

# ORGANIZOVANJE ZA REALIZACIJU VOJNE OPERACIJE KAO OBJEKTA PROJEKTOG MENADŽMENTA

Ljubomir Dulović

Generalštab Vojske Srbije, Uprava za planiranje i razvoj (J-5)

Rade Slavković

Univerzitet odbrane u Beogradu, Vojna akademija

Operacijama kao sredstvu odgovora na bezbednosne izazove, rizike i pretnje, a radi efektivnog i efikasnog ostvarivanja cilja, nameće se potreba za primenom sasvim konkretnih sposobnosti i kompetencija menadžmenta i organizacije kao celine. U takvim uslovima utvrđeno je posedovanje zajedničkih odlika operacije i projekta koji omogućava pristup i specijalizovanoj disciplini menadžmenta – projektnom menadžmentu sa funkcijama: postavljanje cilja, planiranje, organizacija, vođenje i kontrola. Polazni korak u primeni koncepta projektnog menadžmenta predstavlja definisanje organizacione forme.

Definisanje pravilne organizacije za upravljanje operacijom, uvažavajući navedeno, kao i načela organizovanja Vojske Srbije (posebno načela modularnosti) i načela upotrebe Vojske Srbije, nameće se kao neophodnost. Uspostavljena funkcionalna organizacija rada u komandama jedinica Vojske Srbije omogućava efektivno i efikasno sprovođenje procesa operativnog planiranja (projektovanja vojnih operacija) i upravljanje operacijom (projektom). Svakako, izmenjen i složen kontekst savremenog operativnog okruženja nameće potrebu, uz uvažavanje osnovnog modela organizacije, da se svaka operacija „kroji po meri“, tj. da se organizacija iznova oblikuje i kreira sistem za njeno rešavanje.

Na taj način, dobijena optimalna organizaciona forma, u skladu sa postavkama projektne organizacije, rezultirala bi procesom koji se odvija u pravcu projektovanog cilja (krajnjeg željenog stanja).

Ključne reči: *projekat, projektni menadžment, operacija, organizovanje, funkcionalna organizacija*

## Uvod

Svakodnevni privredni i društveni život, bilo da se radi o osvajanju novog tržišta, uvođenju novog informacionog sistema ili nove organizacije, razvoju novog proizvoda, rekonstrukciji proizvodnog pogona, izgradnji nove fabrike, brane, bolnice ili škole, podrazumeva realizaciju određenog projekta.<sup>1</sup> Termin projekat je u veoma širokoj upotrebi. Životni ciklus svakog projekta

<sup>1</sup> Видети шире: Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: Менаџмент и пројектни менаџмент, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр. 89.

odvija se u uslovima okruženja koje karakterišu stalne promene koje mogu biti i opasnosti i mogućnosti. Jedinствен и uvek odgovarajući način, kao i gotova rešenja i modeli ne postoje, a nalaženje pravog rešenja u promenljivim uslovima predstavlja veliki izazov i težak zadatak. Zato uspešnost svakog projekta, kao odgovor na promene i zahteve okruženja, radi ostvarivanja postavljenih ciljeva, podrazumeva vrlo kompleksan sistem menadžmenta. Upravljanje realizacijom raznovrsnih projekata i programa vrši se sa ciljem da se oni realizuju na najefikasniji način, odnosno u planiranom vremenu i sa planiranim troškovima. Ovako poslovno orijentisan dinamički sistem, nakon planski utvrđenih ciljeva, putem menadžmenta, pristupa obezbeđenju uslova za skladno povezivanje ljudskih i materijalnih potencijala. Definisanjem upravljanja, polazeći od ciljeva, otvara se prostor i za primenu projektnog menadžmenta kao specijalizovane discipline menadžmenta. Njegov koncept zasniva se na uspostavljanju efikasne organizacije koja treba da omogućiti da se na najbolji način iskoriste raspoložive metode planiranja i kontrole za efikasnu realizaciju projekta, odnosno omogućava najefikasnije korišćenje raspoloživih metoda, materijalnih resursa, finansijskih sredstava i ljudi u procesu realizacije posmatranog projekta.

Kao sredstvo za realizaciju dodeljenih misija i zadataka, radi ispunjenja specifične društvene svrhe i zadovoljenja specifičnih potreba pojedinca i cele zajednice, Vojska Srbije planira, priprema i izvodi operacije. Sam tok operacije odvija se prema jedinstvenom projektu i jedinstvenim upravljanjem, rukovođenjem i komandovanjem, u konkretnim prostornim, vremenskim i borbenim uslovima, objedinjavajući aktivnosti, pokrete, druge akcije i raspoložive resurse. Kao posledica složenosti, dinamičnosti i neizvesnosti okruženja operacije se skoro nikada ne odvijaju kako su prvobitno planirane. Angažovanjem i drugih subjekata države, od čijeg angažovanja zavisi mogućnost ostvarenja definisanih ciljeva, čini da operacija prevazilazi isključivo vojne okvire. Utrošak velike količine resursa i velikih finansijskih sredstava, zajedno sa navedenim, dodatno obavezuje na sagledavanje operacije kao složenog, planiranog i pripremljenog procesa radi ostvarivanja određenih ciljeva, po jedinstvenoj zamisli, za određeno vreme. Upravo ova analogija i složenost operacije i projekta predstavlja mogućnost i potrebu za njihovo zajedničko sagledavanje kao objekata projektnog menadžmenta. Da teorija nauka odbrane ide u tom pravcu potvrda je i određivanje vojne operacije<sup>2</sup> kao složenog poduhvata, planiranog i pripremljenog, ka budućnosti orijentisanog procesa, u kojem se aktivnostima ograničenih resursa na određenom prostoru i za određeno vreme ostvaruju ciljevi različitog značaja. Željeni krajnji rezultat, zbog ovakvih okolnosti, zahteva organizovano vođenje i upravljanje. Sam koncept project management – koncept upravljanja projektom kao široko primenjivano upravljačko sredstvo omogućava da se uspostavljanjem efikasne organizacije na najbolji mogući način iskoriste sve raspoložive mogućnosti i izbegnu opasnosti, racionalno usklade svi potrebni resursi i koordiniraju potrebne aktivnosti radi realizacije operacije i projekta na najefikasniji način.

## Projektni menadžment

Projektni menadžment, kao područje u okviru teorije i prakse organizacije, konstantno se razvija. Prvobitno korišćenje projektnog menadžmenta bilo je u vojnim organizacijama, nastalo kao rezultat potrebe da se složeni i krupni vojni i investicioni projekti brže i

<sup>2</sup> 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.

efikasnije realizuju. Konstatovana korist od takvog pristupa za ostvarivanje ciljeva kasnije se proširila i na druge organizacije. Projektni menadžment omogućuje kontinuirano prilagođavanje okruženju, u skladu sa vizijama i misijama organizacije. Organizacije koje primenjuju načela projektnog menadžmenta u stanju su ne samo da smanje troškove već i da na najbolji mogući način reaguju na sve trendove i izazove okruženja u kojem deluju.

## Projektovanje i projekat

Kao predmet projektnog menadžmenta, projekat<sup>3</sup> se različito definiše. Najčešće korišćena definicija je „složeni neponovljivi poduhvat koji se ostvaruje u budućnosti da bi se postigli ciljevi u predviđenom vremenu i sa predviđenim troškovima”.<sup>4</sup>

Na osnovu definicija u savremenoj teoriji, može se izdvojiti nekoliko opštih karakteristika projekta, koje mogu da budu osnova za jednu uopštenu i prihvatljivu definiciju pojma projekta. Te karakteristike su: projekat predstavlja veoma složen poduhvat sa velikim brojem aktivnosti i učesnika; projekat ima sve elemente poslovnog procesa; to je poduhvat koji je jedinstven, odnosno neponovljiv; projekat je vremenski ograničen i jednokratn; projekat sadrži konačne ciljeve koje treba postići; to je poduhvat u kojem učestvuju ograničeni ljudski i materijalni resursi; to je poduhvat koji zahteva koordinaciju u realizaciji i njime se mora upravljati da bi se efikasno realizovao.<sup>5</sup> Zajednički element većine definicija jeste da je reč o složenom poduhvatu koji zahteva koordinaciju i upravljanje, kao *conditio sine qua non*<sup>6</sup> efikasnog izvršenja.

