проблема: проблеми који се доста успешно могу решити помоћу формализованих поступака (алгоритама); проблеми који се на задовољавајући начин могу решити коришћењем савремене технологије; и проблеми који се могу решавати захваљујући људском потенцијалу, односно, специфичном знању, искуству, интуицији и способности да се брзо идентификују кључни чиниоци у специфичним ситуацијама.

Елементи који се обрађују при планирању логистичке подршке операције су: задаци – активности (одређивање логичне међузависности и одређивање протока излазних параметара претходне активности у улазне параметре код наредне активности) које се односе на логистичку подршку операције и на употребу логистичких органа и јединица; ресурси (од интереса за логистичку подршку операција) и рокови реализације активност (почетак, завршетак и трајање).

Планирање логистичке подршке операције обухвата: дефинисање сценарија у коме би се операција изводила; планирање превентивних мера за осигурање спровођења логистичке подршке операције, умањење и отклањање негативних последица окружења и елемената ситуације; планирање задатака логистичке подршке

операције; планирање кадрова потребних за спровођење логистичке подршке операције; планирање потребних средстава за извршење задатака; предвиђање могућих услова за извршење задатака, утицајних фактора и елемената ситуације; планирање управљања логистичком подршком операције; планирање припрема за спровођење планова и решења логистичке подршке операције и планирање ажурирања и корекције планова и садржаја који регулишу логистичке подршке операције.

Систем планирања логистичке подршке за предстојећи задатак, заснива се на следећем редоследу: циљеви команданта; предложени план употребе и дејства борбених снага, заснован на процени ситуације (непријатеља) и властитих могућности; утврђивање општих логистичких захтева и који су од њих одлучујући или критични; утврђивање расположивих количина покретних ствари (убојна средства, погонска средства, енергетски извори, транспортна и манипулативна средства и слично) и логистичких могућности; процена последица недовољних капацитета и материјалних средстава према осмишљеној варијанти дејства; утврдити шта се може урадити у логистичком и тактичком погледу, да би се ублажиле или превазишле тешкоће, настале као последица недовољних ресурса и предлагање плана употребе снага заснован на дефинисаном сценарију извођења операције и израда докумената.³

Тежишно ангажовање логистичких органа у овој фази је учешће у планирању операције, односно планирање логистичке подршке операције. Планирање представља фазу у којој се дефинишу циљеви и одређују активности за њихово достизање. Кључни елементи за планирање логистичке подршке су: задатак јединице, трајање операције и расположиви ресурси.

Циљ планирања логистичке подршке за операције је да: идентификује захтеве (потребе), отежавајуће факторе и околности и неопходна решења за размештање, подржавање и обезбеђивање снага које изводе операцију; дефинише концепцију логистичке подршке операције; идентификује тежишта и приоритете и потребу за променом тежишта и приоритета у складу са променом оперативне и обавештајне ситуације; одреди организацију и структуру потребну за реализацију логистичке подршке; одреди резерве средстава чији утрошак може само командант да одобри; одреди расположивост капацитета за пружање логистичких услуга и потребе за уговарањем подршке код субјеката изван Војске; идентификује захтеве (потребе) за предислокацију снага.⁴

С обзиром на фазе операције и планирање логистичке подршке операције подразумева: планирање логистичке подршке припрема за операцију и планирање логистичке подршке извођења операције.

Планирањем извођења операције и њене логистичке подршке треба изнаћи решење за најнеповољније услове извођења операције. Задовољењем овог услова логистичка подршка ће бити остварљива у свим другим условима.

Орган за логистику мора активно учествовати током планирања операције, како би план операције био реалан и остварљив, односно такав да га је могуће логистички подржати. Због тога мора располагати информацијама о могућностима које

³ Доктрина логистике Војске Србије, 2012.

⁴ Доктрина логистике Војске Србије, 2012.

су условљене логистичким потенцијалима и о курсевима акција на које упућују логистички разлози.

