

POLITIKA I BEZBEDNOST

Nenad V. Kovačević*
Milica V. Nikolić**
Nenad M. Komazec***

UDC 355.02:005.96
UDC 355.3(497.11+470)
DOI: 110.5937/MegRev2301207K
Pregledni naučni rad
Primljen 16.08.2021.
Odobren 05.07.2023.

KOMPARATIVNA ANALIZA PLANIRANJA U VOJNOORGANIZACIONIM SISTEMIMA REPUBLIKE SRBIJE, NATO ZEMALJA I RUSKE FEDERACIJE

Sažetak: *Planiranje je jedna od procesnih funkcija menadžmenta. Posmatrano u kontekstu vojnoorganizacionih sistema (oružanih snaga), planiranje se sastoji iz tri faze: predviđanje, odlučivanje i izrada planova/naredjenja. Specifikum planiranja u vojnoorganizacionim sistemima se ogleda u karakteristikama okruženja u kojem vojnoorganizacioni sistemi egzistiraju, a koje se vizuelizuju preko dimenzija operativnog okruženja na stratezijskom i operativnom nivou, odnosno preko elemenata operativnog okvira na taktičkom nivou organizacije. Vojnoorganizacioni sistemi su razvili posebne logičko-misaone algoritme (alate, instrumente) koji pojednostavljuju planiranje na svim nivoima organizacije. Planiranje u vojnoorganizacionim sistemima vrši se pomoću standardnih operativnih i komandirskih procedura. Težište u radu je na taktičkom nivou organizacije, odnosno posebno se objašnjavaju komandirske procedure. Radi dobijanja celovite slike o značaju planiranja u vojnoorganizacionim sistemima za potrebe rada sprovedeno je istraživanje čiji je cilj da odgovori na istraživačko pitanje: Da li postoji sličnost u komandirskim procedurama vojnoorganizacionih sistema Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije?.*

Ključne reči: *planiranje, vojnoorganizacioni sistemi, komandirske procedure.*

1. UVOD

Jedna od karakterističnih ljudskih delatnosti je i vojna delatnost koja spada među najstarije delatnosti ljudskog društva. Organizacije čija se svrha postojanja zasniva isključivo na

* Dr, Nenad V. Kovačević, docent, Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu, Beograd, Srbija, inz.84kula@gmail.com (autor odgovoran za korespondenciju)

** Milica V. Nikolić, kadet IV godine osnovnih akademskih studija, studijski program Menadžment u odbrani, Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu, Beograd, Srbija, mnikolic315@gmail.com

*** Dr, Nenad M. Komazec, docent, Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu, Beograd, Srbija, nkomazec@gmail.com

dostizanju ciljeva iz područja vojne delatnosti nazivaju se vojnim organizacijama. Posebna vrsta svrsishodno povezanih i usklađenih društveno-tehničkih sistema čija je uloga realizacija ciljeva na području vojne delatnosti su vojnoorganizacioni sistemi.¹

Vojnoorganizacioni sistemi u savremenim državama egzistiraju u kompleksnim političkim, ekonomskim, socijalnim, bezbednosnim, tehničko-tehnološkim i drugim okolnostima. Sinhronizacija vojnoorganizacionih sistema sa stanjem konstituenata eksternog i internog okruženja države preduslov je za uspešno funkcionisanje sistema, ali istovremeno sinhronizacija vojnoorganizacionih sistema sa potrebama i mogućnostima države postiže se uspešnom realizacijom procesa menadžmenta. Sintagma vojnoorganizacioni sistemi se sastoji od dva pojma, pri čemu „vojnoorganizacioni“ ima konotativnu, a „sistem“ denotativnu ulogu u označavanju. Navedena sintagma je kompleksna, jer se treba praviti distinkcija među pojmovima organizacija i sistem, a potom uzeti obzir i da prefiks „vojno“ daje smernicu o kojoj vrsti organizacije se radi, odnosno kojoj sferi ljudske delatnosti ili dimenziji društva organizacija/sistem pripada.²

Planiranje (engl. Planning) je jedna od procesnih funkcija menadžmenta koja se prevashodno zasniva na određivanju ciljeva vojnoorganizacionog sistema, odnosno na utvrđivanju i razvoju planova za dostizanje ciljeva. Određivanje ciljeva i razvoj planova pomaže vojnoorganizacionom sistemu da na efikasan i efektivan način postiže željene ciljeve. Planiranje može biti: *formalno* i *neformalno*. *Formalno planiranje* obuhvata više faza: određivanje opštih i specifičnih ciljeva na određeni vremenski period, analizu se i evaluaciju načina dolaska do željenih rezultata, process selekcije i donošenje odluka o budućim aktivnostima. Produkti formalnog planiranja su konkretni planovi (u vojnoorganizacionom sistemu i naredjenja), po kojima: (a) pripadnici vojnoorganizacionog sistema obavljaju aktivnosti; (b) vojnoorganizacioni sistem angažuje sopstvene resurse i obezbeđuje dodatna sredstva i (c) vrši se proces kontrole i eventualne revizije. Za vojnoorganizacioni sistem je karakteristična, to jest gotovo isključiva primena formalnog planiranja.³