Umeće izvođenja projekta saradnjom ljudi u dogovorenom vremenu, određenim sredstvima i troškovima, sa željenim učinkom, može se označiti terminom projektni menadžment.<sup>7</sup> Projektni menadžment je specijalizovana disciplina menadžmenta koja se bavi upravljanjem realizacije (izvršenja) raznovrsnih projekata i programa sa ciljem da se oni realizuju na najefikasniji način, odnosno u planiranom vremenu i sa planiranim troškovima.<sup>8</sup> Jednu nešto detaljniju definiciju daje Dennis Lock<sup>9</sup> „Projektni menadžment je posao osiguranja krajnjih ciljeva projekta uz suočavanje sa svim rizicima i problemima koji se javljaju u realizaciji.” Na osnovu već pominjanih ciljeva projektni menadžment je određen kao naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši, racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekat

<sup>3</sup> <http://milosavpopadic.wordpress.com/latinskosrpski-p/>: latinska reč *proiectum* – bačen unapred. (Pristupljeno: 16.08.2014).

<sup>4</sup> Видети шире: Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: Менаџмент и пројектни менаџмент, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр. 89.

<sup>5</sup> Славковић, Р., Талијан, М.: Војна операција као пројекат, ХВ интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011, стр. 506–510.

<sup>6</sup> [http://sr.wikipedia.org/spisak\\_latinskih\\_izreka:conditio\\_sine\\_qua\\_non](http://sr.wikipedia.org/spisak_latinskih_izreka:conditio_sine_qua_non) – uslov bez kojeg ne biva. (Pristupljeno: 16.08.2014).

<sup>7</sup> Видети шире: Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: Менаџмент и пројектни менаџмент, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр. 89-94.

<sup>8</sup> Видети шире: Јовановић, П., Ђорђевић, В., Филиповић-Радулашки, Т., Митић, А.: Специјализоване дисциплине менаџмента, Зухра, Београд, 2012, стр. 31-51.

<sup>9</sup> Lock, D.: Project Management, Gwer press, London, 1977.

realizovao na najefikasniji način.<sup>10</sup> „To je jedna specijalizovana oblast upravljanja koja je razvijena da bi se koordiniralo i upravljalo sa većim brojem kompleksnih aktivnosti u modernoj industriji.“<sup>11</sup> Široka primena i nezamenljivost najbolja su potvrda da je projektni menadžment najbolji koncept upravljanja projektom, koji se suštinski zasniva na uspostavljanju efikasne organizacije radi najefikasnije realizacije projekta.

## *Elementi projektovanja*

Složenost poduhvata i veliki broj aktivnosti kao karakteristike projekta zahtevaju njihovo usklađivanje i usmeravanje ka ciljevima organizacije kako bi se ostvarili najbolji ukupni poslovni rezultati. Postoji potreba da se, pored ciljeva samog projekta, uzmu u obzir i ukupni ciljevi organizacije. Projektovanjem se obezbeđuje osnovni okvir za pripremu i realizaciju određenog projekta i za postizanje ciljeva projekta i ciljeva organizacije kroz skup pravila, principa i procedura upravljanja. Koncept projektnog menadžmenta ispunjava zahteve upravljanja organizacijom radi efikasnog odvijanja samog projekta. I Udruženje za upravljanje projektima Srbije YUPMA<sup>12</sup> koristi ovaj koncept zasnovan na osnovnim principima menadžmenta i projektnog menadžmenta. Ovaj koncept se, uz postavljanje odgovarajuće organizacije za upravljanje projektom i neophodne računarske podrške, definiše i prikazuje kroz razmatranje osnovnih faza opšteg procesa upravljanja: planiranje realizacije, praćenje realizacije i kontrola realizacije. Nakon toga se posebno izdvajaju osnovni elementi realizacije svakog projekta, koje treba planirati, pratiti i kontrolisati, a to su: vreme, resursi i troškovi. Njihovo razmatranje i definisanje obuhvata detaljno utvrđivanje mogućnosti i načina planiranja, praćenja i kontrole vremena realizacije projekta, utrošenih resursa na projektu i troškova realizacije projekta. Dostizanje planiranih rokova završetka projekta sa planiranim troškovima, kao osnovnim ciljem projektovanja, ostvaruje se planiranjem, praćenjem i kontrolom vremena, resursa i troškova realizacije projekta.<sup>13</sup> Opšti koncept projektnog menadžmenta, kao i praćenje i kontrola vremena, resursa i troškova realizacije projekta može se sagledati na primeru koje koristi YUPMA za upravljanje investicionim projektima kroz razradu globalnih faza projektnog ciklusa:<sup>14</sup>

### 1. Definisanje projekta:

- 1.1. *Predlog i obuhvat projekta;*
- 1.2. *Određivanje ciljeva;*
- 1.3. *Definisanje organizacije za upravljanje projektom;*
- 1.4. *Struktuiranje projekta.*

<sup>10</sup> Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: Менаџмент и пројектни менаџмент, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр. 92.

<sup>11</sup> Исто, стр. 92.

<sup>12</sup> Udruženje za upravljanje projektima Srbije je punopravan član IPMA – International Project Management Association. Udruženje je, takođe, osnivač i član Asocijacije nacionalnih udruženja za upravljanje projektima centralne i jugoistočne Evrope – SENET.

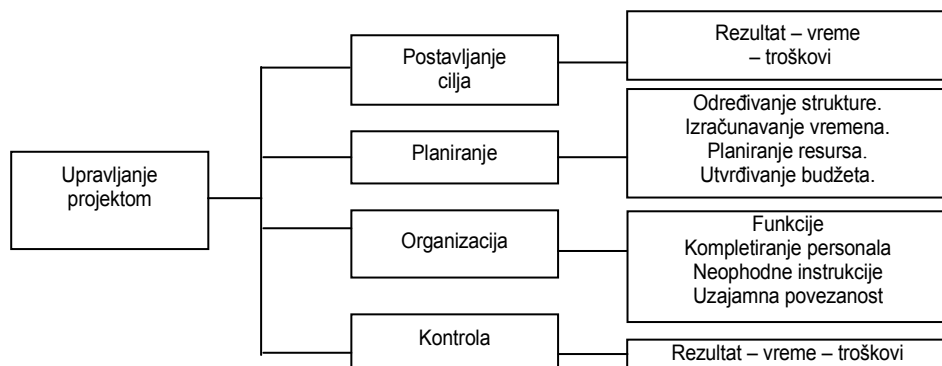
<sup>13</sup> Видети шире: Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: Менаџмент и пројектни менаџмент, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр. 95-98.

<sup>14</sup> Јовановић, П., Јовановић, Ф.: „Примена пројектног менаџмента у Војсци Србије“, чланак, Војно дело зима/2012, Медија центар „Одбрана“, Београд, стр. 12-13.

2. Planiranje projekta:
  - 2.1. Definisanje sistema planiranja i kontrole projekta;
  - 2.2. Planiranje vremena realizacije projekta;
  - 2.3. Planiranje i nivelisanje resursa;
  - 2.4. Planiranje troškova realizacije projekta;
  - 2.5. Definisanje sistema operativnog planiranja i praćenja realizacije projekta.
3. Praćenje i kontrola realizacije projekta:
  - 3.1. Praćenje i kontrola vremena realizacije projekta;
  - 3.2. Praćenje i kontrola utrošenih resursa;
  - 3.3. Praćenje i kontrola troškova realizacije projekta;
  - 3.4. Izveštavanje o toku realizacije projekta;
  - 3.5. Izveštavanje o zastojima i definisanje korektivnih akcija;
  - 3.6. Aktualizacija planova.
4. Zatvaranje projekta
  - 4.1. Sumiranje rezultata projekta;
  - 4.2. Zatvaranje projekta;
  - 4.3. Naučene lekcije.

