



УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА

**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАџМЕНТ
ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ БЕОГРАД**

мр сц Ото Икер

**НАУЧНА ЗАСНОВАНОСТ ВОЈНЕ
СТРАТЕГИЈЕ У
ФУНКЦИЈИ МЕНАџМЕНТА**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Београд, 2014. година



УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА

**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАџМЕНТ
ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ БЕОГРАД**

мр сц Ото Икер

**НАУЧНА ЗАСНОВАНОСТ ВОЈНЕ
СТРАТЕГИЈЕ У
ФУНКЦИЈИ МЕНАџМЕНТА**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор:

Доц. др Срђан Новаковић

Београд, 2014. година

САДРЖАЈ:

1.	УВОД	
1.1.	Проблем истраживања	2
1.2.	Предмет истраживања	4
1.3.	Циљеви истраживања	7
1.4.	Хипотезе	9
1.5.	Начин истраживања	10
1.6.	Научна и друштвена оправданост истраживања	16
2.	НАУЧНО ОДРЕЂЕЊЕ ВОЈНЕ СТРАТЕГИЈЕ	
2.1.	Семантичко одређење појма војна стратегија.....	18
2.1.1.	Пракса, теорија, начела и захтеви научног одређења војне стратегије	18
2.1.2.	Друштвена пракса и друштвена теорија војне стратегије	21
2.1.3.	Научна пракса и научна теорија војне стратегије	24
2.1.4.	Семантичка анализа појма „војна стратегија“	26
2.1.5.	Семантичко одређење појма или значење знака и симбола „војна стратегија“	26
2.1.6.	Закључивање о семантичком значењу појма „војна стратегија“	30
2.2.	Идентификација појаве војна стратегија	30
2.2.1.	Инваријантана појава војна стратегија	30
2.2.2.	Стратегијска стварност државе	31
2.2.3.	Стратегије државе	32
2.2.4.	Појава – објект војна стратегија	34
2.2.5.	Варијантна појава војна стратегија	36
2.2.6.	Идентификација војне стратегије	37
2.3.	Идентификација војне стратегије као процеса	37
2.3.1.	Дијалектички поглед на војну стратегију као материјални објекат	37
2.3.2.	Исходишта војне стратегије	39
2.3.3.	Идентификација војне стратегије као процеса	40
2.4.	Идентификација Војне стратегије као односа	44
2.4.1.	Лингвистички, научни и дијалектички приступ војној стратегији као „релацији“, „односу“ и „вези“	44
2.4.2.	Логички модел елемената и структуре система војне стратегије	48
2.4.3.	Однос стратегије одбране и војне стратегије	49
3.	ФУНКЦИЈА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАџМЕНТА	
3.1.	Стратегијска анализа	53
3.1.1.	Опште друштвени и пословни изазови новог миленијума	53
3.1.2.	Стратегијски менаџмент	55
3.1.3.	Општа начела стратегијске анализе	59

3.1.4.	Анализа општег окружења	63
3.1.5.	Анализа конкурентског окружења	64
3.1.6.	Анализа интерног окружења	67
3.2.	Предвиђање будућности	69
3.2.1.	Општи теоријски ставови о предвиђању будућности	69
3.2.2.	Општи теоријски ставови о планирању	71
3.2.3.	Општи теоријски ставови о стратегијском планирању	73
3.2.4.	Предвиђање, појам, особине и значај	77
3.2.5.	Економски хоризонт предвиђања	80
3.2.6.	Планске претпоставке	82
3.3.	Дефинисање мисије и стратегијских циљева	84
3.3.1.	Стратегијска визија	84
3.3.2.	Одређење и садржина мисије организације	87
3.3.2.1.	Одређење мисије	87
3.3.2.2.	Сврха мисије	89
3.3.2.3.	Креирање мисије организације	91
3.3.2.4.	Управљање мисијом и њено редизајнирање	92
3.3.3.	Стратегијски циљеви	92
3.3.3.1.	Опште о циљевима	92
3.3.3.2.	Стратегијски циљеви, конкретизација мисије	96
3.4.	Дефинисање и избор стратегије	98
3.4.1.	Пословна политика	98
3.4.2.	Менаџмент одређење стратегије	99
3.4.3.	Значај, улога и врсте стратегија	101
3.4.4.	Формулисање стратегије предузећа	102
3.4.4.1.	Приступ формулисању стратегије	102
3.4.4.2.	Аналитички оквир за избор стратегије предузећа	104
3.4.5.	Избор стратегије предузећа	108
3.4.6.	Стратегије пословних јединица предузећа	110
3.4.7.	Стратегије пословних функција или функционалне стратегије	111
3.5.	Примена стратегије	112
3.5.1.	Значај и процес примене стратегије	112
3.5.2.	Елементи процеса примене стратегије	114
3.5.3.	Стварање организационе структуре за примену стратегије	116
3.5.4.	Успостављање адекватне пословне културе за примену стратегије	118
3.5.5.	Операционализација дугорочних циљева и алокација ресурса - елементи примене стратегије	120
3.5.6.	Координација и вођење процеса примене стратегије	123
3.6.	Стратегијска контрола	126
3.6.1.	Контрола и ревизија стратегије	126
3.6.2.	Однос контроле и ревизије стратегије	130
3.6.3.	Управљање променама	133