Neformalno planiranje je za razliku od formalnog uopšteno, to jest nema detaljnu razradu i doslednost, retko se koriste pisani dokumenti i ovakav način planiranja se najčešće koristi na taktičkom nivou vojnoorganizacionog sistema, odnosno u jedinicama ranga čete-voda. Međutim, primena neformalnog planiranja u vojnoorganizacionom sistemu je raritetna i isključivo je vezana sa supozicije sa nedostatkom vremena za donošenje optimalnih odluka.⁴

Prema Robinsonu (engl. Robinson) i Koutleru (engl. Coutler) planovi i naredjenja su dokumenta kojima se definišu načini za ostvarivanje ciljeva. Planovima se utvrđuju aktivnosti koje treba realizovati, postupak realizacije, potrebni resursi i svi drugi potrebni elementi koje treba sprovesti da bi se ciljevi ostvarili. Planovi se u vojnoorganizacionom sistemu dele

¹ Kovač, M., Dulanović, Ž., Stojković, D. (2006). *Određivanje efikasnosti vojnoorganizacionih sistema*, Vojnoizdavački zavod, Beograd

² Kovačević, N., Domjančić, S., Kovač, M., *Strategijski menadžment u vojnoorganizacionim sistemima*, *Vojno delo*, Volume 70 (3), 252-283

³ *Ibidem*.

⁴ Kovačević, N., Nikolić, M., Vlk, D., Lukić, R. (2021). Planiranje na taktičkom nivou vojnoorganizacionih sistema, *Zbornik radova sa 24. međunarodne konferencije „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću“*, Čačak, 293-298

u odnosu na sledeće kriterijume: (1) obuhvat planiranja, (2) vremenski period, (3) detaljnost planiranja i (4) učestalost korišćenja.⁵

Proces planiranja je od enormne koristi vojnoorganizacionom sistemu, jer se njime definiše pravac u kome vojnoorganizacioni sistem želi da egzistira u budućem vremenskom periodu. Pravac treba biti jasno definisan, jer se onda može i operacionalizovati, kao i način delovanja organizacionih celina, odnosno unutrašnjih jedinica, a samim time i pripadnika vojnoorganizacionog sistema. Sledstveno tome vojnoorganizacioni sistemi su razvili posebne logičko-misaone algoritme (alate, instrumente) koji pojednostavljaju planiranje na svim nivoima organizacije. Planiranje u vojnoorganizacionim sistemima vrši se pomoću standardnih operativnih i komandirskih procedura, u zavisnosti od nivoa organizacije, odnosno nivoa odlučivanja. Težište u radu je na definisanju aktivnosti i primene komandirskih procedura.

Radi sticanja uvida u značaj planiranja, kao procesne funkcije menadžmenta, po vojnoorganizacione sisteme za potrebe rada sprovedeno je istraživanje koje ima za cilj da dâ odgovor na istraživačko pitanje: „Da li postoji sličnost u komandirskim procedurama vojnoorganizacionih sistema Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije?“. Komandirska procedura, kao jedan od algoritama izvršenja funkcije planiranja, odnosno njene aktivnosti su uzete kao kriterijumi komparativne analize navedenih vojnoorganizacionih sistema.

2. PLANIRANJE U VOJNOORGANIZACIONIM SISTEMIMA

Realizacija planiranja, kao procesne funkcije menadžmenta, u vojnoorganizacionim sistemima predstavlja veoma kompleksan proces gde komandant u vojnim operacijama treba uočiti problem, nakon toga izvršiti analizu tog problema i doneti odluku koja može imati velike posledice. U vojnoorganizacionim sistemima planiranje se sastoji od faza: predviđanja, odlučivanja i izrade planova/naredjenja. Navedene faze planiranja se nalaze u kauzalnom odnosu. Predviđanjem treba sagledati sve raspoložive informacije iz domena dimezija operativnog okruženja, odnosno treba shvatiti problem pomoću vizuelizacije istog, i kao produkt pripremiti potrebne elemente (alternative za rešenje problema) za donošenje odluke.

Donošenje odluke je kognitivni proces koji je uslovljen i ograničen vremenom i koji se dešava u glavama pojedinaca. Pri donošenju odluke komandanti pored svojih ličnih sposobnosti (obrazovanja, intelekta, kulture, iskustva) imaju na raspolaganju i određene procedure, koje će im pomoći u lakšem shvatanju situacije i donošenju adekvatne odluke. Te procedure su propisane Uputstvom za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije, a koje predstavlja skup stavova o osnovama organizacije i rada komandi Vojske Srbije na planiranju vojnih operacija u toku pripreme i izvršenja misija i zadataka Vojske.⁶ Izrada planova/naredjenja predstavlja krajnji produkt planiranja i ujedno predstavlja osnov za realizaciju dodeljenih zadataka. Međutim, ovde treba naglasiti da je težište na samom procesu planiranja, a ne na njegovim produktima, u prilog navedenom govori i misao čuvenog američkog

⁵ Robinson P. S., Coutler M. (2005). *Management*, Data status, Belgrade

⁶ *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije-privremeno*, (2017). Generalštab Vojske Srbije, Uprava za planiranje i razvoj (J-5), Beograd, 7

generala i predsednika SAD, Dvajta D. Ajzenhauera (engl. Dwight D. Eisenhower): „Planovi su ništa, planiranje je sve.”