## Upravljanje projektom

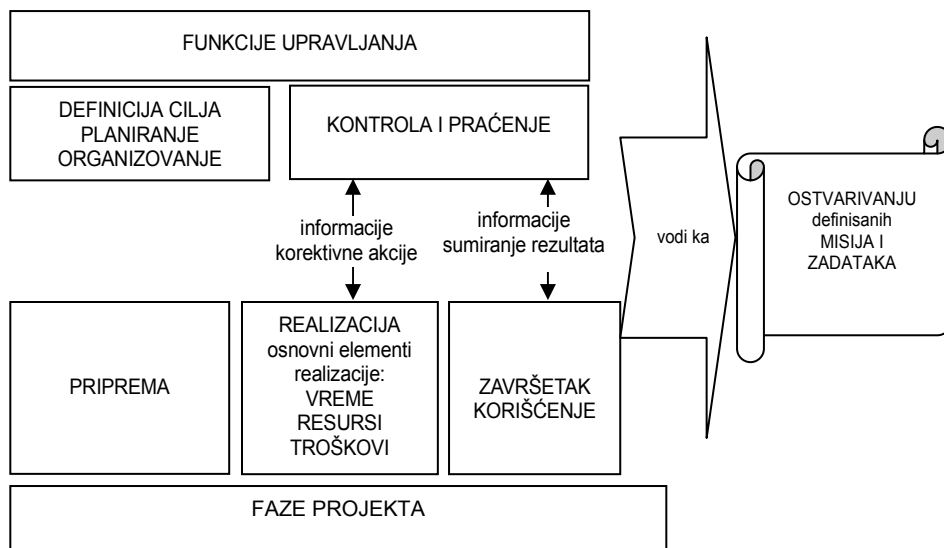
Upravljanje projektom je naučno zasnovano i u praksi potvrđeno. Kao koncept omogućava da, uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinaciju obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekat realizovao na najefikasniji način. Osnovne funkcije upravljanja projektom, što ujedno predstavlja i opšti model projektnog menadžmenta, mogu se posmatrati kroz šematski prikaz koji omogućava i najpreglednije sagledavanje njihovih postavki.



Slika 1 – Opšti model osnovnih funkcija upravljanja i projektnog menadžmenta<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: Менаџмент и пројектни менаџмент, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр. 94.

Upravljanje projektom sastoji se od četiri osnovne funkcije, kao i svi drugi upravljački procesi. Zasniva se na uspostavljanju i korišćenju takve organizacione forme (to je ujedno i prvi korak) koja omogućava najefikasniju realizaciju projekta, odnosno najefikasnije korišćenje raspoloživih metoda, resursa i ljudi za postizanje optimalnih rezultata u realizaciji projekta.



Slika 2 – Funkcije upravljanja u realizaciji faza projekta<sup>16</sup>

Potrebno je naglasiti ispoljenu posebnost koncepta projektnog menadžmenta davanjem pune afirmacije kontroli i praćenju, koja je u teorijskim razmatranjima često neopravdano izostavljena ili samo formalno spomenuta. To je, svakako, u skladu sa naznačenim funkcijama upravljanja i realnim potrebama realizacije projekta. Kontrola i praćenje treba da se obavlja u skladu sa procesom planiranja i realizacije projekta i sa prethodno definisanim planovima. Obuhvata nadzor i kontrolu vremena realizacije projekta, praćenje i kontrolu utrošenih resursa i troškova realizacije projekta i njihovo poređenje sa planiranim. Kontrolom i praćenjem omogućava se stalan uvid u tok i stepen realizacije projekta i preuzimanje korektivnih mera. To ujedno predstavlja i cilj ove faze, gde se za utvrđena odstupanja vrši korekcija radi vraćanja na tok realizacije u planiranim okvirima. Osnovu svega čini dobro postavljen i organizovan sistem praćenja i izveštavanja pomoću kojeg se dobijaju potrebne informacije o stvarnom stanju realizacije projekta, zatim osnovni elementi za upravljanje realizacijom projekta i daje mogućnost preuzimanja korektivnih akcija. Sistem praćenja i izveštavanja sastoji se od organizovanog skupa informacija i izveštaja koji se organizovano prikupljaju i u tačno određenom vremenu dostavljaju sa mesta realizacije projekta u bazu podataka u kojoj su uskladištene i polazne, odnosno planske veličine i, nakon obrade, dostavljaju odgovarajućim menadžerskim i drugim upravljačkim organima za dalje pred-

<sup>16</sup> U literaturi postoje i drugačiji pristupi određivanja funkcija upravljanja.

uzimanje potrebnih akcija u procesu upravljanja projektom.<sup>17</sup> U okviru standardnog sistema praćenja i izveštavanja on može biti opremljen izveštavanjem na osnovu izuzetnog za situacije koje odstupaju od planiranih. Pomoću ovakvog izveštavanja rukovodilac projekta i viši rukovodioci bivaju obavešteni o nepredviđenim situacijama koje ugrožavaju realizaciju projekta.

## Operacije Vojske Srbije

U savremenim ratnim sukobima operacije su realna i sasvim konkretna pojava. I pored različitih shvatanja o operacijama nije sporno da se njima, angažovanjem određenih snaga na određenom prostoru i vremenu, ostvaruju definisani ciljevi. S obzirom na to da se operacije izvode snagama različite jačine i strukture, sa različitim ciljevima, u različitim prostornim, vremenskim i borbenim uslovima i na različite načine, to nužno dovodi do njihove podele po različitim kriterijumima.<sup>18</sup>

### Pojam operacije

Latinska reč *operatio*, koja znači poslovati, raditi, označava samu suštinu operacije i sva kasnija određenja operacije imaju taj koren.<sup>19</sup> Operacija je, kao pojam i sadržaj, novijeg datuma i javlja se onda kada se rat u celini ili jedan njegov period nije mogao rešavati jednom generalnom bitkom na ograničenom prostoru i za kratko vreme. Njen nastanak se ne može vremenski strogo odrediti, iako se u vojnoj literaturi prvi počeci operacije razmatraju još u starom i srednjem veku, jer je početkom XIX veka termin „operacija” često korišćen i za one akcije, ratne radnje koje su se odigrale u ranijoj prošlosti (pohodi, invazije), a što je odgovaralo tadašnjem pojmu operacije. Međutim, ipak je prelomna tačka u nastanku operacija nastupila krajem XVIII i početkom XIX veka. U literaturi se pojam operacije javlja krajem XVIII veka i označavao je operacijsku osnovicu, operacijski pravac i objekt.<sup>20</sup> Od kraja XIX veka, a naročito od Prvog svetskog rata, umesto jedne u ratu dolazi do više bitaka, obično na važnim stratezijskim pravcima i u okviru značajnih stratezijskih operacija kao njihova najpresudnija etapa.<sup>21</sup> Prvo potpunije značenje pojma operacije dao je poljski vojni teoretičar Mosor 1938. godine u delu „Operatika” koji kaže: „Ovde se ne radi o organizaciji kratkotrajne borbe izvedene na jednom pravcu, već o usklađivanju nekoliko borbi, odnosno niza borbi od nekoliko dana, izvedenih zasebno na nekoliko pravaca često vrlo udaljenih međusobno. Ta kombinacija dejstava po više pravaca ka jednom cilju pomoću nekoliko grupacija razne jačine i sastava predstavlja osnovnu odliku operacije”.<sup>22</sup> Njegova definicija je poslužila kao značajna osnova za celokupnu dalju teorijsku razradu i definisanje savremene operacije.<sup>23</sup>

<sup>17</sup> Видети шире: Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: Менаџмент и пројектни менаџмент, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр. 147-152.

<sup>18</sup> Материјал за уџбеник из оператике, Катедра оператике, 2004, стр. 7-10.

<sup>19</sup> Материјал за уџбеник из оператике, Катедра оператике, 2004, стр. 35-41.

<sup>20</sup> Цолић, М.: Преглед операција на југословенском ратишту, Војноисторијски институт, Београд, 1988, стр. 1.

<sup>21</sup> Група аутора: Војна енциклопедија, издање редакције Војне енциклопедије, Београд, 1985, стр. 622-628.

<sup>22</sup> Ковач, М.: „Појам и класификација операција”, чланак, Војно дело 2/2004, ВИЗ, Београд, стр. 78-96.

<sup>23</sup> Видети шире: Материјал за уџбеник из Оператике, Катедра оператике, 2004, стр. 40-41.