Ресурси за логистичку подршку операције су ограничени па је потребно да се реши проблем њиховог оптималног распоређивања и да се постави информациона основа за њихово обезбеђење по количини, квалитету и роковима.

Димензије планирања логистичке подршке операције су: просторна (подразумева одвијање одређених активности из домена логистичке подршке на одређеном простору одређеном местом лоцирања ресурса који су предмет логистичке подршке и распоредом снага које врше логистичку подршку); временска (показује да свака активност има одређено трајање и да се мора одвијати у одређеном времену, у односу на одређене временске репере и ограничене материјалне и људске ресурсе) и организационо-технолошка димензија (подразумева одвијање активности на начин и у времену одређеном њеним логичним местом у оквиру задатака, односно, целе операције).

На планирање логистичке подршке операција утичу одређена организациона и технолошка ограничења.

а) Организациона ограничења чине: захтеви команданта (нарочито динамика извршења задатка, зона ангажовања снага); прилог по логистичкој подршци, уз оперативни план, претпостављене команде; план (наређење) за логистичку подршку претпостављене команде (ради се уз Оперативни план (наређење) претпостављене команде); захтеви, по логистици, органа команде који су носиоци одређених функција; одобрени утрошци средстава (по јединицама, врстама, структури, месту и времену); процењени (очекујући) губици и оштећења (по врстама, структури, месту и времену настајања) покретних ствари; процењени (очекујући) губици и обољења (по врстама, структури, месту и времену настајања) људства; обим и структура цивилних ресурса, стављених на располагање; обим и структура ресурса додељених од стране претпостављене команде; стање логистичких ресурса и могућности логистичких јединица, теоријске и стварне; закључци из процене ситуације по логистичкој подршци; норматива која регулише рад логистичких органа команди и штабова и планирање.

б) Технолошка ограничења чини технологија извођења логистичких активности у операцији која представља начин извршавања задатака у оквиру одређене врсте операције уз ангажовање одређених снага и средстава по прописаној (општеприхваћеној) технологији.

Планирање логистичке подршке операције је креативан стваралачки процес који, с обзиром на суштину, обухвата мисаоно-стваралачке активности и активности техничког карактера.

Планирање логистичке подршке операције обухвата: дефинисање сценарија у коме би се операција изводила; планирање превентивних мера за осигурање спровођења логистичке подршке, умањење и отклањање негативних последица окружења и елемената ситуације; планирање задатака (производња, радови и услуге) логистичке подршке (врста, обим, начин реализације, трајање); планирање кадрова потребних за спровођење логистичке подршке; планирање потребне опреме, материјала и ситног инвентара за извршење задатака (укључује и опрему за рад, опрему за заштиту људства од падавина, ниских и високих температура и опрема за за-

штиту на раду); предвиђање могућих услова за извршење задатака, утицајних фактора и елементарна ситуације; планирање управљања логистичком подршком; планирање припрема за спровођење планова и решења логистичке подршке; и планирање ажурирања и корекције планова и садржаја који регулишу логистичку подршку операције.

При сагледавању могућих варијанти логистичке подршке треба уважити одређене критеријуме: критеријум економичности; критеријум минималног ризика; критеријум еластичности и критеријум флексибилности.

Критеријум економичности треба да покаже која варијанта доноси најбоље ефекте уз најмања улагања ресурса.

Критеријум минималног ризика нам, с обзиром да се не могу предвидети сви утицајни чиниоци а свака варијанта деловања носи неки ризик, омогућава да утврдимо колики је степен ризика садржан у свакој варијанти и предложити варијанту која доноси највећи учинак уз најмањи ризик, уз вођење рачуна о природи ризика и могућим изворима ризика.

Критеријум еластичности нам показује у којој мери предложена варијанта омогућава прелаз на друго решење ако се промене прилике и не испуне претпоставке, на којима је заснована. То се може остварити ако се рачуна с већим ресурсима, с већим резервама и с краткорочном оријентацијом односно интервалом предвиђања.