Vojne operacije se planiraju, pripremaju i izvode u složenim uslovima i pod uticajem različitih okolnosti. Skup ambijentalnih uslova u kojima se upotrebljavaju snage u operaciji na osnovu odluke komandanta, i utiču na njen konačni ishod, predstavljaju operativno okruženje. Operativno okruženje se manifestuje kroz: političku, socijalnu, ekonomsku, tehnološku, informacionu, fizičku i vojnu dimenziju. Stepem uticaja dimenzija na rezultat upotrebljenih snaga je različit. Pri pripremi (planiranje je jedan segment pripreme za izvođenje vojne operacije) i izvođenju vojne operacije neprekidno se traga za onim dimenzijama koje uvećavaju efekte sopstvene moći, umanjuju slabosti, afirmišu mogućnosti i umanjuju ili potpuno eliminišu pretnje. Navedenim se postiže vizuelizacija problema, odnosno cilj (željeno krajnje stanje) koji se želi postići izvođenjem operacije. Samim time značaj razumevanja dimenzija operativnog okruženja time je veći, jer direktno utiče na modelovanje snaga, to jest na donošenje odluke o angažovanju određenih resursa radi postizanja cilja.

Prema Uputstvu za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije razumevanje dimenzija operativnog okruženja i analiza njihove neprekidne unutrašnje dinamike, i međusobne interakcije doprinosi efikasnom definisanju stepena uticaja na elemente operativnog okvira: misiju, neprijatelja, operativni raspored sopstvenih snaga i podrške, operativnu organizaciju prostora (zona operacije, zona uticaja i zona interesovanja), civilno-vojnu saradnju i vreme.⁷ Operativni okvir obuhvata organizovanje sopstvenih i susednih snaga i raspoloživih resursa u vremenu, prostoru i u odnosu na sopstvene namere i namere neprijatelja; a omogućava povezivanje različitih aktivnosti i definiše šta, gde i kada treba da bude izvršeno. Operativni okvir čine: bojište, zona operacije i borbena organizacija snaga.⁸

Proces, kao elemenat planiranja u vojnoorganizacionom sistemu (operativno planiranje), jeste misaoni tok u kom se logički analiziraju značajne informacije u toku rada komande. Odvija se kroz proceduru kako bi se komandantu omogućilo da kontroliše tok procesa operativnog planiranja. Procedura predstavlja tehniku izvršenja procesa, odnosno hronološki niz zahtevanih postupaka za delovanje. Ona (procedura) precizira način na koji se određena aktivnost obavlja. Procedura donošenja vojnih odluka na taktičkom nivou definisana je kroz komandirske procedure.⁹ Komandirske procedure su sastavni deo procesa operativnog planiranja u Vojsci Srbije i obezbeđuju okvir za planiranje i pripremu operacija na nivou četa i vodova, to jest na najnižem nivou odlučivanja u vojnoorganizacionim sistemima.

3. KOMANDIRSKA PROCEDURA KAO INSTRUMENT PLANIRANJA U VOJNOORGANIZACIONIM SISTEMIMA

Radi bolje percepcije komandirske procedure kao algoritma koji pojednostavljuje realizaciju funkcije planiranja u vojnoorganizacionim sistemima u ovom delu rada detaljno su objašnjene komandirske procedure koje se primenjuju u Vojsci Srbije. U daljem radu aktivnosti navedene procedure su uzete kao osnova (etalon) za komparativnu analizu sa ko-

⁷ *Ibidem.*

⁸ *Doktrina Vojske Srbije*, (2010). Generalštab Vojske Srbije, Medija centar „Odbrana“, Beograd, 101-103

⁹ *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije-privremeno*, 8

mandirskim procedurama koje se koriste u vojnoorganizacionim sistemima NATO zemalja i Ruske Federacije.

Komandirske procedure u Vojski Srbije su načelno propisane Uputstvom za operativno planiranje i rad komandi u Vojski Srbije, i obezbeđuju rukovodiocima (komandirima) hijerarhijski najnižih celina (čete i vodovi) okvir za izvođenje vojnih operacija, sa težištem na pripremi. Komandirske procedure treba da omoguće maksimalno iskorišćenje vremena u toku planiranja i adekvatnu pripremu jedinice za izvršenje zadatka.