Analizom saznanja o ovom pojmu, Mitar Kovač preliminarno je definisao operacije kao „oblik pripreme i angažovanja snaga u borbenim dejstvima i neoružanim aktivnostima, kojima se, prema jedinstvenom planu, na određenom prostoru i za određeno vreme, objedinjavaju i usmeravaju borbena dejstva jedinica, borbene radnje i druge aktivnosti snaga sistema bezbednosti i drugih snaga države, radi ostvarivanja jedinstvenog taktičkog, operativnog ili strategijskog cilja.”<sup>24</sup> Iz tog perioda, u skladu sa savremenim razvojem menadžmenta i specijalizovanih upravljačkih disciplina, operacija je definisana kao „najviši najsloženiji proces – oblik borbenih i neborbenih aktivnosti Vojske i drugih snaga odbrane, u kojoj se jedinstvenim menadžmentom – komandovanjem i rukovođenjem, prema jedinstvenom projektu, na određenom prostoru i u određenom vremenu, po teorijskim i doktrinarnim postavkama, objedinjavaju i usmeravaju njeni sadržaji radi ostvarenja planiranog cilja”.<sup>25</sup> Obe definicija obuhvataju sve konstitutivne elemente operacije i prikazuju operaciju kao složen proces koji podrazumeva borbene i neborbene aktivnosti na određenom prostoru i u određenom vremenu, u kojem pored Vojske učestvuju i druge snage sistema odbrane. Operacija se odvija po jedinstvenom projektu – planu zasnovanom na teoriji i vojnoj doktrini, kojim se ostvaruju postavljeni ciljevi.

Slično navedenom, na osnovu karakteristika bezbednosnog okruženja, fizionomije oružanih sukoba, definisanih misija i zadataka Vojske Srbije, karaktera i sadržaja savremenih vojnih doktrina i dostignutog stepena razvoja Vojske Srbije, operacija se definiše kao „skup borbenih i/ili neborbenih aktivnosti, pokreta i drugih akcija koje se preduzimaju po jedinstvenoj zamisli, samostalno ili u saradnji s drugim snagama odbrane, radi ostvarenja opšteg cilja različitog značaja”.<sup>26</sup> „U osnovi, operacija predstavlja složen, planiran i pripremljen proces u kojem se raspoloživim resursima za određeno vreme i jedinstvenoj zamisli ostvaruju ciljevi različitog značaja”.<sup>27</sup> Operacija kao proces planiranja, pripreme i izvođenja borbenih dejstava, bez obzira na različite borbene i neborbene aktivnosti u upotrebi vojnih snaga u načelu, ima sledeće faze: pripremu, izvođenje i stabilizaciju i dezangažovanje.<sup>28</sup>

U doktrini odbrane Velike Britanije operacija se definiše kao niz koordiniranih akcija sa definisanim ciljem.<sup>29</sup> Doktrina SAD preciznije određuje operaciju kao vojnu akciju izvršavanja strategijskih, taktičkih, uslužnih i administrativnih zadataka i obuke i kao proces izvršavanja borbenih zadataka, uključujući pokrete, snabdevanje, napad, odbranu i maneuvre, koji su neophodni za ostvarivanje ciljeva svake bitke u okviru određene vojne kampanje.<sup>30</sup> Obe definicije podrazumevaju sve bitke ili kampanje, uključujući i neborbene misije i ne pominju oblik ili nivo borbenih dejstava, niti značaj izvršavanja zadataka. Time, svakako, nije iscrpljena široka lepeza različitih shvatanja i tumačenja pojma operacije, ali su navedeni karakteristični primeri koji odražavaju njenu suštinu i bitna obeležja.

<sup>24</sup> Kovač, M.: „Појам и класификација операција”, чланак, Војно дело 2/2004, ВИЗ, Београд, стр. 78-96.

<sup>25</sup> Мучибабић, С.: „Теоријски аспекти савремених операција”, уводно излагање, Симпозијум: Теоријски и практични аспекти савремених операција, Београд, 2004.

<sup>26</sup> Доктрина Војске Србије, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2010, стр. 75.

<sup>27</sup> Доктрина операција Војске Србије, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2012, стр. 32.

<sup>28</sup> Isto, str. 53.

<sup>29</sup> UK Defence Doctrine, 2014, page 19.

<sup>30</sup> Doctrine for Armed Forces of the United States, 2013, page I-9 and GL 10.



## Operacija kao projekat

Povod za pristup operacijama Vojske kao projektu određen je načelnim tokom operacije koji je utvrđen doktrinarnim stavovima i suštinski je u skladu sa životnim tokom projekta. Takođe, zajednička zasnovanost na potprocesima menadžmenta, kao što su predviđanje, organizovanje, komandovanje, koordinacija i kontrola, a koji omogućavaju da se projekti i operacije brže i efikasnije realizuju, dodatni je povod za zajednički okvir sagledavanja. Definicijama određen pojam operacije izdvaja nekoliko obeležja, koja i pored nesumnjivih spe-cifičnosti, naročito ispoljenih u procesu realizacije operacije, važe i za projekte.<sup>31</sup>

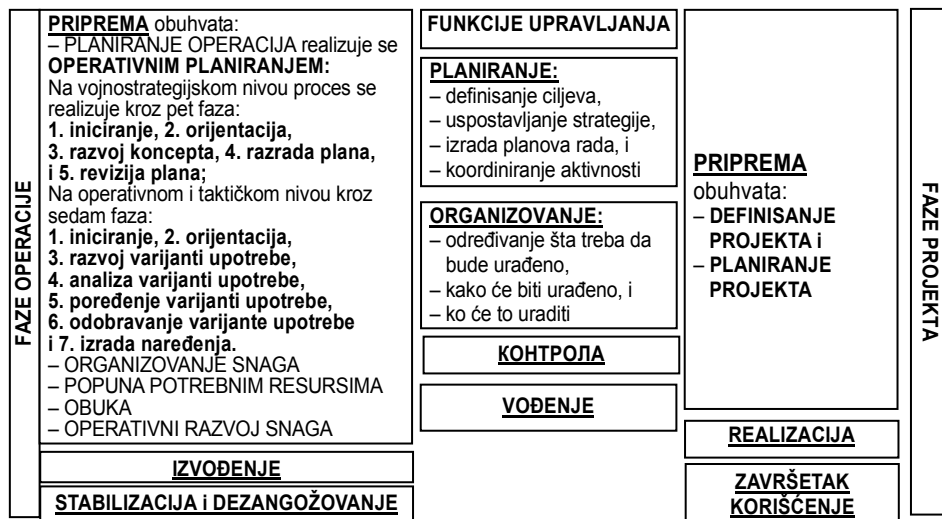
Složenost savremenih operacija izražava se kroz skup aktivnosti, pokreta i drugih akcija, dugo vreme trajanja, velikim troškovima i velikim brojem učesnika. Kao i projekat ima razgranatu strukturu, gde svaka faza, u zavisnosti od složenosti operativnog okruženja, može biti podeljena na etape sa jasno definisanim uslovima – efektima za izlaz iz jedne etape i ulazak u drugu. Velikoj složenosti realizacije savremene operacije doprinosi veliki broj učesnika, u kojem, pored pripadnika Vojske, mogu učestvovati i druge snage odbrane, snage zemalja partnera i snage saveznika. Veliki broj učesnika zbog značajnih razlika između njih može napraviti problem pri slaganju u jedan organizovani tok i koordinaciju celokupnog rada, što neminovno ukazuje na potrebu koordinacije i organizovanja svih učesnika u ostvarivanju ciljeva. U svakoj operaciji podrazumeva se trošenje velikih količina resursa i finansijskih sredstava, koja su po pravilu ograničena, tako da postizanje zadovoljavajuće efikasnosti zahteva racionalnost u trošenju. Veliki broj aktivnosti u određenom vremenu u operaciji obavezuje da se aktivnosti izvrše u planiranom ili minimalno mogućem vremenu. Ovaj zahtev je u tesnoj vezi sa troškovima realizacije s obzirom na njihovu direktnu povezanost i uslovljenost. Neizvesnost i složenost operacije proizilazi iz realizacije operacije koja se proteže u budućnost, što opet povećava njenu složenost.

Sve ove neizvesnosti, složenosti i problemi ukazuju na nemogućnost efikasnog ostvarivanja cilja bez upravljanja, kojim bi se obezbedio organizovani tok u kojem će svi pojedinačni procesi detaljno da se sagledaju, planiraju, koordiniraju i usmeravaju. O prisutnosti upravljanja (menadžmenta) u operacijama, koji je u Vojsci određen terminom komandovanje i rukovođenje i ojačan zakonski ustanovljenim autoritetom, najbolje možemo videti kroz četiri osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Komandovanje i rukovođenje, kao i upravljanje u projektu, jeste proces u operaciji i aktivnost usmerena ka realizaciji njenih ciljeva i zadataka. Projektni menadžment, kao koncept efikasnog upravljanja, nametnuo se kao nezamenljiv u upravljanju projektom. Zbog navedenih svojstava koja izražavaju analogiju između operacije i projekta, i vojna operacija predstavlja pogodno područje primene projektnog menadžmenta. Potvrda navedenog je i u saglasnosti između funkcija menadžmenta, opšteg modela projektnog menadžmenta i faza operacije i projekta.