Критеријум флексибилности нам показује у којој мери је предложена варијанта осетљива на поремећаје из окружења а да јој се значајно не мења предложена организација – организациона структура и начин функционисања.

При доношењу одлуке о избору одређене варијанте решења треба стално имати на уму подручје слободе избора које је одређено: факторима на које се не може утицати (тим факторима се мора прилагодити) и факторима на које се може утицати (на те факторе се мора утицати).

Начелник органа за логистику у јединици или оперативном саставу, у фази планирања организује рад по потчињеним органима. Његова улога и задатак је да: обезбеди реализацију командантових смерница које се односе на логистичку подршку у фази припреме операције, израдом припремних наређења потчињеним логистичким јединицама и усмеравањем рада потчињених органа и координацију између потчињених органа, како би планирање ресурса за логистичку подршку операције било реално, усклађено са замисли команданта и оствариво у наредним фазама операције.

Систем логистичке подршке функционише по следећем методу: према норми следовања, када се у потпуности познаје динамика утрошка. Ризик се смањује повећањем нивоа залиха као и према захтеву, када се обезбеђује економичност, али је у контакту са непријатељем потребно применити мање ризичан метод.

У пракси се примењује комбинација начина организовања и метода функционисања логистичке подршке која може бити различита за сваку операцију и етапу – фазу операције. Динамика операције захтева велику флексибилност, инвентивност и прилагођавање ситуацији при планирању и реализацији логистичке подршке, тако да се оствари ефикасан систем снабдевања и обнављања ресурса.

Документа логистичке подршке операције

Резултат планирања логистичке подршке операције су документа логистичке подршке који су саставни део оперативног плана (наређења) операције. Логистички садржаји који су саставни део наређења за операцију односе се на концепт логистичке подршке, логистичке норме и потребе, пребацивање и транспорт снага и здравство и они мора да обезбеде нужан и довољан скуп информација за несметано одвијање логистичке подршке.

Основни документи релевантни за планирање логистичке подршке су стратегија и доктринарна документа државе и Војске и смернице претпостављених команди за оперативно планирање.

Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије дефинише садржај појединих документа која надлежни органи доносе и којим се прецизирају услови и усмерава процес оперативног планирања.⁵

Резултат планирања органа логистике логистичке операције су документа за реализацију логистичке подршке:

Тачка 4. оперативног наређења (плана), која обухвата логистичке садржаје: концепт логистике, логистичке норме и потребе, пребацивање и транспорт снага и санитарску подршку. Штабови на нивоу батаљона могу све садржаје логистичке подршке да дају у овој тачки без писања Прилога „И“ или Плана за логистичку подршку.

Прилог „И“ оперативног наређења (плана), у којем се детаљније износе подаци од значаја за функционисање логистичке подршке јединице.

Додаци уз прилог „И“ оперативног наређења (плана):

– **Матрица логистичке подршке**, којом се прецизира ослањање потчињених састава на логистичке јединице и капацитете територије.

– **Шема логистичке подршке**, која преставља размештај елемената логистике и подржаних елемената на карти.

– **Кретање и контрола саобраћаја**, којим се регулише кретање јединице, првенствено долазак у зону операције.

Наређење (план) за логистичку подршку, има исту форму као оперативно наређење и даје информације и упутства за оперативну логистичку подршку. Издаје се са оперативним наређењем или одвојено, ако командант очекује да ће се применити на више од једног оперативног плана. Израђује се на нивоима оперативних команди. Наређење за логистичку подршку може да замени прилог „И“ оперативног наређења, на шта се посебно указује у тачки 4. Како Наређење за логистичку подршку има исти садржај као и Прилог „И“ нема потребе да се истовремено пишу и тиме се добија на уштеди времена и избегавање конфузије код потчињених састава. Може се разматрати и могућност да се Наређење за логистичку подршку користи у логистичким јединицама за издавање наређења.

Наређење за кретање (марш, превозење, пребазирање...), којим се прецизирају врста кретања, координација (руте, брзина, растојања, регулативне тачке, итд), контрола саобраћаја, снабдевање горивом и друга питања од значаја за распоређивање јединица у простору.