4.	НАУЧНА ЗАСНОВАНОСТ ВОЈНЕ СТРАТЕГИЈЕ У ФУНКЦИЈИ МЕНАЏМЕНТА	
4.1.	Предмет војне стратегије	141
4.1.1.	Опште о војној стратегији као предмету сазнавања и предмету мишљења	141
4.1.2.	Предмет војне стратегије у односу на предмет војне науке	142
4.1.3.	Предмет војне стратегије у односу на предмет Ратне вештине	144
4.1.4.	Предмет војне стратегије у односу на стратегију као научну дисциплину ратне вештине	145
4.1.5.	Предмет војне стратегије, подударача, разлике и проблеми	146
4.2.	Теорија војне стратегије	147
4.2.1.	Научна основа теорије војне стратегије	147
4.2.2.	Теорија ратне вештине основа теорије војне стратегије	149
4.2.3.	Теорија научне дисциплине стратегије основа теорије војне стратегије	151
4.3.	Метод војне стратегије	154
4.3.1.	Општа научна основа метода војне стратегије	154
4.3.2.	Војно научна основа метода војне стратегије	155
4.3.3.	Метода војне стратегије, преклапања и разлике	158
4.4.	Језик војне стратегије	159
4.4.1.	Општа научна основа језика војне стратегије	159
4.4.2.	Језик ратне вештине основа језика војне стратегије	162
4.4.3.	Језик војне стратегије, преклапања и разлике	164
4.5.	Менаџмент као вештина и наука	165
4.5.1.	Лингвистичка значења део основе предмета менаџмент	165
4.5.2.	Научни приступ категоријама менаџмента	168
4.5.3.	Менаџмент као вештина	176
4.5.4.	Менаџмент теорије	179
4.5.5.	Менаџмент као наука	181
4.6.	Менаџмента као функција	185
4.6.1.	Функција управљања као менаџмент функција	185
4.6.2.	Менаџмент функција као развијена функција управљања	187
4.6.3.	Подручја функција менаџмента	193
4.7.	Менаџмент као процес	195
4.7.1.	Функција управљања као менаџмент процес	195
4.7.2.	Менаџмент процес фазама управљања	198
4.8.	Менаџмента као однос	209
4.8.1.	Приступ менаџменту као „релацији“, „односу“ и „вези“	209
4.8.2.	Логички модел односа елемената предузећа и структуре менаџмента	210
4.8.3.	Однос управљања предузећем и менаџмента	213

5.	ЗАКЉУЧАК	215
6.	БИБЛИОГРАФИЈА	224

1.
УВОД

1.1. Проблем истраживања

Човек као делатно и рационално друштвено биће, током свог цивилизацијског развоја тежио је и тежи унапређењу квалитета живота. Стремећи ка том циљу човек обавља низ активности чији се број и обим свакодневно проширује и повећава. Људи своје активности обављају у друштвеној (социјалној) заједници у којој је дошло до поделе рада и делатности које имају сложене садржаје, тако да је управљање њима постало општа потреба. Друштво, као живи организам преко њих остварује своје природне функције. Још од најстаријих времена издвојена је функција произвођења а са њом и производно пословне организације или предузећа, али и одбране и војне организације као подсистема државе. У рату и оружаном борби дошло је до појаве стратегија као начина остваривања циља у односу са променљивим, динамичким и неизвесним окружењем. Тржишни услови и тржишна борба условили су да стратегија, као типична војна појава, нађе своју примену у привредном и пословном свету. Стечено искуство верификаовано је као вештина али и наука. У циљу њиховог научног сазнавања формиране су војне науке и ратна вештина, као и наука менаџмента.

1.1.1. Локација проблема

У друштвено-историјском процесу и анализи друштвено-историјских појава, можемо рећи да су власт, држава и војска најстарије појаве друштвено-историјске стварности. Такође, да је привредна делатност основ материјалног произвођења живота сваке друштвене заједнице и да су на њој засноване све друге друштвене делатности, као и друштвена и државна структура. Ако је људска заједница највиши облик системског организовања, онда је управљање заједницом императив у остваривању циљева тј. тежњи за опстанком у сталној борби за преживљавање. Подсистем управљања је носилац функције управљања а послови и активности управљања сматрају се условно друштвеном управљачком делатношћу. Отуда се политичка делатност и власт, као и војна делатност издвајају као једне од најстаријих међу друштвеним делатностима. Управљање организацијом – системом (друштвом, привредом, одбраном, војском и предузећем) везује се за организацију, функцију, систем, управљачки подсистем и стратегију, чиме стратегија постаје систем појава и део система у целини. Ову предметну стварност у општем смислу мишљења о њој дотичу филозофија, лингвистика, логика (класична, симболичка и семантичка), конкретно и у целини на њу полажу право друштвене науке. Са становишта социологије издваја се њена друштвена посебност; друштвена организација, друштвени атрибути власти и моћи, затвореност и одвојеност, као и веза са државом и широм друштвеном заједницом. Оно је њено квалитативно својство и омогућава и условљава управљање и вођење тј. постојање и примену стратегије. Са становишта организационих наука, такође се издваја организација, организациона структура и функције. Са становишта политикологије доводи се у везу војска са политичком влашћу (као управљачким подсистемом), и политичку стратегију са војном стратегијом; са становишта геополитике доводи се у везу географски простор са политичким интересима државе у ужем и ширем окружењу. Оне креирају економску, политичку, војну стварност као квантитативне елементе унутрашњег амбијента и окружења, опредељујући на тај начин њихове стратегије стварају њихову војну стратегијску стварност. Такође, оне у општем смислу одређују и пословну стварност предузећа која послују на унутрашњем и међународном тржишту које на тај начин опредељује њихове стратегије и ствара њихову менаџмент стратегијску стварност. Предметна стварност државних-војних стратегија припада војним наукама, ратној вештини и њеној дисциплини војној стратегији, док предметна

стварност привредних стратегија и стратегија предузећа припада науци менаџмента и њеној дисциплини стратегијском менаџменту.

1.1.2. Суштина проблема

Из наведених емпиријских и теоријских релација произлази и суштина проблема. Она се везује за војну стратегију и њена практична и научна својства, као војна појава пренета је у пословну стварност предузећа и његову функцију управљања у условима тржишне неизвесности. У новом амбијенту она је развијена и реализује се као пословна стратегија, што се огледа кроз функције стратегијског менаџмента као дисциплине менаџмента. Научне основе војне стратегије остварују се кроз конституенсе науке а тиме и веза са менаџментом као вештином и науком и менаџментом као функцијом, процесом и односом.

