

ПРЕДЛОГ МОДЕЛА ЦЕНЕ КОШТАЊА ВОЈНЕ ОПЕРАЦИЈЕ

Сласоје Мучибабић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Процес доношења одлуке захтева неопходност уважавања трошкова извршења изражених кроз цену коштања. Цена коштања је увек ограничавајући, а може бити и пресудан фактор у доношењу одлука. Поред неопходности доношења оптималне одлуке о употреби снага у операцији ради достизања жељеног крајњег стања веома је важно да се циљ оствари и са што мање трошкова. Лимитирана и, по правилу, недовољна средства представљају фактор који намеће сталну потребу за економичним, рационалним и ефективним ангажовањем расположивих ресурса.

У раду је приказан методолошки приступ прорачуна цене коштања војне операције. Операције Војске усмеравају се на војностратегичком нивоу, а планирају и изводе на оперативном и тактичком нивоу. Војностратегички ниво разматра војно ангажовање у кампањи, која обједињује више операција ради остварења идентификованих војностратегичких циљева и достизања жељеног крајњег стања.

Разматрање војног ангажовања, односно планирање војних операција, подразумева свеобухватну анализу свих фактора који утичу на доношење одлуке.

Један од фактора којем се у процесу оперативног планирања посећује посебна пажња је цена операције. Да би она била објективна велику улогу има развијен модел прорачуна цене операције.

Кључне речи: *цена војне операције, трошкови, оперативне способности, планирање операција, доношење одлуке, модел прорачуна цене операције*

Увод

Планирање у Војсци Србије је функција командовања и руковођења којом се дефинишу циљеви, утврђују начини њиховог остваривања и израђују планови ради интегрисања и координације активности којима се достижу.¹ Планирање је усмерено на изградњу војних способности, потребних за одговор на војне изазове, ризике и претње безбедности Републике Србије.

¹ Доктрина планирања у Војсци Србије.

Дугорочно планирање припрема Војске, које обухвата планирање употребе, развој организације, припреме мобилизације и развој и опремање наоружањем и војном опремом, у функцији је изградње потребних способности Војске за вођење операција у оквиру додељених мисија.

Да би Војска поседовала потребне способности за извршавање додељених мисија и задатака и била прилагођена потребама и могућностима државе неопходно је да планирање операција буде засновано на што реалнијим показатељима.

Један од битних показатеља у планирању сваке операције је цена коштања која, поред утицаја на буџетске расходе, испољава и непосредан утицај на укупне одбрамбене способности Републике Србије.

Оперативно планирање операционализује стратегијске планове којима се извршавају текући задаци и реализују стратегијски циљеви система одбране. Носиоци планирања и припреме операција посебну пажњу треба да посвете цени коштања операције, како у току извођења не би било доведено у питање остварење стратегијских или оперативних циљева.

Дефинисање категоријалног апарата

Појам и врсте војних операција

Према Доктрини операција Војске Србије операција је скуп борбених и/или неборбених активности, покрета и других акција, које се предузимају по јединственој замисли ради остваривања општег циља различитог значаја. Изводе се самостално, у сарадњи са другим снагама одбране, снагама земаља партнера и снагама савезника.

У основи, операција представља сложен, планиран и припремљен процес у којем се расположивим ресурсима за одређено време и јединственој замисли остварују циљеви различитог значаја.

У односу на снаге које се ангажују, операције могу бити: операције Копнене војске; операције Ваздухопловства и противваздухопловне одбране; операције територијалних снага, операције специјалних снага и операције здружених снага, а према виду борбених дејстава – нападне и одбрамбене. Основна подела војних операција је према начину испољавања дејства на: борбене операције и неборбене операције. Посебна врста операција су мултинационалне операције, у којима могу учествовати делови Војске Србије, у складу са законом.²

Борбене операције су: операција превентивног размештања снага, противтерористичка операција, противпобуњеничка операција, нападна, одбрамбена и помоћна операција.

Неборбене операције су: информационо операција, операција цивилно-војне сарадње и операција подршке цивилним властима у супротстављању неоружаним претњама безбедности.

² Доктрина операција Војске Србије

Планирање у Војсци Србије

Планирањем употребе утврђују се начини извршења додељених мисија и задатака Војске, ради успешног одговора на војне изазове, ризике и претње безбедности Републике Србије.