Aktivnosti koje čine komandirske procedure u Vojski Srbije su: (1) prijem zadatka i početna procena; (2) izdavanje pripremnog naređenja; (3) razrada orijentirnog plana; (4) komandirsko izviđanje; (5) donošenje odluke; (6) dorada plana i (7) izdavanje naređenja. Uloga komandirskih procedura se ogleda kroz: (a) usmerenje komandirima kako da donesu odluku za adekvatnu upotrebu jedinice; (b) omogućavaju maksimalno iskorišćenje vremena u toku planiranja; i (c) omogućavaju određivanje optimalnog načina za izvršenje misije.¹⁰

Prijem zadatka i početna procena – nakon prijema i shvatanja zadatka vrši se početna procena situacije koja obuhvata procenu sledećih elemenata: neprijatelja, prostor, vremenskih uslova, sopstvenih snaga i raspoložive podrške, raspoloživog vremena za pripremu i civilnih uslova u zoni operacije. Redosled elemenata prilikom analize zavisi od raspoloživih informacija, raspoloživog vremena i važnosti svakog elementa. Koristeći dobijene informacije, komandir je dužan da razvije svoj iskaz misije. U ovom trenutku on ne mora biti kompletan. Nakon toga, komandir prelazi na drugi korak komandirske procedure.¹¹

Izdavanje pripremnog naređenja – kada se izvrši početna procena situacije komandir izdaje pripreмно naređenje kojim obaveštava potčinjene o narednoj misiji jedinice i daje im vremenske rokove za borbeno dejstvo. Ovo naređenje treba da sadrži, načelno: podatke o neprijatelju, vrstu dejstva, kao i verovatne zadatke jedinice, vreme i mesto saopštavanja odluke, sopstvene snage i delove sopstvenih snaga koje će se upotrebiti u izvršenju datog zadatka, vreme kada jedinica može početi sa pokretom, ukoliko ima posebnih zadataka istaći ih i vremenske rokove za izvršenje datog dejstva.¹²

Razrada orijentirnog plana – razrađuje se kroz: analizu misije, razvoj varijante upotrebe (kursa akcije) i donošenje odluke. Ovo je misaona aktivnost koju komandir čete/voda može izvršiti sam ili uključiti svog zamenika, prvog podoficira ili potčinjene komandire vodova/odeljenja.

Donošenje odluke – rad na pripremi i donošenju odluke treba biti brz i jednostavan, s tim da brzina ne sme uticati na pravilnost, jasnoću i kompletnost donete odluke. Odluka treba da sadrži: zamisao izvršenja zadatka (oblik manevra, težište, krajnje željeno stanje); zadatke potčinjenim i pridatim jedinicama (elementima borbenog rasporeda); zadatke za dejstva i protivdejstva; obezbeđenje snaga i organizovanje komandovanja.¹³

Komandirsko izviđanje – vrši se ukoliko ima dovoljno raspoloživog vremena, i to naročito sa jedne radne tačke, pre ili posle donete odluke. Ukoliko se komandirsko izviđanje vrši pre donete odluke to je radi potpunijeg sagledavanja celokupne situacije i donošenja što pravilnije odluke. Nakon donete odluke komandirsko izviđanje obavlja se radi provere i do-

¹⁰ *Pravilo pešadijska četa-vod*, (2018). Generalštab Vojske Srbije, Komanda za obuku, Beograd, 24-25

¹¹ Kovačević, N., Nikolić, M., Vlk, D., Lukić, R., *Op. cit.*, 296-297

¹² *Pravilo pešadijska četa-vod*, 27

¹³ *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojski Srbije-privremeno*, 123-124

pune odluke na zemljištu, da bi se precizirali zadaci jedinicama, kao i da bi se organizovalo sadejstvo i dala uputstva za organizovanje obezbeđenja snaga u borbenim dejstavima.¹⁴

U toku *dorade plana*, komandir čete/voda treba uneti podatke sa izviđanja i druge primljene podatke, u orijentirni plan, kako bi se formirao konačan plan ili naređenje za misiju. To obuhvata pripremu šeme borbenog dejstva, izradu šeme vatre, koordinaciju vatrene podrške, definisanje elemenata logističke podrške i komandovanja. Pre izdavanja naređenja za izvršenje misije komandir čete/voda obavlja poslednju koordinaciju između potčinjenih i pretpostavljenih jedinica.¹⁵

Izdavanje naređenja komandir čete/voda realizuje usmeno na zemljištu. Naređenje ima standardizovan sadržaj od pet tačaka/paragrafa. Komandir čete/voda je dužan da naređenje izradi i u pisanoj formi (pre ili nakon izdavanja) i da ga čuva u svojoj radnoj beležnici. Komandir čete/voda može izdati kratka naređenja po kuriru ili telekomunikacionim sredstvima, a kada uslovi to omogućavaju na zemljištu daje konkretne zadatke potčinjenim i pridatim jedinicama.¹⁶

U zavisnosti od misije, situacije i raspoloživog vremena, redosled aktivnosti je promenljiv. Neke aktivnosti su istovremene, dok se druge mogu izvršavati neprekidno tokom izvođenja operacija. U uslovima izrazito ograničenog vremena, određene aktivnosti mogu biti izostavljene. Komandiri rade samostalno na rešavanju taktičkih problema ili uz pomoć neposredno potčinjenih oficira i podoficira. Komandiri četa i vodova razvijaju jednu izvodljivu varijantu upotrebe jedinice, odnosno alternativu rešenju problema.