1.1.3. Хипотетички ставови

На основу суштине проблема, могу се формирати и одређени хипотетички ставови, а као карактеристичне наводимо следеће:

- Постојање војне стратегије везано је за државу, политику, одбрану, војску и оружану борбу што јој даје шири и ужи, друштвени и војни, практични и научни значај.
- Систем војних наука у целости обухвата област војне делатности и даје поуздане основе за научну заснованост војне стратегије.
- Основу за дефинисање војне стратегије представљају научна знања и научно засноване норме практичне делатности.
- Војно-стратегијска знања и ставови имају научно верификована обележја.
- Научна заснованост војне стратегије зависи од одређених друштвених услова.
- Научна заснованост војне стратегије зависи од стања, развијености и изграђености целокупне научне мисли у одређеном друштву.
- Војна стратегија има свој предмет, методе, теорију и језик, као и посебан метод формулисања и методу примене.
- Систем војних наука омогућује развој војне стратегије.
- Војна стратегија и пословне стратегије генерички су повезане.
- Практична сврха стратегија омогућава да се стратегије формулишу и реализују као начин остварења циља у сличним неизвесностима окружења.
- Стратегијски менаџмент као дисциплина менаџмента са својим функцијама одраз је практичне и научне сврхе стратегије за управљање производно пословним системима.
- Наука и пракса менаџмента обухвата област управљања друштвеним и привредним пословним делатностима и представља поуздану основу за постојање стратегије као менаџмент појаве.
- Функција стратегије у менаџменту је вишеслојна као и сама стратегија, систем који је спроводи, менаџер који управља и услови у којима се остварује, тако да представља његово квалитативно својство као функција, процес и однос.

На основу исказане суштине проблема и хипотетичких ставова, поставља се основно питање: *од којих услова зависи војна стратегија, каква је функција стратегијског менаџмента, које су научне основе војне стратегије и каква је њена функција у менаџменту?*

1.1.4. Значај истраживања

Истраживање наведеног проблема има емпиријски и теоријски значај. У процесу истраживања проблема биће продубљена теоријска знања у области система војних наука и науке менаџмента. Извршиће се сагледавање и верификација значења синтагме војна стратегија, основних знања о појму војна стратегија, основних обележја војне стратегије као систем појаве и у складу са тим функција стратегијског менаџмента. Знања о војној стратегији заснована на конституенсима матичне науке пружиће одговоре на више питања: одредиће се њена научна својства кроз предмет, теорију, метод и језик; приказаће се који услови одређују стварање и научну заснованост војне стратегије; приказаће се научна заснованост војне стратегије у функцији менаџмента као вештине и науке, менаџмента као функције, процеса и односа.

1.1.5. Резултати досадашњих истраживања

Велики је број писаних извора о рату, вештини ратовања, ратном лукавству, војсци, вођењу војске, стратегији, војној стратегији, као и забележених искустава и размишљања многих великих стратега. Важна је и непроцењива теоријска грађа за истраживање проблема војне стратегије, као и функције стратегијског менаџмента. Такође важну научно теоријску основу за истраживање проблема војне стратегије и менаџмента представљају радови домаћих и страних аутора као научни и уџбенички фонд из шире области Филозофије, Лингвистике, Логике, Методологије, Историје, Ратне вештине, Психологије, Социологије, Економије, Менаџмента, Теорије система, Операционих истраживања, Кибернетике, итд.

Научна сазнања до којих се дошло истраживањем оружане борбе су веома обимна, посебно она која се односе на сам предмет оружане борбе, док су истраживања у области метода и језика ратне вештине јако оскудна али због тога и изузетно важна. Ту посебно место заузимају достигнућа научних симпозијума посвећених војној науци, оператици и војној стратегији.

Претходна истраживања војне стратегије чији резултати доприносе истраживању овог проблема у овом раду усмеравају се на радове Радована Томановића, Душана Вишњића и публиковане радове Митра Ковача, Божидара Форце, Јана Марчека, Зорана Килибарде, Радосава Шуљагића, Радована Радиновића, Момчила Сакана, Божидара Јововића и других наших војних мислилаца.

Богато научно и теоријско наслеђе „о владању и управљању“ написано од Николоа Макијавелиа (Niccolò Machiavelli), Томаса Мора (Thomas More), Адама Смита (Adam Smith) до науке и вештине менаџмента од Фредерика Тејлора (Frederick Taylor), Хенрија Фејола (Henri Fayol), Питера Друкера (Peter Drucker), Мари Паркер Фолет (Mary Parker Follett), Макса Вебера (M. Weber), Филипа Котлера (Philip Kotler), Игора Аснофа (Igor Asnoff), Исака Адижеса (Ichak Adizes), Алфреда Чендлера (Alfred D. Chandler), Кена Бланшарда (Ken Blanchard), Дејвида Хангера (David Hunger), Томаса Велена (Thomas L. Wheelen) итд., као и многих домаћих аутора и аутора из региона; Б. Машића, П. Јовановића, Ј. Тодоровића, Д. Ђуричина, С. Јаношевића, Ж. Дулчића, итд.

1.2. Предмет истраживања

1.2.1. Прелиминарно одређење предмета истраживања

Сагледавањем проблема истраживања види се да однос науке и војне стратегије представља комплексну и до сада у потпуности недовољно истражену област. Како се једним истраживањем не може решити проблем у целини, истраживање ће бити

усмерено на идентификацију војне стратегије, чиме се дефинише улога у односу са стратегијским менаџментом. Такође, истраживање ће бити усмерено на елементе од којих зависи научна заснованост војне стратегије, чиме се директно дефинише улога и функција односа са менаџментом. У том смислу потребно је дефинисати војну стратегију а затим кроз конституенсе науке проверити њену научну основу, што би уједно и била верификација њене научне заснованости, као и природна веза у функцији менаџмента. На овакав начин конципиран истраживачки пројекат би постао једнако значајан за теорију и за праксу војне делатности и оружане борбе, као и теорију и праксу стратегијског менаџмента и општег Менаџмента.

Предмет истраживања у овом пројекту је: „НАУЧНА ЗАСНОВАНОСТ ВОЈНЕ СТРАТЕГИЈЕ У ФУНКЦИЈИ МЕНАЏМЕНТА“.

1.2.2. Теоријско одређење предмета истраживања

Теоријским одређењем предмета истраживања извршиће се утврђивање постојања и анализа досадашњих сазнања и научне заснованости војне стратегије, као и њених генеричких веза са стратегијским менаџментом и општим менаџментом. О предмету истраживања, његовом одређењу и самом садржају постоје одређена ограничења, због значаја разлика у научном значењу и нивоу научних знања. Иста се могу разврстати у четири групе: *научно познато и проверено, научно познато и неверификовано, искуствено познато и истражено, искуствено непознато и неистражено.*

У постојећој литератури познати су и проверени подаци о науци, научним знањима, систему војних наука, науке менаџмента и научној методологији истраживања. Део садржаја који је непосредно и посредно везан за предмет истраживања, одређен је на нивоу начела и ставова. Ради се о научно познатим сазнањима која нису верификована, јер их пракса, из објективних или субјективних разлога, није потврдила. Искуства везана за израду и примену (припрему, организовање, едукацију, имплементацију, менаџмент) војне стратегије пружају ограничена сазнања која су значајна за сагледавање садржаја организационе, едукационе, стручне и техничке природе. Међутим, таква сазнања по многим елементима одступају од оних која се сматрају научно валидним.