Планирањем развоја утврђују се оперативне и функционалне способности које Војска треба да поседује, како би успешно извршила планове употребе, као и начини њихове изградње. Оперативне способности представљају могућност Војске Србије или њених делова да у предвиђеном времену и под одређеним стандардима и условима остварују жељене оперативне ефекте комбинацијом снага, средстава и начина извршења задатака.

Планирање употребе Војске дели се на превентивно планирање и планирање одговора на кризе.

Превентивно планирање реализује се кроз планирање и израду планова заснованих на одређеном сценарију који предвиђа будућа дешавања или околности са којима се Војска може суочити. Резултат овог планирања су стални планови употребе (израђују се као одговор на потенцијалне изазове, ризике и претње идентификоване у стратегијским документима одбране) и планови превенције криза (израђују се ради правовременог одговора на потенцијалне будуће безбедносне ризике и најчешће се заснивају на обавештајним проценама о ескалацији кризе).

Планирање одговора на кризе обухвата планирање и израду планова као одговор на актуелну, новонасталу или извесну кризу. Оперативни план је резултат планирања одговора на кризе. При овом планирању може се користити постојећи план превенције кризе, уколико је адекватан конкретној претњи, са циљем да усмери и убрза израду оперативног плана.

Ради учешћа снага Војске у мултинационалним операцијама израђују се планови употребе Војске у мултинационалним операцијама.

Планирање употребе Војске реализује се процесом оперативног планирања чија је сврха одређивање најбољег начина за извршавање додељених мисија и задатака или планирање потенцијалних будућих задатака.

Најзначајнији сегмент процеса оперативног планирања је моделовање употребе снага.

Оперативни модел представља разраду основне замисли команданта за извршење операција којом се повезују задаци, снаге и жељено крајње стање.

Пројекат војне операције

Као предмет пројектног менаџмента, пројекат³ се различито дефинише. Најчешће коришћена дефиниција јесте да је пројекат „сложен непоновљив подухват који се остварује у будућности да би се постигли циљеви у предвиђеном времену и са предвиђеним трошковима.”⁴

³ Латинска реч *proiectum* – бачен унапред.

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

Слично пројекту, на основу карактеристика безбедносног окружења, физиономије оружаних сукоба, дефинисаних мисија и задатака Војске Србије у Доктрини Војске Србије операција се дефинише као „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”.⁵ „У основи, операција представља сложен, планиран и припремљен процес, у којем се расположивим ресурсима за одређено време и јединственој замисли остварују циљеви различитог значаја”.⁶

Компаративном анализом значења дефиниција пројекта и операција, може се закључити „да је војна операција сложен пројекат, који се реализује као планиран процес, у којем се ограниченим ресурсима, на одређеном простору и за одређено време, остварује циљ различитог значаја”,⁷ који несумњиво има своје специфичности, нарочито испољене у процесу реализације.

Потпројекат или план цене војне операције

Цена операције специфична је за сваку операцију. Саставни део сваког оперативног плана је прилог „Финансијска подршка” који је резултат процеса оперативног планирања за конкретну операцију.

Ако операцију посматрамо као пројекат, овај прилог представља потпројекат или план цене војне операције.

Носилац израде овог потпројекта (прилога) функционални је део групе за оперативно планирање, надлежан за финансије.

Прилог „Финансијска подршка” садржи обрачун трошкова операције, израчунат на основу улазних података:

- предвиђеног броја дана трајања операције,
- броја ангажованих лица у операцији,
- броја средстава ратне технике по врстама,
- одобреног утрошка убојних средстава,
- одобреног утрошка погонских материјалних средстава,
- једнократне помоћи, трошкова лечења, опоравка и ортопедских помагала, трошкова накнада породицама,
- замене неисправних резервних делова, склопова, агрегата, гума и др. на средствима снага ангажованих у операцији,
- осталих параметара.⁸

Сви ови улазни подаци садржани су у оперативном плану који представља разраду командантове одлуке донете на основу анализе и упоређивања варијанти употребе (курсева акције).

⁵ Доктрина Војске Србије, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2010.

⁶ Доктрина операција Војске Србије, Медија центар „Одбрана”, Београд.