Planiranje počinje onog trenutka kada komandir (čete ili voda) primi zadatak ili ukoliko uoči problem. Jedan od bitnih elemenata u pripremi jeste uvežbavanje koje treba da obezbedi sagledavanje stepena pripremljenosti jedinice za izvršenje misija i zadataka. Takođe, treba da ukoliko komandir uoči problem ili slabost u svom planu, dođe do što efikasnijih rešenja datog problema. Uvežbavanje se može realizovati na više načina kao što je provera razumevanja misije gde je cilj proveriti razumevanje idejne zamisli pretpostavljenog kod potčinjenih ili izvođenjem određenih radnji i postupaka za koje komandir smatra da nisu na zahtevanom nivou.¹⁷

Iz navedenog se uočava da je komandirska procedura strogo definisan logičko-misaoni algoritam (alat, instrument) za rešavanje problema, odnosno donošenje optimalnih odluka u konkretnom slučaju na taktičkom nivou. Komandirske procedure predstavljaju najniži nivo operativnog planiranja, odnosno algoritam za logičko-misaoni nastavak operacionalizacije odluka donesenih na višim nivoima odlučivanja.

Takođe, bitno je istaći da je u Vojsci Srbije razvijen paralelni proces operativnog planiranja na različitim nivoima odlučivanja, odnosno rukovođenja (komandovanja). „Proces operativnog planiranja će, kada god je to moguće, biti paralelno vođen na svim nivoima operativnog planiranja. Iskustvo pokazuje da se u odgovoru na neku kriznu situaciju od štabova zahteva da razviju planove u vrlo kratkom vremenskom roku. Da bi se to omogućilo, neophodna je koordinacija između svih nivoa planiranja. Koordinacija se postiže dostavljanjem izlaznih rezultata planiranja potčinjenim nivoima, učešćem potčinjenih komandanata

¹⁴ *Pravilo pešadijska četa-vod*, 30

¹⁵ Kovačević, N., Nikolić, M., Vlk, D., Lukić, R., *Op. cit.*, 297

¹⁶ *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije-privremeno*, 124

¹⁷ *Ibid*, 119-120

u procesu planiranja na višem nivou i neposrednom komunikacijom. Dobra koordinacija između svih nivoa planiranja je od odlučujućeg značaja u čitavom procesu planiranja.¹⁸

Osnovi nedostatak paralelnog planiranja na različitim nivoima ogleda se u sledećem: „Svaka faza zasniva se na podacima i zaključcima iz prethodne faze, što znači da se greške načinjene u prethodnim fazama, ukoliko se ne uoče, ponavljaju i u svim narednim. Ovo naročito treba imati na umu kada se donosi odluka da se skraćuje proces operativnog planiranja.“¹⁹

Iz svega prethodno navedenog dat je prikaz aktivnosti i opis primene komandirskih procedura u Vojsci Srbije. Ovde je bitno naglasiti da je osnovni nedostatak komandirskih procedura u Vojsci Srbije nedefinisano posebnih vrsta (podvrsta) komandirskih procedura koje bi se koristile u miru, konkretno prilikom donošenja odluka pri upotrebi vojnih snaga u vanrednim situacijama (čiji smo sve češći svedoci prethodnih desetak godina), to jest za planiranje operacija za izvršenje zadataka iz domena III misije Vojske Srbije (podrška civilnim vlastima u otklanjanju pretnji bezbednosti), već se identične komandirske procedure koriste za rešavanje zadataka za sve tri misije Vojske Srbije.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživački metod koji je primenjen u radu jeste metoda analize sadržaja, s tim da je u proces istraživanja bilo neminovo implementirati metode analize i sinteze i indukcije i dedukcije. Ceo proces istraživanja prepliće ova tri metoda, a osnovno pitanje je postojanje sličnosti, odnosno distinkcija komandirskih procedura koje se primenjuju u oružanim snagama Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije. Cilj primene metode analize sadržaja je utvrđivanje dominantnih stavova iz predmeta istraživanja rada, kao i sumiranje postojećih informacija o predmetu istraživanja, a da se istovremeno izbegne sprovođenje analize sadržaja strategijsko-doktrinarnih i pravilskih dokumenata prema slobodnom nahodaženju i očekivanjima istraživača. Istraživački pristup koji je primenjivan u radu sastoji se od tri faze: (1) planiranje istraživanja, (2) sprovođenje istraživanja i (3) izveštavanje o rezultatima analize sadržaja. U nastavku rada elaborirane su navedene faze procesa analize sadržaja literature.