Ради сагледавања и објашњавања познатих делова, потребно је: (1) извршити недвосмислено појмовно одређење војне стратегије; (2) утврдити основна обележја знања о војној стратегији; (3) одредити друштвене услове заснованости војне стратегије; (4) одредити међузависност заснованости војне стратегије са другим државним стратегијама; (5) одредити повезаност војне стратегије и функција стратегијског менаџмента; (6) одредити научне услове заснованости војне стратегије; (7) утврдити структуру, начин израде и примене војне стратегије; (8) дефинисати тенденцију (тренд) развоја војне стратегије; (9) одредити функцију војне стратегије у менаџменту; (10) одредити менаџмент као вештину и науку; и (11) одредити Менаџмент као функцију, процес и однос у систему.

За потребе истраживања, категорија и појам - војна стратегија биће преиспитан и посебно изведен. Поступак је нужан јер у систему војних наука, научна и војно-стручна литература за наведени појам нема јединствен критеријум дефинисања. Остали категоријални појмови преузети су из теоријског оквира филозофије науке, научне методологије и система класификације наука, научних области и научних знања.

Наука о менаџменту и менаџмент као вештина, а посебно стратегијски менаџмент као његова савремена дисциплина која се заснива на стратегији и у којој се примењују интердисциплинарна знања из других наука и научних области, као и многе методе и

технике операционих истраживања, траже дубљу теоријску и научну основу која би им омогућила чврсто научно утемељење као савремене науке о менаџменту.

1.2.3. Операционално одређење предмета истраживања

Предмет истраживања „Научна заснованост војне стратегије у функцији Менаџмента“ може се операционализовати кроз следеће сегменте и елементарне садржаје:

1. НАУЧНО ОДРЕЂЕЊЕ ВОЈНЕ СТРАТЕГИЈЕ

- 1.1. Семантичко одређење појма "Војна стратегија"
- 1.2. Идентификација појаве Војна стратегија
- 1.3. Идентификација Војне стратегије као процеса
- 1.4. Идентификација Војне стратегије као односа

2. ФУНКЦИЈА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

- 2.1. Стратегијска анализа
- 2.2. Предвиђање будућности
- 2.3. Дефинисање мисије и стратегијских циљева
- 2.4. Дефинисање и избор стратегије
- 2.5. Примена стратегије
- 2.6. Стратегијска контрола

3. НАУЧНА ЗАСНОВАНОСТ ВОЈНЕ СТРАТЕГИЈЕ У ФУНКЦИЈИ МЕНАЏМЕНТА

- 3.1. Предмет војне стратегије
- 3.2. Теорија војне стратегије
- 3.3. Метод војне стратегије
- 3.4. Језик војне стратегије
- 3.5. Менаџмент као вештина и наука
- 3.6. Менаџмент као функција
- 3.7. Менаџмент као процес
- 3.8. Менаџмент као однос

1.2.4. Просторно одређење предмета истраживања

Утврђивање елемената и метода научне заснованости војне стратегије у функцији менаџмента, као предмета истраживања, има своју просторну одређеност у друштвеним и физичким оквирима.

У друштвеном смислу, предмет истраживања је одређен војном делатношћу, која је институционализована активност државе као просторно ограничене људске заједнице. Такође, пословном делатношћу привредних и друштвених субјеката чија се делатност креира у законом уређеном амбијенту, правилима менаџмент струке и на слободном тржишту. Војна делатност и менаџмент као друштвене делатности спадају у најстарије људске активности. Са војне стране везане су за политику, власт (управљање) и институцију војске, а са друге за привреду, тржиште, управљање и предузеће. Анализа елемената предмета истраживања тежишно ће захватити простор европских друштвено најразвијенијих земаља мале и средње величине. Оквир физичког простора обухвата део копна, ваздушног простора и космоса, ограничен нормативно-правним и међународно верификованим (валидним) уговорима и конвенцијама које је држава прихватила и ратификовала.

У ужем смислу, просторно одређење предмета истраживања детерминише распоређеност људства које обавља војну делатност, менаџере, његове интелектуалне, психичке и физичке способности, моралне и емоционалне особине. У ширем смислу, простор предмета истраживања обухвата све војне, друштвено политичке, привредне и ванпривредне структуре одређеног друштва – државе које обезбеђују, инфраструктуру и задовољавају егзистенцијалне потребе војне организације, а такође, и њихову функцију у менаџменту привреде, државе и друштва у целини.

1.2.5. Временско одређење предмета истраживања

Временски, предмет истраживања се односи на прошле, историјски верификоване, садашње актуелне и будуће пројектоване војне стратегије и пословне стратегије менаџмента. Уопштено, торијске основе опште стратегије, те научна заснованост војне стратегије исказује се од првог тренутка настанка и развоја идеје, до коначног обликовања применљивог, научно провереног и оптимализованог садржаја норми за практичну војну делатност. Такође, научна заснованост војне стратегије као теорије и праксе обухвата њен почетак, развој и достигнути ступањ искуства, праксе и сазнања.

Предмет истраживања разматра се кроз друштвено-политичке односе, пословне односе и управљање, привредну активност и војну делатност. Тежиште временског оквира истраживања предмета биће у условима када се војна делатност, менаџмент процес као активност најинтензивније експонирају на појавној равнини друштвене стварности.

1.2.6. Дисциплинарно одређење предмета истраживања

Овако постављен предмет истраживања, у општем смислу, припада теорији и пракси ратне вештине, те менаџменту као вештини и науци. Уже посматрано, исти предмет припада старатегии као грани ратне вештине и стратегијском менаџменту као дисциплини менаџмента. Процеси који ће се кроз предмет истраживања сагледавати имају интердисциплинарна обележја и садржај, стога и многи елементи предмета се наслањају на друге науке.