⁷ Славковић, Р., Јелић, М., Куртов, Д.: Планирање војне операције, XVIII интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – Зборник радова: Управљање пројектима у ИТ окружењу, Београд, 2014.

⁸ Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије – верзија 1.0

Цена војне операције

Цену коштања војне операције можемо дефинисати као утрошак људских и материјалних ресурса који су потребни за остваривање циља једног система (у овом случају који изводи операцију), израженог у новцу.

Израчунавање цене коштања војне операције зависи од више елемената: циља операције, врсте, времена трајања, ресурса који су потребни за извршење циља и др.

Циљ утврђивања цене коштања војне операције јесте да се правилном одлуком са економског аспекта обезбеди наменско, рационално и економично ангажовање снага и средстава.

Ради остваривања циља, војно планирање и одлучивање мора бити ефективно (избор правих циљева) и ефикасно (остваривање постављеног циља уз што мање трошкове). Да би се то постигло, циљеви морају: да буду мерљиви, да дефинишу кључна поља деловања, да буду реални, временски детерминисани и др.

Цена војне операције је квантитативни показатељ где су у новчаним јединицама изражени сви трошкови који су на било који начин везани за операцију.

Сврха анализе цена јесте да се сви захтеви за ресурсима искажу вредносно, коришћењем различитих метода и техника.

Трошкови војне операције

Трошкови операције Војске Србије представљају новчани израз утрошених ресурса потребних за достизање жељеног крајњег стања.

Структура трошкова који улазе у цену операције начелно је иста за све врсте операција:

1. Персонални трошкови.
2. Материјална средства:
 - Класа I (снабдевање храном, вода),
 - Класа II (резервни делови, опрема и опште залихе),
 - Класа III (горива и мазива),
 - Класа IV (грађевински материјал),
 - Класа V (муниција),
 - Услуге (одржавање, отпад, објекти и склапање уговора, превозење и транспорт),
 - Санитетско обезбеђење.
3. Набавке недостајућег наоружања и војне опреме.

Трошкове операције обрачунава организацијска јединица надлежна за финансије из следећих ставки буџета:

- ТЕКУЋИ РАСХОДИ,
- плате, додаци и накнаде запослених.

Стални трошкови:

- енергетске услуге,
- комуналне услуге,
- услуге комуникација,
- закуп имовине и опреме (ангажовање имовине и опреме ван Војске).

Трошкови путовања:

- трошкови за пословна путовања у земљи (дневнице, накнаде...),
- трошкови путовања у оквиру редовног рада,
- остали трошкови транспорта.

Услуге по уговору:

- административне услуге,
- компјутерске услуге,
- услуге образовања и усавршавања запослених (плате за војне обвезнике),
- услуге информисања,
- стручне услуге,
- репрезентација,
- остале опште услуге,
- остале опште услуге.

Специјализоване услуге:

- пољопривредне услуге (лекови за псе),
- услуге образовања, културе и спорта,
- медицинске услуге,
- услуге очувања животне средине, науке и геодетске услуге.

Текуће поправке и одржавање:

- текуће поправке и одржавање зграда и објеката,
- текуће поправке и одржавање опреме,
- материјал,
- административни материјал,
- материјал за пољопривреду (храна за псе),
- материјал за образовање и усавршавање запослених,
- материјал за саобраћај (гориво, ...),
- материјал за очување животне средине,
- медицински и лабораторијски материјали,
- материјали за одржавање хигијене и угоститељство (храна),
- накнаде штете за повреде или штету коју су нанели државни органи.

Висина трошкова зависи од врсте операције, обима ангажовања снага, трајања операције, удаљености зоне операције и др.

За сваку мисију начин рачунања трошкова операције је различит.

Уколико се ради о дугорочном планирању припрема Војске за извршавање задатака из прве мисије, у трошкове је потребно урачунати и трошкове изградње потребних способности, као што су трошкови за развој организације, припреме мобилизације, развој и опремање наоружањем и војном опремом. Већина улазних података резултат је процена, а укупна цена операције може се проценити након разраде плана операције на свим нивоима командовања.

Рачунање трошкова за операције у оквиру друге мисије принципијелно се врши на исти начин као и за прву мисију, с том разликом што су улазни подаци конкретнији и засновани су на споразумима, стандардима и политичким одлукама о обиму и врсти операције у којој ће се војска ангажовати. Укупни трошкови умањују се за износ који уплаћује међународна организација под чијим окриљем се организује мултинационална операција.