<sup>31</sup> Видети шире: Славковић, Р., Талијан, М.: Војна операција као пројекат, ХВ интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011, стр. 506–510.

## Planiranje i izvođenje operacije Vojske Srbije kao objekta projektnog menadžmenta

Planiranje operacija realizuje se u fazi pripreme operacije i predstavlja početnu fazu komandovanja i rukovođenja u operaciji radi odlučivanja<sup>32</sup> o najcelishodnijem načinu izvršenja zadatka koji je dobijen od pretpostavljenog ili je proizvod okolnosti koji utiču na dodeljeni zadatak. Planiranjem se obezbeđuje osnovni okvir za pripremu i realizaciju operacije. Suštinski, on predstavlja proces koji se realizuje operativnim planiranjem i rezultira planom operacije u kojem su definisani ciljevi, aktivnosti i snage neophodne da se definisani ciljevi ostvare. Na vojnostrategijskom nivou proces se realizuje kroz pet faza: iniciranje, orijentacija, razvoj koncepta, razrada plana i revizija plana; a na operativnom i taktičkom nivou kroz sedam faza: iniciranje, orijentacija, razvoj varijanti upotrebe, analiza varijanti upotrebe (ratne igre), poređenje varijanti upotrebe, odobravanje varijante upotrebe/donošenje odluke za izvođenje operacije i izrada naređenja. Definisanje ciljeva operacije Vojske Srbije i određivanje optimalnog modela<sup>33</sup> za njihovo ostvarenje kroz misaoni proces određen je sintagmom operativno planiranje: „Sistem operativnog planiranja je celina procesa planiranja, u okviru koje postoje određeni odnosi, to jest definisanje ciljeva i planiranja aktivnosti izraženih kroz obim, vrstu i strukturu snaga radi ostvarenja misije”.<sup>34</sup>



Slika 3 – Priprema operacije<sup>35</sup> kao faze operacije i odnos operacije, projekta i funkcija menadžmenta

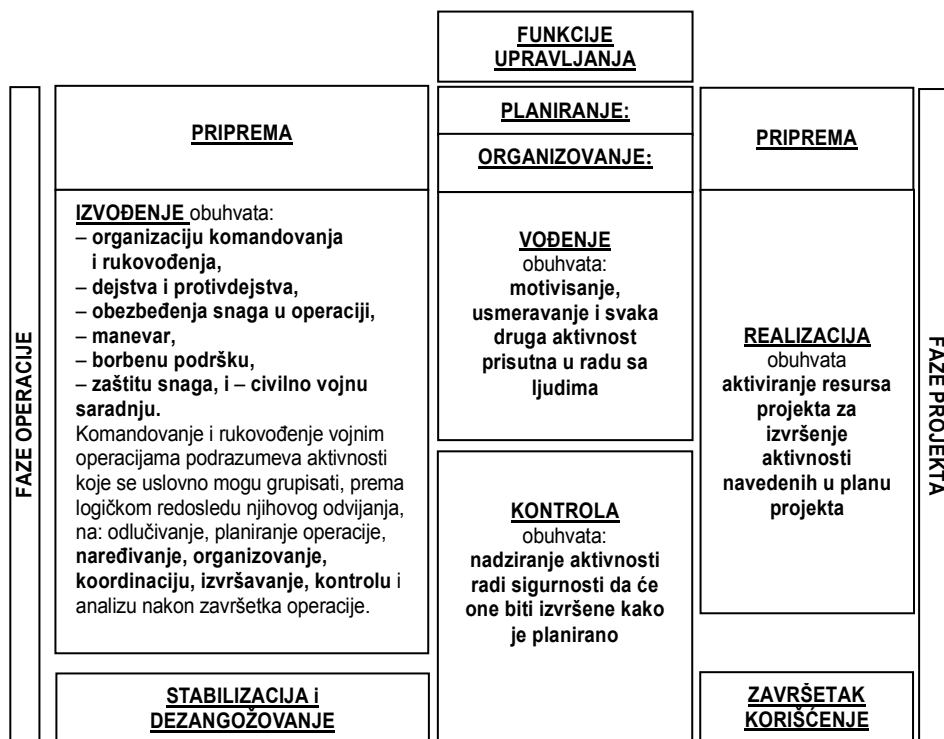
<sup>32</sup> Видети шире: Чулић, М., Сукновић, М.: *Одлучивање*, ФОН, Београд, 2010, стр. 15-20. Дата је дефиниција: „Одлучивање избор једне, из скупа могућих алтернатива (акција), при чему у скупу морају постојати најмање две алтернативе”.

<sup>33</sup> Упуство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, ГШ ВС, Управа за планирање и развој (Ј-5), Београд, 2013, стр. 15.: „Моделовање употребе снага Војске је поступак изналажења решења проблема који су уочени кроз анализу додељених задатака”.

<sup>34</sup> Isto, str. 10.

<sup>35</sup> Видети шире: Доктрина операција Војске Србије, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2012, стр. 55-68.

Izvođenje operacija obuhvata organizaciju komandovanja i rukovođenja, dejstva i protivdejstva, obezbeđenja snaga u operaciji, manevara, borbene podrške, zaštite snaga i civilno-vojne saradnje.<sup>36</sup>



Slika 3 – Izvođenje operacije<sup>37</sup> kao faze operacije i odnos operacije, projekta i funkcija menadžmenta

Na osnovu analize prezentovanih pristupa može se uočiti da je projektni menadžment, kao koncept upravljanja, prihvatljiv i u području operacija. Planiranje, organizovanje i realizacija operacija suštinski imaju sve faze i elemente projekta i zasnivaju se na funkcijama upravljanja i projektnom menadžmentu. Utrošak velike količine resursa i velikih finansijskih sredstva u uslovima složenosti, dinamičnosti i neizvesnosti okruženja dodatno obavezuje da se operacija sagledava kao projekat, odnosno kao složen, planiran i pripremljen proces radi ostvarivanja određenih ciljeva, po jedinstvenoj zamisli, za određeno vreme. Upravo ova složenost operaciju, kao i svaki projekat, deli na više faza (potprojekata), potfaza i pojedinačnih aktivnosti, čineći jednu razgranatu strukturu.

<sup>36</sup> Isto, str. 69.

<sup>37</sup> Видети шире: Доктрина операција Војске Србије, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2012, стр. 69-79.

## Organizovanje za realizaciju operacije Vojske Srbije

Reč menadžment, od engleske reči management, posmatrana u najširem društvenom smislu, može se poistovetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korišćenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi.<sup>38</sup> Menadžment je vrlo složen pojam i moguće ga je posmatrati i definisati sa različitih aspekata: menadžment kao poslovni proces, kao nosioci određenih funkcija u preduzeću, menadžment kao veština, kao naučna disciplina, profesija ili funkcija u preduzeću. Najveći broj autora prihvatio je „procesni” pristup definisanja menadžmenta iz kojeg proizlazi definicija: „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve”.<sup>39</sup> Definicija jednog od pionira menadžmenta Henry Fayol predstavlja šire korišćenu definiciju i putokaz za njeno dalje definisanje i objašnjenje: „Menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. To je proces ili funkcija koja je najznačajnija za svako preduzeće i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem”.<sup>40</sup> Zaokret u razvoju nauke o menadžmentu napravio je Peter Drucker, definišući menadžment polazeći od ciljeva, kao „proces rada s drugim ljudima, kojima se ostvaruju organizacijski ciljevi, u promjenljivoj sredini, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa”.<sup>41</sup>

Iz svih navedenih definicija proizlaze bitne karakteristike:

- rad s drugima i pomoću drugih;
- ciljevi preduzeća;
- efikasnost nasuprot efektivnosti;
- ograničeni resursi;
- promenljiva okolina.