1.3. Циљеви истраживања

Основни циљ истраживања јесте одређење граничног оквира садржаја војне делатности у коме практичне норме, исказане кроз ставове војне стратегије имају начну заснованост утврђену применом проверене методологије и адекватних критеријума кроз конституенсе војне науке. Тежиште истраживања јесте на утврђивању повезаности војне стратегије као системске појаве са функцијом стратегијског менаџмента и њене научне заснованости у функцији менаџмента; као вештине и науке, и системске појаве; као функције, процеса и односа.

1.3.1. Научни циљеви истраживања

Поред чињенице да је предмет истраживања сложен, и да се распростире у две научне области, истраживање као основни научни циљ има научно објашњење (експликацију). Због неиздиференцираног стања научних, теоријских и практичних значења и вредности података и спознаја елемената војностратегиских и менаџмент знања, у највећем делу истраживања примениће се и поступак описа (дескрипција). То ће, у крајњем, условити да резултат истраживања буде дескриптивно-експликативна студија услова, узрока и последица утицаја науке на војну стратегију и менаџмент.

Научна дијалектичка дескрипција примењиваће се код свих чинилаца које предмет истраживања обухвата. Основни разлог оваквом опредељењу јесте сложеност

предметне појаве, јер предмет није довољно теоријски објашњен и описан у литератури теорије ратне вештине и менаџмент. Други разлог је што садржаји који су до сада теоријски обрађивани немају јединствен приступ и једнозначни критеријум разматрања елемената предмета. Тежиште дескрипције, применом системске анализе, биће на обележјима знања о стратегији и менаџменту. Аналитички ће бити описани услови научне заснованости војне стратегије, са засебним разматрањем друштвених у односу на научне услове и њихова веза са и у функцији стратегијског и општег менаџмента. Посебним описом биће исказано како се израђује и примењује војна стратегија и како се утврђује тенденција њеног развоја, као и стратегијски процес функције стратегијског менаџмента. На основу описане предметне појаве констатоваће се битне чињенице које претходе појави војне стратегије са акцентом на вези са стратегијским менаџментом. У оквиру Ратне вештине треба објаснити, формулисати трајне и нужне везе између шире научне области (интердисциплинарности) система војних наука са стратегијом, кроз конситуенсе науке, утврдити елементе научне заснованости војне стратегије и њихову функцију у менаџменту као вештини и науци и системској појави тј., дијалектичку везу са Менаџментом.

Научно објашњење имаће ниво објашњења повезаности (зависности). Оно ће обухватити све елементе сазнања о предмету добијене истраживањем. Такође, оно ће бити усмерено на: 1. утврђивање постојања и сложености веза између друштвених вредности и интереса и војне стратегије, 2. утврђивање смера уочених веза између метода формулисања војне стратегије, структуре војне стратегије и методике примене војне стратегије, 3. утврђивање интензитета тих веза са функцијом стратегијског менаџмента, 4. утврђивање интензитета веза научне заснованости војне стратегије са функцијом менаџмента као вештине и науке, и системске појаве (функције, процеса и односа).

1.3.2. Практични циљ истраживања

Практични циљ истраживања непосредно је повезан са научним циљем. Основни практични циљ истраживања јесте критичка анализа постојећих решења, формулисања, научне верификације и начина примене војне стратегије, ради доласка до поступка за њену научну заснованост, чиме би се повећала поузданост, проверљивост и препознатљивост елемената војне стратегије.

Досадашњи начин утврђивања норми практичне делатности у војној стратегији углавном се ослања на искуства и субјективне ставове војних стратега. Практични циљ истраживања заснива се на могућности коришћења научно верификованих резултата истраживања ради изналажења реално заснованих ставова и објективних норми за практичну (примењену) војну делатност. У „грубој“ и „финој“ корелацији са пословним стратегијама то доприноси поузданости стратегија и функције стратегијског менаџмента. Такође, исти надопуњава знања о менаџменту као вештини и науци и практично доприноси његовом сагледавању као систем појаве у предузећу.

Из практичног циља истраживања може се недвосмислено одредити непосредна корист овог истраживања. Оно ће омогућити државним и војним институцијама да на поузданим научним основама формулишу и примењују војну стратегију; пословним субјектима, поуздану делатност менаџмента на адекватно заснованим научним ставовима војне стратегије а менаџерима боље разумевање менаџмент стратегија и променљивог (ратно - тржишно) пословног окружења.

1.4. Хипотезе

1.4.1. Општа хипотеза

Научним одређењем основних обележја војне стратегије и знањима о функцији стратегијског менаџмента, проверавањем кроз конституенсе науке утврђује се научна дијалектичка заснованост војне стратегије и одређује њена функција у менаџменту као вештини и науци а менаџмент сагледава као систем појава, функција, процеса и односа.

1.4.1.1. Прва посебна хипотеза

Научно одређење војне стратегије као друштвене појаве достиже се одређењем њене дијалектике, којом се она дефинише као систем појава, разрађује као процес и примењује као однос.

1.4.1.1.1. Појединачне хипотезе

- Појмовно одређење војне стратегије јесте предуслов за научно утврђивање основних обележја.
- Војна стратегија је систем појава друштвених система.
- Војна стратегија у друштвеним системима има обележје процеса.
- Војна стратегија има обележје односа унутар система, окружења и препознатљива је у војностратегиским односима држава.

1.4.1.2. Друга посебна хипотеза

Функција стратегијског менаџмента остварује се пословном стратегијом и спроводи као стратегијски процес у остваривању циљева предузећа у променљивом и динамичном пословном окружењу. Тиме се пословне стратегије, стратегијски процес и функција стратегијског менаџмента доводе у везу са војном стратегијом.

1.4.1.2.1. Појединачне хипотезе

- Стратегијска анализа јесте фаза стратегијског процеса која има своја општа начела, обухвата анализу окружења (опште и конкурентско) и анализу стања система (интерно окружење).
- На основу закључака из стратегијске анализе планирањем се предвиђају будућа стања и будући догађаји са одређеним економским и временским хоризонтом, који одређују планске претпоставке за следећу фазу стратегијског процеса.
- Визија као претпоставка усмерава фазу дефинисања мисије и стартегијских циљева као први корак у подпроцесу формулисања пословне стратегије.
- Дефинисање и избор пословне стратегије у оквирима пословне политике, сложен је подпроцес формулисања стратегије и обухвата постављање аналитичког оквира за избор стратегије, предлагање стратегијских алтернатива, њихову оцену и избор најбоље, као одлуке о будућој пословној стратегији.
- Примена стратегије је сложен подпроцес који има своје елементе и обухвата стварање организационе структуре, успостављање пословне културе, операционализацију дугорочних циљева и алокацију ресурса, координацију и вођење имплементације стратегије.
- Стратегијска контрола (контрола и ревизија) јесте сложена свеобухватна активност у стратегијском процесу којом се врши мерење резултата остварених циљева на свим нивоима и контрола делетворности система и остваривања стратегије у целини.