За трећу мисију Војска не изграђује посебне способности, већ по захтеву цивилних власти ангажује снаге и средства која у конкретном тренутку може да понуди. У овом случају рачунање цене операције је једноставније и прецизније.

Цена операције може се рачунати у апсолутном износу или као нето цена операције. Нето цена операције рачуна се као разлика између трошкова редовног функционисања Војске и трошкова који настају због ангажовања у операцији. Нето цена операције омогућава упоређивање варијанти употребе (курсева акције), односно операција.

Циљ војне операције

Општи циљ операције темељи се на општим циљевима и интересима значајним за одбрану земље. Опредељују га сопствене могућности, јачина и распоред непријатеља, карактер невојне претње и место извођења. Циљ увек мора бити реалан и усклађен са стварним могућностима за његово постизање. Одређивање циља и његова реалност зависе од познавања ситуације и схватања суштине задатка, као и од способности предвиђања могућих ситуација у току извођења операција.

У начелу, општи циљ операције остварује се поступно на основу више узастопних задатака, изведених кроз фазе и етапе у оквиру фаза, које се дефинишу у концепту операције. Број фаза и њихово трајање могу бити различити, што зависи од општег циља, јачине и начина дејства сопствених снага, величине зоне и трајања операције, непријатеља и карактера невојне претње. Једини успех који се вреднује јесте достизање жељеног крајњег стања.

Операције се планирају, припремају и изводе у сложеним условима и под утицајем различитих околности и фактора. Скуп услова у којима се употребљавају снаге у операцији на основу одлука команданта, и утичу на њен коначни исход, представљају оперативно окружење.

Економска димензија оперативног окружења одређена је тренутно расположивим свеукупним ресурсима супротстављених страна, њиховом одрживошћу и оптималним ангажовањем, као и одређивањем економских циљева војних операција.

Сукобљене стране у операцијама усмеравају сопствене ресурсе ради постизања циљева и остваривања својих интереса на различитим нивоима оружане борбе.

Величина ангажованих снага сукобљених страна, циљ, припрема и извођење операција, као и простор на којем се оружана борба изводи, одређују њене нивое и карактер.⁹

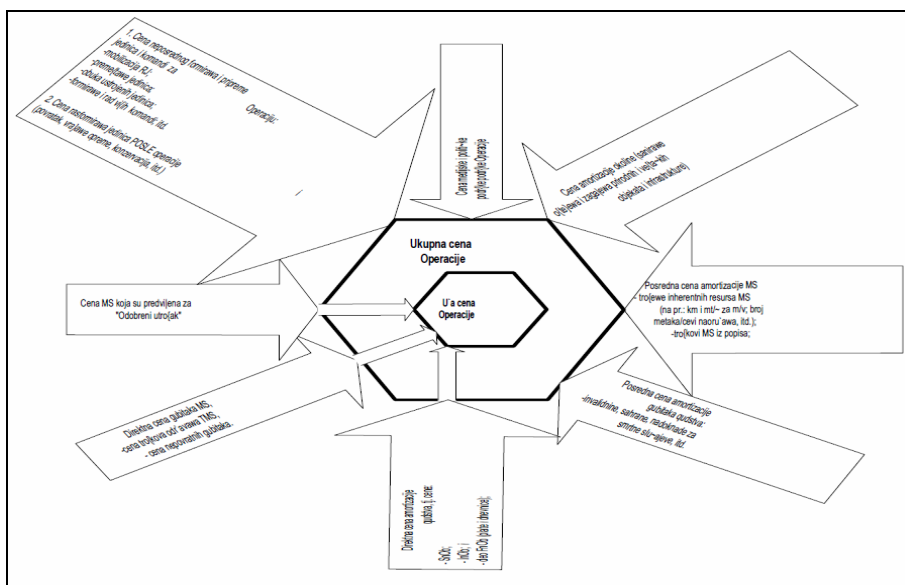
Теоријске основе цене операције

Елементи цене операције

У ужем смислу цена коштања војне операције формира се само од врло непосредних елемената као што су: одобрени утрошак, процена губитака МС и с тим у вези трошкова одржавања и корективног ремонта, као и трошкови исхране, лечења и плата/дневница људства.