4.1. Planiranje analize

Radi realizacije planiranja analize sadržaja dokumenata, definisan je istraživački protokol, koji sadrži sledeće elemente: cilj istraživanja; istraživačko pitanje na koje će se analizom sadržaja dokumenata odgovoriti; kriterijume za odabir dokumenata koji podrazumevaju definisanje kriterijuma za uključivanje ili isključivanje strategijsko-doktrinarnih i pravilskih dokumenata iz analize – definisanje baze dokumenata; definisanje termina za analizu sadržaja odabranih dokumenata; ekstrahovanje podataka i sintezu ekstrahovanih podataka.

Cilj istraživanja je da se na nivou naučne deskripcije izvrši analiza sadržaja postojećih dokumenata koja definišu komandirske procedure u vojnoorganizacionim sistemima Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije, kako bi se utvrdilo da li među analizira-

¹⁸ *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije-privremeno, 54*

¹⁹ *Ibid, 75*

nim komandirskim procedurama postoje sličnosti. Realizacija definisanog cilja istraživanja ostvariće se odgovorom na istraživačko pitanje:

IP₁: „*Da li postoji sličnost u komandirskim procedurama vojnoorganizacionih sistema Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije?*“

Definisanje kriterijuma za uključivanje ili isključivanje dokumenata iz analize – definisanje baze dokumenata podrazumeva određivanje termina i izvora pretrage, to jest elektronskih baza podataka, kako bi se izvršio obuhvat samo onog materijala koji je od značaja za dobijanje odgovora na istraživačkog pitanja. Ključni termini prema kojima je vršena pretraga su sledeći: „komandirska procedura“, „Troop Leading Procedures“ i „командная процедура“. Za sistematski pregled literature korišćeni su elektronski servisi: Konzorcijuma Narodne biblioteke Srbije za objedinjenu nabavku (www.kobson.nb.rs), Ministarstva odbrane (www.mod.gov.rs) i EBSCO Information Services (www.ebscohost.com). U pretragu su uvršteni svi dokumenti čiji sadržaj je dostupan na navedenim servisima. Potom su definisani kriterijumi za uključivanje, odnosno kriterijumi za isključivanje dokumenata iz preliminarno definisane baze dokumenata. **Kriterijumi uključivanja:** analiziran je samo materijal u čijem sadržaju postoje definisane ključne reči; i pretraga materijala je ograničena vremenskom dimenzijom od 01.01.2001. godine do 01.06.2021. godine. **Kriterijumi isključivanja:** materijal koji nije dostupan u punoj verziji za čitanje i materijal koji u fokusu ima komandirske procedure, ali je starijeg datuma publikovanja, to jest uzimani su u razmatranje samo materijali koji su poslednji publikovani. Primenom kriterijuma za uključivanje i isključivanje dokumenata, generisana je sekundarna baza dokumenata.

Pojmovi za analizu sadržaja sekundarne baze su:

- za Vojsku Srbije: prijem zadatka i početna procena; izdavanje pripremnog naređenja; razrada orijentirnog plana; komandirsko izviđanje; donošenje odluke; dorada plana; izdavanje naređenja;
- za NATO zemlje: receive the mission; issue warning order; make tentative plan; initiate movement; conduct reconnaissance; complete plan; issue OPORD; supervise and refine
- za Rusku Federaciju: принятие решения; постановка задач элементам оперативного построения – войскам; планирование операции; организация огневого поражения противника; организация взаимодействия; организация всестороннего обеспечения; организация управления.

Navedeni pojmovi za vojnoorganizacione sisteme NATO zemalja i Ruske Federacije su prevod aktivnosti koje čine komandirsku proceduru u Vojsci Srbije, i za potrebe istraživanja se koriste kao sinonimi.

Proces *ekstrahovanja podataka* podrazumeva iščitavanje relevantnih dokumenata u više iteracija i identifikovanje informacija koje su bitne za odgovor na navedeno istraživačko pitanje. *Sinteza ekstrahovanih podataka* podrazumeva prikupljanje, povezivanje, kompariranje i sumiranje rezultata uključenih sadržaja iz sekundarno definisane baze dokumenata. Ovde je bitno naglasiti da je pre procesa ekstrahovanja i sinteze ekstrahovanih podataka izvršen prevod i komparacija sadržaja aktivnosti komandirskih procedura NATO zemalja i Ruske Federacije sa komandirskim procedurama u Vojsci Srbije.