1.4.1.3. Трећа посебна хипотеза

Уз уважавање посебности војне стратегије и менаџмента, конституенци науке предмет, теорију, метод и језик, одређују научну заснованост војне стратегије, она је тада у функцији вештине и науке менаџмента и у исто време менаџмента као функције, процеса и односа.

1.4.1.3.1. Појединачне хипотезе

- Предмет војне стратегије јесте војностратегичка стварност државе.
- Теорија војне стратегије јесте систем научних и стручних знања о предмету и објекту војне стратегије.
- Метод војне стратегије јесте метод Ратне вештине непосредно повезан са предметом војне стратегије.
- Језик војне стратегије јесте део језика Полемистике и Ратне вештине и изграђује се кроз научна истраживања.
- Менаџмент као функција управљања предствља вештину и науку која се гради на искуствима, теорији и научним истраживањима, чему доприноси и научна заснованост војне стратегије.
- Менаџмент јесте функција сваког пословног система у којој научна заснованост војне стратегије доприноси њеној ефективности и ефикасности.
- Менаџмент јесте континуирана активност или процес, а научна заснованост војне стратегије доприноси његовој стабилности и поузданости.
- Менаџмент као однос опредељен је сврхом пословне стратегије.

1.5. Начин истраживања

Предмет истраживања односи се на војностратегичку и менаџмент стварност друштва, државе, привреде и пословних субјеката у којој су војна стратегија и пословне стратегије њено обележје. Научно одређење војне стратегије као појаве, процеса и односа, њена научна особеност у функцији је пословних стратегија као особеност стратегијског менаџмента, док је њена научна заснованост на конституенцима науке у функцији вештине и науке менаџмента и система појаве менаџмента као функције, процеса и односа. Веза предмета са реалном стварношћу пружа објективне могућности коришћења различитих процедура за изналажење решења. Из тих разлога истиче се потреба за прецизним одређивањем научно заснованог начина истраживања, који се разрађује кроз: научне методе, изворе података и обухват истраживања.

1.5.1. Методе истраживања

У оквиру проблема и предмета истраживања изражена је ширина и сложеност као друштвених, војних и менаџмент појава, функција, процеса и односа. Наведене чињенице условљавају примену различитих филозофских и научних метода за изналажење адекватних проблемских решења. Истраживање има карактер теоријско-емпиријског поступка. Имајући у виду целину истраживања, а ради достизања постављених циљева и верификације хипотеза, истраживачки поступак захтева примену „аналитичко-филозофске методе“¹, „критичке дијалектичке методе“²,

¹ Марковић М., Логика, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1994, стр. 131.

² Исто, стр. 135.

„основних општих метода друштвених наука“³, општих научних метода, посебних научних метода и емпиријске методе.

1.5.1.1. Аналитичко - филозофска метода

Метода представља приступ у процесу спознаје, заснован на „двојству емпиризма и филозофске анализе“⁴, тако да аналитичко-емпиријска метода ствара оквир у коме се, применом одговарајућих научних метода, реализује истраживачки пројекат и проучавају искуствене чињенице. Аналитичким поступком је детерминисано теоријско подручје проблема и предмета истраживања. Метода омогућава да се, на основу теоријског знања, постави систем хипотеза о општем својству проучаваног предмета, научној заснованости војне стратегије у функцији менаџмента. Из систем хипотеза, аналитички се изводе последице које имају искуствени карактер и оне се односе на конкретне појаве, као и друштвене и научне услове у којима се одређује научна заснованост војне стратегије у функцији менаџмента и примењује методолошка процедура. Применом наведене методе, извршиће се проверавање опште хипотезе упоређивањем теоријски изведених последица са добијеним искуственим подацима о научној заснованости војне стратегије у функцији менаџмента, који ће општу хипотезу или потврдити или оповргнути.

1.5.1.2. Критичка дијалектичка метода

Специфичност истраживања општих друштвених појава, као што и стратегија, војна стратегија, стратегијски менаџмент и менаџмент, неминовно доводи до сазнавања позитивних и негативних страна њиховог развоја. Дубина сазнања доводи до повезивања знања и морала, науке и етике, као и тезе о јединству теорије и праксе тако да је примена дијалектике као критичке методе долажења до истине путем борбе супротних становишта неопходна. Из тих разлога и целовити историјски приступ друштвеној, војној, стратегијској и менаџмент стварности која се развија у континуитету, сагледава се као део општег развоја друштва. Покретачке силе развојних процеса по правилу су целовити производ сукоба. Из тих разлога метода има своју улогу у истраживању стратегије као друштвене категорије. Однос аналитичко-емпиријске методе и критичке дијалектичке методе утврђује се у подручју егзактности и превазилажењу ограничења у развоју опште појаве стратегије (војне и пословне) као фундамента у истраживања.

1.5.1.3. Основне опште методе друштвених наука

Од основних општих метода друштвених наука у истраживању ће бити примењене: метода разумевања, компаративна метода, структурално-функционална метода и конкретне дијалектичке методе. Разлог за захватање проблема целином општих научних метода је тежња ка потпуности истраживања предмета.

Примена *методе разумевања* омогућава стварање посебног аксиоматског поља повезаног са вредностима и семантиком или дијалектичком теоријом значења, ради научног одређења војне стратегије (семантичког значења, појаве, процеса и односа). Услови за утемељење норми практичне војне стратегије сагледаваће се као друштвени и као научни, а њихова укупност чиниће научно одређење војне стратегије

Примена *компаративне методе* логично проистиче из аналитичко-филозофске методе и везана је за емпиризам. Такође, већина утврђених хипотеза постављена је на основу аналогije, чиме је њихова провера могућа једино применом компаративне методе. Тако

³ Шешиф Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд, 1978, стр. 127.