⁹ Доктрина операција Војске Србије.

Да би се формирала цена коштања, неопходно је обезбедити квалитетне, потпуне и тачне ценовнике за наведене елементе. Да би ти ценовници били стално ажурни, неопходно је изабрати одговарајућу новчану јединицу. Под тим условом прорачун цене ових елемената биће релативно једноставан и тачан.



Слика 1 – Елементи цене војне операције

У ширем смислу посматрано, цена коштања војне операције има још елемената, што је то на слици 1 означено као укупна цена коштања војне операције. За разлику од претходних, ови додатни елементи нису сви и нису увек лако ни једноставни видљиви, нити лако и тачно мерљиви. Ипак, морају се на неки начин узети у разматрање и сагледати, и коначно презентовати доносиоцу одлуке. У супротном, могу наступити тешке и дугорочне последице по финансирање војске, како за актуелну појединачну операцију, тако и за наредне операције у истом рату, али и за дуги период мира након рата. Непотпуна и лоша процена укупне цене коштања војне операције довешће доносиоца одлуке у заблуду о реалним могућностима и капацитетима за вођење рата, што је неприхватљиво.

Циљ утврђивања цене војне операције јесте да се правилном одлуком са економског аспекта обезбеди наменско, рационално и економично ангажовање снага и средстава.

Ради остваривања циља, војно планирање и одлучивање мора бити ефективно (избор правих циљева) и ефикасно (остваривање постављеног циља уз што мање трошкова).

Да би се то постигло, циљеви морају да дефинишу кључна поља деловања и да буду: мерљиви, реални, временски детерминисани и др.

Начини исказивања цене операције

Обрачун цене коштања војне операције може се вршити по два принципа – бруто и нето. По бруто принципу у цену коштања војне операције улази вредност свих ангажованих ресурса који су потребни за остварење задатог циља. То подразумева вредност имајућих ресурса у планирању операције (постојећа средства, резерве и сл.), као и вредност додатних средстава потребних за постизање циља операције.

По нето принципу у цену коштања војне операције улазе само додатно потребна средства која су потребна да би се остварио циљ операције. Нето принцип је пре почетка операције прихватљивији, зато што су имајућа средства већ вредносно исказана у ранијем периоду и ушла су у расход по другом основу. Исказивање бруто цене је прихватљивије у периоду после завршетка операције, јер се једино на тај начин могу сагледати укупни трошкови.

Цена коштања војне операције може да се израчунава пре почетка операције и тада представља планску категорију и један од основа за доношење одлуке и по завршетку операције када представља реални показатељ вредности утрошених ресурса, проверу објективности у планирању, основ за тражење додатних средстава и корективни елемент за наредни период.

Према томе, цена коштања војне операције може условно да се рачуна на два начина: према обиму – нето и бруто и према периоду прорачуна – пре почетка операције (планска) и по завршетку операције (стварна).

Надлежности органа команде

Команда је организациони део јединице, вида и привремених састава Војске, намењен за реализацију функција планирања, организовања, наређивања, координације и контроле снага под својом командом у миру, ратном и ванредном стању. Организација команде заснована је на функционалној организацији која подразумева обједињавање послова и задатака из једне или више функција у оквиру унутрашње организационе јединице команди. Ради извршавања додељених задатака, у командама се може формирати више група које су у функцији њиховог планирања, праћења и извршења. Начелно се могу формирати: штаб, група за командовање, група за оперативно планирање, група за командовање мобилизацијом, лична штабна група и друге.

Штаб је привремени или стални организацијски део команде намењен за подршку команданту да реализује функције које су му додељене у надлежност, са тежиштем на провођењу процеса оперативног планирања.

Група за оперативно планирање је део штаба намењен за планирање операције, детаљнију разраду плана и наставка текуће операције или планирање будуће операције. Језгро ГОП чине припадници организацијског дела намењеног за дугорочно планирање (ЗК-5, Л-5, Т-5, А-5), на стратегијском и оперативном, односно оперативног органа (Б-3) на тактичком нивоу. ГОП се попуњава потребним бројем официра из других организацијских делова команде. Без обзира на мисију, сваки штаб треба да има заједничке штабне функције.