I pojam organizacije nije jednoznačan već razlikujemo četiri temeljna aspekta pojma organizacije:<sup>42</sup>

- univerzalni pojam organizacije podrazumeva jedinstvo sređenih međusobno povezanih delova (podsastava), među kojima se, kao jedan podsastav, nalazi i menadžment;
- institucionalni pojam organizacije podrazumeva socijalni entitet ili ciljno usmeren socijalni sistem (preduzeće), gde se opet menadžment javlja kao uži pojam od organizacije, jer predstavlja segment organizacije;
- strukturni pojam organizacije podrazumeva strukturu socijalnog sistema, pri čemu svaki socijalni sistem, odnosno preduzeće, ima svoju organizaciju – menadžment se ovde javlja kao kostur organizacije preduzeća zbog čega se često poistovećuju organizacijska struktura i struktura menadžmenta;
- funkcijski pojam organizacije podrazumeva da je organizacija delatnost oblikovanja, odnosno projektovanja organizacijske strukture preduzeća, te se u ovom kontekstu organizovanje javlja kao jedna od funkcija menadžmenta.

<sup>38</sup> Церовић, З.: Хотелски менаџмент, Факултет за туристички и хотелски менаџмент, Опатија, 2003, стр. 3.

<sup>39</sup> Wehrich, H. i Koontz, H.: Menadžment, 11. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1998, str. 4.

<sup>40</sup> Видети шире: Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: Менаџмент и пројектни менаџмент, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр. 5-11.

<sup>41</sup> Церовић, З.: Хотелски менаџмент, Факултет за туристички и хотелски менаџмент, Опатија, 2003, стр. 4.

<sup>42</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 1993, str. 5- 6.

Proizlazi da je menadžment ključni organizacijski proces poslovanja preduzeća i aktivnost usmerena ka realizaciji njegovih ciljeva i zadataka. Zajedničko svim različitim poimanjima organizacije jeste da je to svesno povezivanje i međusobno usklađivanje grupe ljudi koji odgovarajućim materijalnim resursima ostvaruju postavljene ciljeve. Menadžerski pristup organizovanju proizlazi iz određenih ciljeva i izabrane odgovarajuće strategije za njihovo ostvarenje, pa je organizacija pri tome instrument, odnosno sredstvo za ostvarenje menadžerskih ciljeva. Prema tome, za razlikovanje pojmova organizacije i menadžmenta najvažnije je u potpunosti razumeti mogućnost posmatranja tog odnosa sa različitih aspekata i znati sa kojeg aspekta ga je potrebno posmatrati u svakoj pojedinoj situaciji.

### *Funkcionalna organizacija za upravljanje operacijom Vojske Srbije kao objekta projektnog menadžmenta*

Organizaciona struktura<sup>43</sup> je sredstvo koje doprinosi boljoj upravljivosti sistema. Ona omogućava da ljudi u organizaciji razumeju svoje uloge, da koordiniraju svoje zajedničke i odvojene aktivnosti, da budu kontrolisani, da komuniciraju i dr., kao i da ostvaruju odnose sa okruženjem, a da pritom ne narušavaju njen integritet i snagu. Organizaciona struktura predstavlja rezultat raspodele zadataka organizacije na pojedince i grupe i način njihove integracije i koordinacije u toku izvršavanja. Svaka organizacija ima program ili metod za ostvarenje cilja, odnosno svoj plan. Pored toga, organizacije moraju da obezbede sredstva za ostvarenje svojih ciljeva. Menadžeri su zaduženi da pomognu da se ostvare planirani ciljevi. Ostvarenje ciljeva organizacije omogućava se raspodelom zadataka organizacije na pojedince i grupe i integracijom i koordinacijom u toku izvršavanja zadataka. Rezultat tih aktivnosti je organizaciona struktura organizacije koja definiše:<sup>44</sup>

- ciljeve poslovnog sistema;
- konzistentan i celovit raspored poslova i aktivnosti kojim se realizuju ti ciljevi;
- skup nosilaca izvršenja svakog od poslova ili aktivnosti;
- raspored autoriteta i odgovornosti;
- način povezivanja i koordinacije poslova i izvršilaca.

Osnovna pitanja na koja treba odgovoriti pri oblikovanju organizacione strukture su:

- Koje poslove i zadatke treba obaviti?
- Koji delovi organizacije treba da budu organizacione jedinice?
- Koje komponente treba grupisati, a koje razdvojiti?
- Koja veličina i oblik odgovara različitim komponentama?
- Kako rasporediti i međusobno povezati različite organizacione jedinice?

Na osnovu svega toga nastaje određena organizaciona struktura organizacije, od čijeg uspešnog oblikovanja u velikoj meri zavisi dalje funkcionisanje i uspeh same organizacije. Zbog toga je jako važno obratiti pažnju na različite modele organizacione strukture i primeniti onaj model koji najviše odgovara karakteristikama i ciljevima organizacije.

<sup>43</sup> Дулановић, Ж., и Јашко, О.: Организациона структура и промене, ФОН, Београд, 2005, стр. 2. Према Јовановић, Б.: Увод у теорију војног руковођења, ВИЗ, Београд, 1984, стр. 58: Сам појам структуре може се дефинисати као „одређен број елемената неке целине и њихових међусобних веза које се успостављају начином повезивања структуре.”

<sup>44</sup> Дулановић, Ж.: Основи организације, ФОН, Београд, 2003, стр. 78.

Postoji više modela organizacione strukture. Osnovna karakteristika većine tih modela organizacije je hijerarhijsko uređenje upravljanja.

Vojska Srbije se opredelila za funkcionalnu (štabnu) organizaciju<sup>45</sup> za upravljanje operacijom, odnosno za njenu koordinaciju, planiranje, praćenje i kontrolu realizacije. „Funkcionalna organizaciona struktura preduzeća zasniva se na podeli poslova i specijalizaciji ljudi za pojedine grupe istovrsnih poslova. Kod ove organizacije se formiraju organizacione jedinice za pojedine grupe istovrsnih poslova - funkcije, i u njima rade ljudi specijalisti za odnosnu vrstu poslova. Funkcionalna organizaciona struktura je hijerarhijski orijentisana, sa linijskom podehom odgovornosti i ovlašćenja.“<sup>46</sup> Ova nadređenost viših i podređenost nižih položaja čini jedinstven lanac komandovanja koji se prožima od vrha organizacije do dna. Putem tog komandnog lanca idu svi nalozi, zahtevi, komunikacije i izveštaji. Ovakvim sistemom svaki zaposleni ima samo jednog nadređenog (princip jedinstva komandovanja) koji mu dodeljuje poslove i daje ovlašćenja za njihovo izvršavanje i kojem neposredno odgovara za svoj rad. Ove naloge u organizaciji mogu da izdaju, pored top menadžmenta (komandant, načelnik štaba, koordinirajući štabni oficiri), i rukovodioci linijskih funkcija.

U skladu sa navedenim, u Vojsci Srbije je u utvrđivanju organizacione strukture komandi primenjen jedinstven model sa različitim brojem funkcionalnih celina, u zavisnosti od nivoa komandovanja. Odnosno, svaka komanda ima svoju organizaciju koja je proistekla iz njenih funkcija i zadataka. Uslov za kvalitetno uspostavljenu organizaciju i preciznu raspodelu nadležnosti i odgovornosti organizacijskim celinama jeste identifikacija tih funkcija i zadataka. Time se stvaraju uslovi da komandant efikasno upravlja operacijom.

Ali, i pored toga, imajući u vidu da je svaka vojna operacija specifična i originalno rešenje, u procesu organizovanja prvi korak svakako predstavlja definisanje organizacione forme (ukoliko nije određena formacijom) koja će biti zadužena za realizaciju vojne operacije (projekta). Zavisno od specifičnosti vojne operacije koja planira da se realizuje, potrebno je definisati odgovarajuću organizacionu formu sa svim potrebnim izvršiocima i rukovodiocima grupa—odseka—odeljenja (menadžerima), odrediti njihove zadatke, prava i odgovornosti, kao i metode i tehnike rada, koordinacije i tome slično. U realizaciji vojnih operacija kao projekata u ulozi menadžera koji upravlja realizacijom vojne operacije jeste komandant vojnog sastava (jedinice) koji je određen za izvođenje operacije. Naravno, osnovni zahtev ostaje isti, a to je da (definisana) funkcionalna organizacija na komandnom mestu omogućava (obezbeđuje) efikasno sprovođenje procesa operativnog planiranja i donošenja odluka u izmenjenom i složenom kontekstu savremenog operativnog okruženja. Pored ograničenja postojećeg osnovnog modela štabne organizacije i načelo modularnosti<sup>47</sup> organizovanja (formiranja) sastava za izvršenje konkretne (bu-

<sup>45</sup> Видети шире: Закон о Војсци Србије, „Службени гласник РС“, бр. 116/2007 и 88/2009, тачка 3. Организација Војске Србије дата је функционална и структурна организација Војске Србије: „Функционалну организацију Војске Србије чине Генералштаб Војске и мирнодопске и ратне команде, јединице и установе... Војска Србије структурно се дели на родове и службе, родови и службе на врсте, а врсте на специјалности.“

<sup>46</sup> Видети шире: Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: Менаџмент и пројектни менаџмент, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008, стр. 121-124.