4.2. Sprovođenje analize literature

Prvi korak u fazi sprovođenja analize sadržaja dokumenata je pretraga naučnog materijala shodno definisanim ključnim rečima u okviru elektronskih baza podataka. Broj dokumenata za sve dostupne elektronske baze podataka shodno ključnim rečima pretrage iznosio je 34. Nakon što je potencijalno relevantan materijal prikupljen, izvršena je procena njegove relevantnosti, na osnovu primene kriterijuma za uključivanje odnosno isključivanje materijala iz dalje analize. Primenom kriterijuma za uključivanje u analizu broj dokumenata iznosio je 17, dok je od tog broja nakon primene kriterijuma za isključivanje preostalo 5 dokumenata. Radi se o sledećim dokumentima: Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojski Srbije-privremeno, Pravilo pešadijska četa-vod, FM 101-5 (Army Planning and Orders Production), FM 5-19 (Composite Risk Management), i Оперативное искусство. Nabrojani dokumenti čine sekundarnu bazu dokumenata. Dalje sprovođenje analize sadržaja sekundarne baze dokumenata vršeno je kroz ekstrahovanja podataka. Radi lakšeg sprovođenja procesa ekstrahovanja podataka konstruisan je poseban instrument – arak za analizu sadržaja, a koji je prikazan u Tabeli 1.

Tabela 1: Arak za analizu sadržaja

| Istraživačko pitanje | Izvori podataka | Jedinice analize sadržaja | | | | | | | Svega jedinica analize po sadržajima |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------|--------------|---------------------|--------------------------------------|
| | | prijem zadatka i početna procena | izdavanje pripremnog naređenja | razrada orijentirnog plana | komandirsko izviđanje | donošenje odluke | dorada plana | izdavanje naređenja | |
| Da li postoji sličnost u komandirskim procedurama vojnoorganizacionih sistema Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije? | Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojski Srbije-privremeno | | | | | | | | |
| | Pravilo pešadijska četa-vod | | | | | | | | |
| | Army Planning and Orders Production | | | | | | | | |
| | Composite Risk Management | | | | | | | | |
| | Оперативное искусство | | | | | | | | |

Proces ekstrahovanja podataka podrazumevao je prikupljanje svih informacija koje su bile neophodne za dobijanje odgovora na istraživačko pitanje i koje su zadovoljavale defini-

sane kriterijume kvaliteta. Sinteza podataka urađena je povezivanjem, poređenjem i sumiranjem rezultata uključenih dokumenata. Faza izveštavanja o rezultatima sprovedene analize podrazumeva davanje odgovora na postavljeno istraživačko pitanje deskripcijom dobijenih rezultata u okviru naredne tačke. Konkretno, nakon procesa ekstrahovanja podataka primenom metoda analize i sinteze, indukcije i dedukcije izvršena je sinteza ekstrahovanih podataka i došlo se do rezultata istraživanja, to jest do odgovora na istraživačko pitanje.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Odgovor na istraživačko pitanje, odnosno elaboracija dobijenih rezultata istraživanja čini treću fazu analize sadržaja. Istraživanjem se došlo do rezultata koji nedvosmisleno pokazuju da **postoji sličnost u komandirskim procedurama vojnoorganizacionih sistema Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije**. Konkretno, jasno i precizno su definisane aktivnosti koje čine komandirske procedure, kao i njihova primena u određenoj fazi planiranja. Istovremeno došlo se i do distinkcija među komandirskim procedurama.

Komandirska procedura u oružanim snagama NATO zemalja slična je kao komandirska procedura koja se primenjuje u Vojsci Srbije. Komandant je zadužen za proces donošenja vojnih odluka i lično je odgovoran za planiranje, pripremu i izvođenje vojnih operacija. Paralelni proces planiranja je skoro identičan. Osnovna distinkcija se ogleda u postojanju komandirskih procedura u različitim supozicijama, odnosno pri izvršenju različitih misija i zadataka. Takođe, u oružanim snagama NATO zemalja postoji poseban pravilnik koji definiše upravljanje rizikom u procesu donošenja vojnih odluka – Kompozitno upravljanje rizikom (engl. FM 5-19 Composite Risk Management). Navedeni Pravilnik je komplementaran sa FM 101-5 (Army Planning and Orders Production), i predstavlja unapređenje primene komandirske procedure u kontekstu prevencije nastanka događaja sa štetnim (negativnim) posledicama.

Komandirska procedura u Vojsci Srbije i oružanim snagama Ruske Federacije veoma je slična, ali ima određenih specifičnosti koje ova dva „alata“ čine različitim. Navedeno se prevashodno ogleda u većoj slobodi komandira (decentralizovani pristup rukovođenju i komandovanju) prilikom donošenja vojnih odluka (implementacija komandirske procedure) u oružanim snagama Ruske Federacije.

6. ZAKLJUČAK

Proces donošenja odluka u vojnoorganizacionim sistemima predstavlja posebnu vrstu odlučivanja posmatrano sa stanovišta karakteristika okruženja u kojem se odluke donose. Okruženje određuje tok svakog procesa donošenja odluka nezavisno od organizacije ili sistema za čije potrebe se proces realizuje. U vojnoorganizacionim sistemima proces donošenja odluka se posmatra pomoću dimenzija operativnog okruženja, odnosno elemenata operativnog okvira – taktički nivo odlučivanja.