Људски ресурси обезбеђују оптималан квантитет и квалитет, реализујући задатке из: морално-психолошке, верске, персоналне, системско-статусне функције и функције школовања кадра. На нивоу бригада и батаљона обухватају и задатке из мобилизацијске функције.

Обавештајно-извиђачки послови обухватају прикупљање, обраду и коришћење обавештајних података (информације, процене) о стању и намерама непријатеља – претње, простору ангажовања снага и времену ради спречавања изненађења и правовременог реаговања на насталу ситуацију.

Оперативни послови на стратегијском и оперативном нивоу, тежишно, обухватају предлагање употребе снага у планирању одговора на кризе и текућим операцијама (развој варијанти употребе – курсева акције), праћење и контролу оперативних способности и предлагање мера за њихово унапређење и планирање рада. На нивоу бригаде и батаљона обухвата све аспекте планирања употребе (превентивно и планирање одговора на кризе), праћење, контролу и предлагање мера за унапређење оперативних способности и планирање рада.

Логистика обухвата реализацију материјалне, здравствене и инфраструктурне подршке кроз функције логистике: снабдевање, одржавање, општу логистику, транспорт, здравство и инфраструктуру.

Планирање, развој и мобилизација обухватају превентивно планирање употребе, планирање развоја и опремања НВО, планирање мобилизације и развој организације на стратегијском и оперативном нивоу. На тактичком нивоу се, тежишно, реализује у оквиру оперативних послова и људских ресурса.

Телекомуникације и информатика обухватају области телекомуникација, аутоматизованог преноса података, управљање мрежама и заштиту информација, службену преписку, канцеларијско пословање и поштански саобраћај.

Обука обухвата управљање и функционисање система обуке, кроз процену обучености, формулисање захтева у обуци, планирање, организовање и извођење обуке и утврђивање резултата обуке на стратегијском и оперативном нивоу. На тактичком нивоу, осим у центрима за обуку, реализује се у оквиру оперативних послова.

Финансије обухватају све аспекте финансијске одрживости у операцијама и контролу утрошка финансијских средстава и располагања покретним средствима подељеним за операцију.

Цивилно-војна сарадња обухвата све аспекте цивилно-војних односа од утицаја на планирање, организовање и извођење операција.

Безбедност обухвата безбедносне аспекте заштите снага, објеката, средстава и активности, тајности података, информационих система и рачунарских мрежа и персоналну безбедност.

Војна полиција обухвата сузбијање криминалитета, контролу и одржавање војне дисциплине, обезбеђење најзначајнијих војних објеката, одређених лица, докумената и наоружања, регулисање и контролу војног путног саобраћаја и противтерористичку заштиту.

Поред наведених штабних функција у штабу – команди могу се ангажовати официри за односе са јавношћу, штабни подофицири и припадници Војнобезбедносне и Војнообавештајне агенције.¹⁰

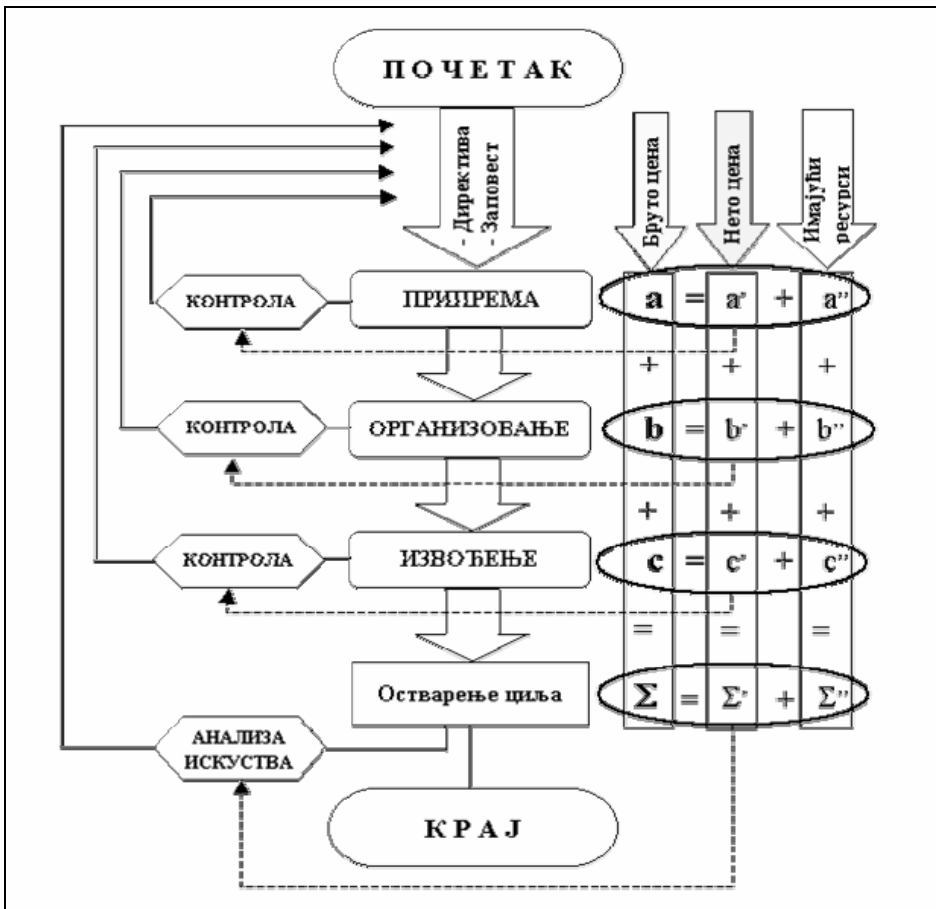
Планирање операција реализује се кроз тимски рад, а у одређивању цене војне операције учествују и имају одговорност сви, а посебно органи логистике и финансија који прикупљају и обједињавају потребне податке за израчунавање укупне цене.