<sup>47</sup> Видети шире: Доктрина Војске Србије, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2010, стр. 29: Организовањем Војске Србије утврђују се: начела организовања; састав Војске Србије; структурна и функционална организација; командовање и руковођење и изградња организације Војске Србије засноване на способностима. Начела организовања Војске Србије су усвојени ставови о организовању и развоју Војске за реализацију додељених мисија и задатака. Начела организовања Војске Србије су: ефективност и ефикасност; трокомпонентност састава; трокомпонентност намене; мо-

duće) operacije nameće potrebu za stvaranje nove (štabne) funkcionalne organizacije na komandnom mestu.<sup>48</sup>

To omogućava komandantu, u konkretnoj situaciji sa težištem na provođenju procesa operativnog planiranja, da može da oblikuje svoj štab<sup>49</sup> u skladu sa svojim specifičnim zahtevima i ne mora da preslikava trenutnu organizaciju, formaciju i unutrašnje veze u komandi. Međutim, to ne znači da komandant neće zadržati neke elemente iz osnovnog modela štabne organizacije. Komandant, koristeći svoje lično znanje, iskustvo i stil rukovođenja u skladu sa sopstvenim načinom rada u procesu donošenja odluke, u konkretnoj situaciji oblikuje (definiše) štab (funkcionalnu organizaciju) sa svojim specifičnim zahtevima, odnosno, formira novu funkcionalnu organizaciju (štab) za predstojeću operaciju u kojoj ne treba preslikavati organizaciju, formaciju i unutrašnje veze u komandi koje su date u osnovnom modelu štabne organizacije. Ovakva organizacija danas se koristi za upravljanje složenim operacijama, kakve i jesu savremene operacije i pokazuju veoma dobru efikasnost. Štab na čijem čelu se nalazi načelnik štaba (izvršni oficir), zadužen je da radi isključivo na planiranju, pripremi i vođenju operacije i odgovara komandantu za efikasno sprovođenje procesa operativnog planiranja i donošenje odluka (na svom nivou) u skladu sa specifičnostima predstojeće operacije. Dakle, kod sastava se, za realizaciju predstojeće operacije, formira posebna – situaciona funkcionalna organizacija – štab sa svim potrebnim funkcijama i unutrašnjim organizacionim celinama, odnosno sa svim potrebnim specijalistima za izvršenje predviđenih aktivnosti u operaciji. Ovakav štab (funkcionalna organizacija) može da deluje nezavisno od ostalih komandi u Vojsci Srbije i da samostalno realizuje proces operativnog planiranja i donošenja odluke, a u nekim situacijama čak i samostalno upravlja operacijom.<sup>50</sup>

дуларност; еластичност; интероперабилност и финансијска одрживост. Модуларност подразумева формирање састава Војске Србије у складу с потребама за извршење конкретне мисије и задатка. Основна модуларна јединица Војске Србије је батаљон и јединице истог ранга.

<sup>48</sup> Славковић, Р., Талијан, М., Јелић, М.: Организовање у (војним) операцијама, ХВИИ интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – Зборник радова: Савремене тенденције у пројектном и иновационом менаџменту, Златибор, 2013, стр. 130–134.

<sup>49</sup> Видети Шире: Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, ГШ VS, Управа за планирање и развој (Ј-5), Београд, 2013, стр. 127-136. „Штаб је приврени организацијски део команде намењен за подршку команданту да реализује функције које су му дodelјене у надлежност, са тежиштем на provođenju procesa operativnog planiranja. Sastoji se, načelno, od načelnika štaba, grupe za operativno planiranje i tima za izbor objekata dejstva. U njegov sastav ulaze pomoćnici komandanta i organizacijske jedinice komande, a radom rukovodi načelnik štaba... Grupa za operativno planiranje je deo štaba namenjen za planiranje operacije, detaljniju razradu grana i nastavka tekuće operacije ili planiranje buduće operacije. Jezgro GOP čine pripadnici organizacijskog dela namenjenog za dugoročno planiranje (ZK-5, L-5, T-5, A-5) odnosno operativnog organa (B-3). GOP se popunjava potrebnim brojem oficira iz drugih organizacijskih delova komande... Primarni zadatak, koji štab izvršava za potrebe komandanta i potčinjene komandante, u procesu operativnog planiranja, je analiza misije... Komandant može da reorganizuje štab u skladu sa sopstvenim načinom rada u procesu operativnog planiranja ili prema posebnim zahtevima specifičnog zadatka, ali njegovi zahtevi prema štabu ostaju isti... Imajući u vidu da su obim i složenost operacija preveliki za bilo kog štabnog oficira, ili deo štaba, neophodan je timski rad celokupnog štaba na obezbeđenju potrebnih informacija za komandanta. Štabovi se ne obrazuju u jedinicama ranga bataljona i niže. Komande ranga bataljona proces operativnog planiranja provode osloncem na organizacijsku strukturu komande.”

<sup>50</sup> Slavković, R., Taliјan, M., Jelić, M.: Organizovanje u (vojnim) operacijama, XVII internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – Zbornik radova: Savremene tendencije u projektnom i inovacionom menadžmentu, Zlatiбор, 2013, стр. 130–134.

## *Organizovanje kao aktivnost komandovanja i rukovođenja i prvi korak u projektnom menadžmentu*

Komandovanje i rukovođenje realizuje se u organizacijskoj strukturi snaga, sredstvima i procedurama koje komandant koristi za potrebe planiranja, usmeravanja, koordinacije i kontrole snaga i aktivnosti. Sistem stavova o osnovama organizacije i rada komandi Vojske Srbije na planiranju operacija u toku pripreme i izvršenja misija i zadataka Vojske daje Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije. Tim Uputstvom u obliku smernica i načela, na jedinstvenim osnovama utvrđuje se i komandovanje i rukovođenje: „Komandovanje i rukovođenje jeste proces usmeravanja jedinica i pojedinaca u izvršavanju zadataka i ostvarenju postavljenih ciljeva... Dakle, komandovanje se ogleda u pravu pojedinca (komandanta i komandira) da donosi odluku, izdaje naređenja i kontroliše sprovođenje odluke. Rukovođenje podrazumeva ovlašćenja i aktivnosti komandanta i organa komande u pripremi za donošenje odluke i u toku operacija. Komandovanje u Vojsci obuhvata delatnost načelnika GŠ Vojske i starešina na dužnostima komandanata, komandira i načelnika – direktora kojima se usmeravaju komande, jedinice i ustanove Vojske u pripremi i izvršavanju njihovih misija i zadataka... U suštini, cilj komandovanja i rukovođenja je izvršavanje zadatka, a objekat su dodeljene snage ... Komandovanje podrazumeva nadležnosti i odgovornost za efikasno korišćenje raspoloživih resursa za planiranje upotrebe organizovanih, usmeravanih, koordinisanih i kontrolisanih snaga radi izvršenja postavljenih zadataka”.<sup>51</sup>

Funkcionalni model organizovanja Vojske, analogno funkcijama menadžmenta, podrazumeva sledeće procesne funkcije komandovanja i rukovođenja: planiranje, organizovanje, naređivanje, koordinaciju i kontrolu. Područne funkcije komandovanja i rukovođenja ili štabne funkcije u funkcionalnom modelu organizovanja Vojske su: personalni poslovi, obaveštajno-izviđački poslovi, operativni poslovi, logistika, planiranje i razvoj, telekomunikacije i informacioni sistemi, obuka i doktrina, finansije, civilno-vojna saradnja i vojno-policijski poslovi. Procesne funkcije odvijaju se u svim područnim funkcijama komandi i mogu da se podele na planiranje, organizovanje, naređivanje, koordinaciju i kontrolu.<sup>52</sup> Sve područne funkcije nisu neophodne na svakom nivou komandovanja, a sve su zastupljene na nivou Generalštaba Vojske Srbije, jer na nižim nivoima nisu neophodne određene organizacijske celine.