⁴ Марковић М., Логика, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1994, стр. 132.

је и њена примена вишеструка: у вршењу анализе података (компаративна анализа) о објективним могућностима војне делатности, из којих проистичу научно засновани војностратегијски ставови; у практичној верификацији коректности логичког теоријског модела формулисања и примени војне стратегије; логичког теоријског модела формулисања и примени пословне стратегије; теоријске надградње за хронолошка, развојна и узрочно-последична војностручна знања и знања стратегијског менаџмента. Крајњи ефекат примене оствариће се кроз уопштавање резултата (компаративну синтезу) формулисања и примене војне и пословне стратегије, као и извођењем закључака проведеног истраживања.

Примена *структурално-функционалне методе* или С-Ф методе у истраживању друштвених појава одражава и посебан методолошки социолошки правац. Она је повезана са структуралном и функционалном анализом (макрофункционализам и микрофункционализам) и у вишеструкој је примени током истраживања: научног одређења војне стратегије, одређења функције стратегијског менаџмента, доприноса научне заснованости војне стратегије вештини и науци менаџмента, те доприноса функционисању менаџмента као менаџмент функције, менаџмент процеса и менаџмент односа.

Примена *конкретне дијалектичке методе* повезано је са другом филозофском методом, а у циљу превазилажења методолошког објективизма и субјективизма. Такође, у циљу свеобухватности и превазилажења статичности и ограничености у анализи структуре војне и пословне организације, генези настанка војне и пословне стратегије, функције стратегијског и општег менаџмента, као и понашања стратега и топ менаџера. У свим наведеним ситуацијама током истраживања примењиваће се конкретна дијалектичка метода ради повезивања објективних чињеница и менталног фактора доживљавања стварних појава, детерминизма општих закона и принципа са индивидуалним чиниоцима друштвених појава, као дијалектичког јединства општег, посебног и појединачног.

1.5.1.4. Опште научне методе

Од општих научних метода, у истраживању ће бити примењена *статистичка метода* и *метода моделовања*.

За релативно егзактно сагледавање опште одређености, правилности и евентуалне законитости војностратегијских и менаџмент норми, које треба да имају општи ниво у војној и менаџмент делатности, биће коришћена *статистичка метода*. Њоме се успешно могу истражити просторни и временски услови у којима се одвија војна и менаџмент делатност. На тај начин стичу се сазнања научне дескрипције (статистичког описа), али и научног објашњења (статистичке корелације) војностратегијских и менаџмент ставова. Метода има непосредну сазнајну и вишеслојну улогу за научно одређење и заснованост војне стратегије у функцији менаџмента. На нивоу статистичког описа, којим се изражава квантитативни и квалитативни однос материјалних и нематеријалних фактора, и на нивоу описа сукцесивних стања, промена војностратегијских и пословностратегијских норми војне и менаџмент делатности, оружане борбе и тржишне борбе у временским и просторним серијама. Посредна сазнајна улога статистичке методе за научно одређење и научну заснованост војне стратегије у функцији менаџмента биће у статистичкој генерализацији и предвиђању праваца развоја (тенденција) војне и пословних стратегија.

Метод моделовања омогућава јединство практичне и теоријске делатности разних врста, различитих облика, различитих степена учешћа практичних и теоријских чинилаца, у томе он је у основи свих метода научног сазнавања. Предмет истраживања у својој сложености и распрострањању у две емпиријске и научне области у основи има

две друштвене појаве војну и пословну стратегију које се у пракси формулишу и примењују, а у теорији описују и истражују. Оне су у мисаоно-теоријском и практичном смислу предмет, мисаоног, теоријског и практичног моделовања и као такве апстрактни и конкретни (графички прикази система, функција, процеса, односа) служе за научно истраживање и сазнавање реалних објеката. Модели стратегија посредују између појава и теорије, као и теорије и праксе. Из тих разлога она има своју примену у истраживању и проверавању постављених хипотеза. У комбинацији са осталим методама она даје сазнање о војном и пословном моделу стратегије (структуре и функције), корелацији научне дисциплине стратегије ратне вештине и стратегијског менаџмента, војних наука и менаџмента вештине и науке, а такође, и повезаности и условљености појава које се путем ње сагледавају, у којима се побољшања квалитета једне, одражавају на елементе и функције друге, у општем посебном и појединачном смислу (функције, процеса и односа), као одлика њиховог развоја.

1.5.1.5. Посебне научне методе

Ради потпуног сазнања предмета истраживања потребна је примена и посебних научних метода у свим фазама истраживачког поступка, од прикупљања података, њихове обраде, до закључивања. У ту сврху примењиваће се *дефиниција и класификација, дедуција и индукција*, као и *анализа и синтеза*.

Научна заснованост војне стратегије у функцији менаџмента као предмет истраживања, у научним и стручним оквирима, обухвата низ неодређених појмова и садржаја, што захтева одређивање и утврђивање њиховог места, положаја и односа у систему појмова. Из тих разлога истраживање условљава примену *методе дефиниције и класификације*. Оне се примењују у идејном пројектовању, фазама прикупљања и обраде података и изради саопштења. Дефиниција има примену и примарну улогу у одређењу категоријалних појмова у систему војних наука везаних за појам војна стратегија, као и појмова у науци менаџмента везаних за појам пословна стратегија. Класификација ће имати тежиште на сврставању појмова и прикупљених или добијених података по критеријумима сродности и припадности. Примењиваће се код појединачних хипотеза у класификацији индикатора, садржаја и закључака у складу са и подручјима на које се резултати истраживања односе.

Дедуција, као метода закључивања од општег ка посебном, обезбеђује научно извођење појединачног става из општег. Она је основа за научно одређење и заснивање војне стратегије у ратној вештини и систему војних наука, као и пословне стратегије у стратегијском менаџменту и вештини и науци менаџмента. Тежишно на доприносу функционисању стратегијског и општег менаџмента као независне варијабле истраживања. Изведени ставови биће проверени кроз постојеће теорије о војној и менаџмент делатности, а проверавањем кроз конституенсе науке војна стратегија заснује на науци. За целину истраживања, метода дедуције биће значајна при верификацији постављених хипотеза, посебно појединачних.