⁵ Упутство за оперативно планирање и рад команди, Београд, 2008.

Припремна наређења којима се потчињеним саставима дистрибуирају информације које им омогућавају рад на припреми за операцију пре доношења одлуке.

Остала документа појединих штабних официра специјалиста по питању логистичке подршке којима се детаљније регулише начин реализације логистичке подршке по функцијама. Та документа могу да се поделе у две групе: помоћна документа за рад органа логистике и наредбодавна документа за потчињене саставе. Наредбодавна документа би растеретила напред наведене документе прописане Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије и побољшала разумевање са потчињеним органима.

Орган за снабдевање техничким покретним стварима израђивао би следећа документа: Преглед капацитета територије (на карти), Преглед пумпних станица и њихових капацитета, Преглед предузећа која врше промет резервних делова, Оперативна евиденција покретних ствари, Прорачун следовања муниције, ракета и минско-експлозивних средстава, Прорачун следовања погонских средстава и опреме, Листа муниције, Листа погонских средстава, Радну карту.

Орган за одржавање израђивао би следећа документа: Преглед ремонтних капацитета на територији, Преглед предузећа која врше промет рез. делова, Оперативна евиденција покретних ствари, Прорачун општих и просечних губитака и могућности одржавања, Радну карту.

Орган за општу логистику и орган за снабдевање интендантским покретним стварима израђивао би следећа документа: Прорачун артикала хране, Преглед капацитета територије за општу логистику (пекаре, млинови, месаре), Оперативна евиденција, План ослањања на логистичку подршку, План снабдевања хлебом, План снабдевања месом, Преглед биланса воде за пиће, План попуне артиклима хране, простирком и огревом, Преглед артикала хране за попуну по формацији, Преглед потреба и обезбеђења храном, Радну карту.

Орган за транспорт израђивао би следећа документа: Преглед транспортних капацитета територије, План марша, превозења, План саобраћајног извиђања, Пријава – одобрење за коришћење путева, Пријава – одобрење за руковођење и контролу саобраћаја, Пријава за превозење, Предлог за увођење планског затвореног режима саобраћаја, Предлог за формирање координационог тела, Предлог за формирање команде путне мреже – правца, жел. станице, Захтев за одржавање и оправку путева, Наређење за саобраћајну подршку, Наређење за потчињене јединице саобраћајне подршке, Путни графикони, Шема регулисања и контроле саобраћаја, План саобраћајног патролирања, Временски контролник, Графикон марша, План превозења моторним возилима, План превозења железницом, План превозења рекама, Радну карту и Ратни дневник

Орган за здравство израђивао би следећа документа: Преглед здравствених капацитета територије, Оперативна евиденција, План санитетске подршке, Ратни дневник, Карта повређеног и оболелог људства.

Документа фазе планирања операције, као носиоци информација, морају бити јасна потчињеним саставима и носиоцима логистичке подршке, који ће на основу њих израђивати своје планове. Такође, планови морају бити реални и изводљиви, јер од реалног планирања логистичке подршке директно зависи успех сваке операције. У великој динамици промена стања окружења у борбеним дејствима, сва планирања треба обавити брзо и што је могуће прецизније, нарочито прогнозирање будућих стања система.

Логистичка подршка операције у фази извођења

У току извођења операције логистичка подршка мора да омогући њено несметано одвијање. Мора да омогући ниво залиха који је потребан и планиран за операцију и врши припрему за дотур у зону операције. То се постиже непрекидним праћењем ситуације и управљање логистичком подршком. Управљање логистичком подршком операције представља усмеравање и координацију људских и материјалних ресурса да би се подршка реализовала у планираном времену, у планираном обиму, са планираним трошковима и са планираним квалитетом. Њиме се обезбеђује јединствено поступање и хомогена акција. Да би се активношћу организационих процеса одвијале по захтеваној технологији и да би се са њима управљало, мора да се, у процесу планирања, сагледају и осигурају сви потребни улазни и излазни параметри организационих активности.⁶

Технологија спровођења организацијских процеса не заснива се само на одређивању логичке међузависности активности, већ и на одређивању протока излазних параметара претходне активности у улазне параметре код наредних активности. Да би извршиоци могли да реализују активност неопходно је да имају све програмске информације, улазне структурне информације и осигуран улазни материјални ток. Такође, неопходно је да знају коме треба да достављају излазне структурне информације, излазне материјалне токове и извештаје.