U radu je težište bilo prikazati specifikum planiranja na taktičkom nivou (četa-vod) vojnoorganizacionih sistema, odnosno primenu alata (komandirska procedura) za planiranje, to jest na komparativnoj analizi postojanja komandirskih procedura koje se koriste u

Vojsci Srbije sa komandirskim procedurama u oružanim snagama NATO zemanja i Ruske Federacije.

Na osnovu svega prethodno navedenog došlo se do sledećih zaključaka, po celinama. U prvoj celini izvršena je analiza ključnih pojmova vezanih za planiranje kao bazični funkciju menadžmenta u vojnoorganizacionim sistemima, odnosno izvršeno je logičko povezivanje značaja planiranja sa ostvarenjem ciljeva vojnoorganizacionih sistema (želejno krajnje stanje).

Komandirska procedura u Vojsci Srbije je posebno i detaljno obrađena u drugoj celini rada gde je korišćena poslednje publikovana (raspoloživa) literatura. Ovde se došlo do zaključka da je komandirska procedura jedinstvena za sve misije i zadatke Vojske Srbije. Metodologija istraživanja je obrađena u trećoj celini rada, i to kroz korelaciju i objašnjenje planiranja, analize i saopštavanje rezultata istraživanja. Bazični istraživački metod koji je primenjen u radu jeste metoda analize sadržaja, sa implementacijom metoda: analize i sinteze i indukcije i dedukcije.

U četvrtoj celini rada prezentovani su rezultati istraživanja, odnosno dat je odgovor na istraživačko pitanje. Nedvosmisleno je dokazano da postoje sličnosti komandirskih procedura koje se koriste u Vojsci Srbije sa komandirskim procedurama u oružanim snagama NATO zemalja i Ruske Federacije. Shodno svemu navedenom može se zaključiti da je planiranje kao funkcija menadžmenta u vojnoorganizacionim sistemima zemalja koje su obrađene u radu strogo determinisan podproces koji u velikoj meri zavisi od analize operativnog okruženja (vizuelizacije problema) u kojem vojnoorganizacioni sistemi egzistiraju, odnosno ostvaruju svoje misije i zadatke.

LITERATURA

- *Doktrina Vojske Srbije*, (2010). Generalštab Vojske Srbije, Medija centar „Odbrana“, Beograd
- *FM 101-5, Army Planning and Orders Production*, (2005). Department of the Army, Washington
- *FM 5-19, Composite Risk Management* (2006). Department of the Army, Washington
- Kovač, M., Dulanović, Ž., Stojković, D. (2006). *Određivanje efikasnosti vojnoorganizacionih sistema*, Vojnoizdavački zavod, Beograd
- Kovačević, N., Domjančić, S., Kovač, M., Strategijski menadžment u vojnoorganizacionim sistemima, *Vojno delo*, Volume 70 (3), 252-283
- Kovačević, N., Nikolić, M., Vlk, D., Lukić, R. (2021). Planiranje na taktičkom nivou vojnoorganizacionih sistema, *Zbornik radova sa 24. međunarodne konferencije „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću“*, Čačak, 293-298
- *Оперативное искусство* (2014). Военная академия Генерального штаба Вооруженных Сил Российской Федерации, Москва
- *Pravilo pešadijska četa-vod*, (2018). Generalštab Vojske Srbije, Komanda za obuku, Beograd
- Robinson P. S., Coutler M. (2005). *Management*, Data status, Belgrade
- *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije-privremeno*, (2017). Generalštab Vojske Srbije, Uprava za planiranje i razvoj (J-5), Beograd

Nenad V. Kovačević
Milica V. Nikolić
Nenad M. Komazec

UDC 355.02:005.96
UDC 355.3(497.11+470)
DOI: 110.5937/MegRev2301207K
Review scientific paper
Received 16.08.2021.
Approved 05.07.2023.

COMPARATIVE ANALYSIS OF PLANNING IN MILITARY ORGANIZATIONAL SYSTEMS OF THE REPUBLIC OF SERBIA, NATO COUNTRIES AND THE RUSSIAN FEDERATION

Summary: *Planning is one of the process functions of management. Observed in the context of military organizational systems (armed forces), planning consists of three phases: anticipation, decision-making and development of plans/orders. The specifics of planning in military organizational systems are reflected in the characteristics of the environment in which military organizational systems exist, and which are visualized through the dimensions of the operational environment at the strategic and operational level, or through elements of the operational framework at the tactical level. Military organizational systems have developed special logical-thinking algorithms (tools, instruments) that simplify planning at all levels of the organization. Planning in military organizational systems is done using standard operational and troop leading procedures. The focus of the work is on the tactical level of the organization, ie the troop leading procedures are explained separately. In order to get a complete picture of the importance of planning in military organizational systems for the paper, a research was conducted with the aim of answering the research question: Is there a similarity in troop leading procedures of military organizational systems of the Republic of Serbia, NATO countries and the Russian Federation?*

Key words: *planning, military organizational systems, troop leading procedures.*