¹⁰ Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије – верзија 1.0

Предлог модела прорачуна цене војне операције

Дефинисање модела прорачуна цене војне операције могуће је једино тимским радом свих субјеката који учествују у њеној реализацији. Основ за успешан рад је јединствено и прецизно дефинисање основних појмова и организован тимски рад у целом процесу операције.

У претходном тексту је објашњено шта све треба претходно урадити да би се могао дефинисати функционални модел (сл. 2). Посебно је наглашена важност улаза, који су у делу 1.4. прецизно дефинисани и морају се стриктно поштовати. Да би се убрзало коришћење резултата, излази се морају давати према структури функција у операцији, усклађено са фазама реализације операције и надлежности.



Слика 2 – Алгоритам модела за прорачун цене операције

Закључак

За извођење војне операције потребни су одговарајући људски ресурси, материјални ресурси и финансијска средства (из буџета). Људски и материјални ресурси за извођење војне операције су из постојеће структуре Војске. Састави користе формацијска материјална средства, а недостајуће наоружање и опрема обезбеђује се набавком.

Квалитетно израђен оперативни модел током процеса оперативног планирања омогућава прецизнију процену трошкова операције.

Прецизна процена трошкова операције доприноси поштовању начела операције „економија снага”, што представља тежњу да се за време извођења операција рационално троше укупни људски, материјални и други ресурси у складу са постављеним циљем.

Развијен модел прорачуна цене операције обезбеђује да се операција изводи плански са аспекта финансирања и директно утиче на повећање ефикасности операције у целини.

Трошкови операције имају повратни утицај на доносиоца одлуке и, као један од кључних фактора у процесу оперативног планирања, утичу на избор варијанте употребе (курса акције), а од њихове висине може да зависи одлука да ли ће се операција изводити.

Литература

1. Defense Depot Maintenance Council: *Cost Comparability Handbook*, JPCG-DM, USA, 1999.
2. Defense Logistic Agency: *Procurement Management Review 3. Handbook*, DLA Fort Belvoir, VA, USA, 2002.
3. Department of Defense USA: *Financial management regulations*, DoD, USA
4. Department of Defense USA: *Guide to inventory submission*, USA, 2003.
5. *Доктрина операција Војске Србије*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2012.
6. *Доктрина планирања у Војсци Србије*, Београд
7. Dunnigan, J. F.: *Како водити рат*, Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1993.
8. Мучибабић, С., Васковић, З., Николић, Н.: *Цена коштања војне операције*, Школа националне одбране, Београд, 2004.
9. Славковић, Р., Јелић, М., Куртов, Д.: *Планирање војне операције*, XVIII Интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – Зборник радова: Управљање пројектима у ИТ окружењу, Београд, 2014.
10. Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије – верзија 1.0, Београд