Активности изводе појединци, групе, технолошке целине и екипе које су организационо увезане у одређене организацијске средине. Да би могле да се реализују одређене активности неопходне су одређене информације. Потребне информације обезбеђују се кроз хоризонтално и вертикално информисање.

Да би се успешно управљало спровођењем логистичке подршке операције неопходно је, на основу програма извођења, обезбедити све потребне информације о планским активностима како би се могло активирати њихово спровођење. Такође, потребно је обезбедити и да се приликом контроле спровођења активности добију пројектовани излазни параметри и резултати активности који се могу упоређивати са улазним параметрима. Успешно одвијање логистичке подршке операције захтева обезбеђење преноса свих параметара и резултата претходних активности у следеће активности.

Ако у току реализације дође до каснијег или ранијег завршетка активности, неопходно је донети одлуку о даљем току одвијања активности и промени која се мора провести, односно, променити програмске информације активности, а затим спровести вертикалну и хоризонталну информисаност.

Закључак

Значај ефикасног вођења пројеката је данас велики. Процес пројектовања укључује низ планираних активности, од којих свака има за циљ задовољење свих захтева. Разумевање управљања пројектима у организацији омогућава руководио-

⁶ Цонић, Н.: *Планирање и управљање логистичком подршком операције*, СПИН, Београд, 2008.

цима пројеката бољу подршку тимова укључених у пројекат, као и бољи надзор пројеката од стране вишег менаџмента. Пуно разумевање животног циклуса пројекта и важности доброг управљања пројектима у организацији од кључног је значаја за реализацију самог пројекта. Како су војне операције само једна од врсти пројекта то је и изучавање пројектног менаџмента од суштинског значаја, како за целу операцију тако и за поједине сегменте операције као што је и логистичка подршка.

Данас се логистичка подршка операције студиозно изучава, равноправно од стране оперативаца и логистичара, при чему је полазиште да се мора обезбедити ефикасна и ефективна логистичка подршка операције. Кључ за успех су: већи удео логистичког кадра у планирању и управљању логистичком подршком операције али и саме операције и то кроз правовремено доношење одлуке о почетку извођења, квалитетне припреме са наглашеним планирањем и квалитетно управљање у фази реализације.

Логистички приступ при планирању и управљању логистичком подршком операције захтева да се и систем који је подржан активно односи према логистичкој подршци. То значи да се прилагоди њеној структури, организацији и технологији рада, ресурсима и могућностима у максимално могућој мери. То се постиже познавањем организације и технологије логистичке подршке, логистичких ограничења, критеријума и принципа логистике.

Општи услови припреме и реализације логистичке подршке операције, просторни и временски услови, опште стање у систему и окружењу, могућа дејства непријатеља, врста и обим ангажованих ресурса и врста операције, опредељују и конкретне облике и начин планирања и управљања логистичком подршком операције.

Литература

1. *Доктрина логистике*, Београд, 2012.
2. Група аутора: *Оператика*, уџбеник радна верзија, ШНО Катедра оператике, Београд, 2012.
3. Цонић, Н.: *Планирање и управљање логистичком подршком операције*, СПИН, Београд, 2008.
4. *Упутство за оперативно планирање и рад команди*, Београд, 2008.
5. http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/31-40/gm_35/3543.html (приступљено 15. 10. 2012), Младеновић, Г.: *Управљање ризицима*.
6. <http://sr.wikipedia.org/sr/> (приступљено 15. 10. 2012), *Википедија*.