I komandovanje i rukovođenje vojnim operacijama podrazumeva aktivnosti koje se uslovno mogu grupisati, prema logičkom redosledu njihovog odvijanja, na: odlučivanje, planiranje operacije, naređivanje, organizovanje, koordinaciju, izvršavanje, kontrolu i analizu nakon završetka operacije. Aktivnosti nisu precizno izdvojene, niti se mogu izdvojiti i samostalno odvijati nezavisno jedna od druge. Organizovanje je aktivnost komandovanja i rukovođenja koja nastupa nakon faze planiranja i kojom se pronalaze najpogodniji postupci, metode, organizacijska struktura i ostvaruje priprema za izvršenje onog što je planirano u prethodnoj fazi. U okviru organizovanja treba proceniti, definisati i uspostaviti snage koje će obezbediti efikasnu

<sup>51</sup> Видети шире: Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, ГШ ВС, Управа за планирање и развој (Ј-5), Београд, 2013, стр. 113-114.

<sup>52</sup> Форца, Б.: „Оружана борба у стратегији одбране државне заједнице Србија и Црна Гора”, Војно дело, 1/2005, ВИЗ, Београд, стр. 53-54.



realizaciju planiranih ciljeva i zadataka operacije. Planiranjem operacije određuju se ciljevi, aktivnosti i snage, a uspostavljanjem organizacije sve aktivnosti se pravilno određuju, a zadaci, način izvršenja, odgovornosti i ovlašćenja tačno definišu i dodeljuju. Iako planiranje operacije predstavlja ključnu aktivnost rukovođenja i komandovanja, bez dobre organizacije nema uspešne realizacije onog što je planiranjem definisano. Organizovanje komande, nadležne (odgovorne) za realizaciju operacije, u komandu za izvršenje zadatka (operacije) realizuje se davanjem odgovora, ne samo na osnovna pitanja na koja treba odgovoriti pri oblikovanju organizacione strukture, već i mnoga druga vojno- stručna pitanja, kao što su: organizacija rada štaba (komande); način skraćivanja procesa donošenja odluke; vreme potrebno za planiranje, pripremu i izvršenje zadatka za vlastitu i potčinjene komande; vrsta organizacione strukture koja se postavlja za izvršenje zadatka i slično.<sup>53</sup>

I u projektu uspostavljanje efikasne organizacije koja omogućava da se na najbolji način iskoriste raspoložive metode planiranja i kontrole za njegovu efikasnu realizaciju, predstavlja osnovu koncepta projektnog menadžmenta. Ovaj prvi korak u primeni projektnog menadžmenta, određen definisanjem odgovarajuće organizacione forme koja će biti zadužena za upravljanje nad realizacijom projekta, predstavlja jedan od osnovnih uslova za efikasnu primenu koncepta projektnog menadžmenta, odnosno efikasno upravljanje realizacijom pojedinih projekata.

Projektovanjem i uspostavljanjem organizacije stvara se optimalna organizaciona struktura i postavlja potrebne odgovornosti i autoritet menadžmenta svakog sastavnog dela unutar strukture kako bi se najbolje ostvarili ciljevi organizacije. Formiranje i razvoj organizacije za realizaciju operacije, odnosno organizacione forme projekta, kao početnog koraka primene koncepta projektnog menadžmenta u skladu sa konkretnom situacijom i okruženjem, a radi efikasnijeg izvođenja operacije i projekta predstavlja jedan od suštinskih i osnovnih sadržaja u fazi priprema za izvođenje operacije i projekta. Ispoljena analogija u načinu planiranja, organizovanja operacije i projekta dodatni je povod za pristup operacijama Vojske kao objektu projektnog menadžmenta.

## Zaključak

Operacija je projekat, odnosno složeni, planirani i pripremljeni proces radi ostvarivanja određenih ciljeva, po jedinstvenoj zamisli, predviđenim troškovima i za određeno vreme.

Koncept project management – koncept upravljanja projektom, kao upravljačko sredstvo i neophodno oruđe svojom primenom doprinosi efikasnom funkcionisanju i dovođenju do ciljeva koje treba ostvariti operacijom (krajnje željenom stanju). Njegova suština jeste da se uspostavljanjem efikasne organizacije na najbolji mogući način realizuju postavljene ciljevi. Uopšteno, primena teorije menadžmenta i organizacije, kao dva međusobno povezana koncepta koji se često koriste da bi se označili isti fenomeni koji su usmereni ka istom cilju obavljanja potrebnih aktivnosti, usmeravaju određeni projekat, pa tako i operaciju za realizovanje na najefikasniji način.

<sup>53</sup> Славковић, Р., Талијан, М., Јелић, М.: Организовање у (војним) операцијама, ХВИИ интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – Зборник радова: Савремене тенденције у пројектном и иновационом менаџменту, Златибор, 2013, стр. 130–134.

Organizovanje operacije u skladu sa dodeljenom misijom, zadacima i ciljevima koje treba ostvariti operacijom, polazni je korak u realizaciji operacije kao projekta. Organizovanjem operacije sistem komandovanja i rukovođenja u skladu sa uslovima u kojima se operacija planira, priprema i izvodi stvara funkcionalni sistem, odnosno organizaciju kojom se realizuje stvoreni plan operacije (projekat).

## Literatura

- [1] Buble, M.: „Menadžment”, Ekonomski fakultet, Split, 1993.
- [2] Вујаклија, М.: *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1980.
- [3] Greenberg J., Baron R.A.: „*Попашање и организацији*”, Želnid, Beograd, 1998.
- [4] Grupa autora: *Vojna enciklopedija*, izdanje redakcije Vojne enciklopedije Beograd, Beograd, 1985.
- [5] *Доктрина операција Војске Србије*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2012.
- [6] *Доктрина Војске Србије*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2010.
- [7] Дулановић, Ж.: *Основи организације*, ФОН, Београд, 2003.
- [8] Дулановић, Ж., Јашко, О.: *Организациона структура и промене*, ФОН, Београд, 2005.
- [9] Ковач, М.: „*Појам и класификација операција*”, Војно дело, ВИЗ, Београд, 2004.
- [10] *Материјал за уџбеник из Оператике*, Катедра оператике, 2004.
- [11] 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.
- [12] Славковић, Р., Талијан, М., Јелић, М.: *Организовање у (војним) операцијама*, XVII Интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Савремене тенденције у пројектном и иновационом менаџменту, Златибор, 2013.
- [13] *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, ГШ ВС, Управа за планирање и развој (Ј-5), Београд, 2013.
- [14] *Упутство за рад команди – штабова (Nacrt)*, CVVŠ JNA „Maršal Tito”, Beograd, 1983.
- [15] Stoner J., Freeman E., Gilbert D. R.: „*Menagment*”, Želnid, Beograd, 2000.
- [16] *Закон о Војсци Србије*, „Службени гласник РС”, број 116/2007 и 88/2009.
- [17] Јовановић В.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984.
- [18] Јовановић Р.: „*Menadžment (Handbook of Menagement)*”, FON, Beograd, 1996.
- [19] Јовановић, П., Живковић, Д., Јовановић, Ф.: *Менаџмент и пројектни менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008.
- [20] Јовановић, П., Ђорђевић, В., Филиповић-Радулашки, Т., Митић, А.: *Специјализоване дисциплине менаџмента*, Зухра, Београд, 2012.
- [21] Јовановић, П., Јовановић, Ф.: *Примена пројектног менаџмента у Војсци Србије*, Војно дело, ВИЗ, Београд, 2012.
- [22] Lock, D.: *Project Managment*, Gwer press, London, 1977.
- [23] Форца, Б.: *Оружана борба у стратегији одбране државне заједнице Србије и Црна Гора*, Војно дело, ВИЗ, Београд, 2005.
- [24] Церовић, З.: *Хотелски менаџмент*, Факултет за туристички и хотелски менаџмент, Опатија, 2003.
- [25] Цолић, М.: *Преглед операција на југословенском ратишту*, Војноисторијски институт, Београд, 1988.
- [26] Čupić M., Suknović M., *Odlučivanje*, FON, Beograd, 2010.
- [27] Wehrich, H. i Koontz, H.: „*Menadžment*”, 11. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1998.
- [28] <http://milosavpopadic.wordpress.com/latinskosrpski-p> (pristupljeno 16. avgusta 2014)
- [29] <http://sr.wikipedia.org/spisak-latinskih-izreka> (pristupljeno 16. avgusta 2014)