У истраживању *индукција* ће највећим делом бити метода промишљања, односно закључивања од појединачних ка посебним и општој хипотези. Због комплексности научног одређења у функцији стратегијског менаџмента и утврђивања научне заснованости војне стратегије у функцији менаџмента, своју примену имаће потпуна и непотпуна индукција. Овим методама ће се закључивати да ли су сви елементи који чине основу научног одређења и научне заснованости сагледани целовито у квантитативном и квалитативном погледу. Посебан значај индукција има у коначном закључку како појединачни и посебни елементи научне одређености и заснованости војне стратегије доприносе функционисању менаџмента, као и на укупан научни

садржај у оквиру кога се научно одређује и утврђује војна стратегија, стратегијски менаџмент и вештина и наука менаџмента.

Анализа, уз дедукцију, чини суштину општег филозофског метода, примењеног у пројектовању и предвиђеног у истраживању. Она је основни општи метод у истраживању војне и менаџмент делатности као и утврђивање постојања научних елемената одређивања и заснивања војне стратегије у функцији стратегијског менаџмента и менаџмента као вештине и науке, чему погодује примени свих врста анализе⁵. Тако ће се структурална анализа примењивати у истраживању војностратегијске и производно-пословне организационе структуре, војностратегијске и менаџмент стратегијске делатности, као елементима предмета истраживања. Функционална анализа примењиваће се за истраживање активности у процесу стратегијског функционисања (формулисања и примене стратегије) војностратегијског и производно-пословног система као делова и целине. Узрочна анализа користиће за истраживање услова, циљева, активности и резултата везаних за формулисање и примену војне и пословне стратегије. Компаративна анализа биће основа за утврђивање друштвене условљености и научног одређења и заснованости војне стратегије у доприношењу функционисања стратегијског и општег менаџмента као вештине и науке и систем појаве у предузећу. Генетичка анализа даће одговоре на све услове у којима се формулише, примењује, научно одређује и заснива војна стратегија, отклањајући формално-логичка ограничења применом сематичке логике.

Метода синтезе, има значајну улогу у завршној фази истраживања у стварању целовитог сазнања о развоју војне и пословне стратегије. Она обезбеђује сагледавање и разумевање зависности и повезаности војних и пословних социо-техничких система војностратегијске и менаџмент стратегијске делатности и организације. У сагледавању целине посебан значај имаће дескриптивна синтеза, која обезбеђује опис конфигурације (структурираности) промена и новина у развоју војне и пословне стратегије. Таква дескриптивна синтетичка матрица створиће потребне предуслове за експликативну синтезу, којом је могуће досезање нивоа разумевања зависности критеријума, ограничења и темпа војностратегијских и менаџмент стратегијских промена.

1.5.1.6. Емпиријске методе

Емпиријске методе предвиђене у истраживању, обухватају систем поступака и инструмената за откривање и прикупљање података потребних ради моделовања и проучавања и истраживања научне заснованости војне стратегије у функцији менаџмента. У овом истраживању тежишно место имаће *кибернетичка метода* и *метода анализе садржаја*.

Кибернетика као теорија и пракса саморегулативних динамичких система, омогућава објашњавање друштвених појава помоћу модела саморегулативних система, принципа дијалектичке обратне (back – feed) везе, дијалектичког каузалитета и кибернетичке машине. Примена *кибернетичке методе* односи се управо на кибернетички начин мишљења који све што се дешава у друштвеној стварности представља помоћу модела саморегулативних система. У том погледу војна организација и производно-пословна организација, делом ће бити разматрани као војностратегијски систем и пословностратегијски систем у сложеном војностратегијском и пословностратегијском окружењу узрокованом оружаном борбом и тржишном борбом. Дакле, у примени метода и модела циља у стратегијској релацији кореспондира претпостављеном моделу циља. Такође, и сам менаџмент као сложени друштвени систем (функција, процес и

⁵ Исто, стр. 129.

однос) применом кибернетичке методе сагледаваће се као циклички саморегулативни систем са више улазних утицаја и више регулатора.

Метода анализе садржаја (техника обраде материјалних чинилаца) јесте основа за истраживање, научне и стручне документације и информација битних за процес сазнавања. Она обезбеђује и поткрепљује предмет истраживања информацијама, као основног извора сазнавања предметне појаве. У том погледу задатак анализе садржаја биће груписање, обрада и разлагање информација у вези предмета (научног одређења и заснованости војне стратегије, стратегијског менаџмента, вештине и науке менаџмента, менаџмента као функције, процеса и односа) на њихова основна значења као информативних порука. Информације за анализу садржаја су већим делом посредни извори, што у истраживању оставља одређену дозу неизвесности и резерве и поставља посебне захтеве пред истраживача.

1.5.2. Извори података

Временски посматрано, предмет истраживања се односи на непосредну прошлост, садашњост и ближу будућност. У таквом приступу, да би се реализовале пројектоване емпиријске методе истраживања, неопходан је коректан одабир извора података из војне и менаџмент праксе и теорије. Уважавајући „методолошке критеријуме за класификацију извора података“⁶, у истраживању ће бити коришћени: (1) примарни, посредовани и изведени извори; (2) тајни, интерни, отворени и јавни извори; (3) визуелни, аудитивни и мултимедијални извори. Основа за истраживање предмета биће војни и менаџмент теоријски извори података: страна и наша војностратегијска и документа стратегијског менаџмента; научни, стручни и специјалистички радови наших и страних аутора; доступна војностратегијска документа и извештаји; средства јавног информисања и мултимедијалне комуникације. Извори везани за праксу биће ослоњени на пројекте формулисања и примене војне и пословне стратегије.

1.5.3. Обухват истраживања

Истраживање научне заснованости војне стратегије у функцији менаџмента обухватиће два, организацијски заокружена и дефинисана поступка- прво, идентификације војне стратегије и функције стратегијског менаџмента и друго, кроз конституенсе науке утврђивање њене научне заснованости у функцији менаџмента. За научно сазнање, обраду, анализу и верификацију резултата, одређује се сужени обухват истраживања. У оквиру варијантних војних стратегија, истраживање ће бити усмерено на њихове инваријантне садржаје и обухватиће оне верзије које одговарају просторним и временским захтевима малих земаља које теже европским интеграцијама. Када је у питању функција стратегијског менаџмента (пословне стратегије) и менаџмента вештине и науке, истраживање обухвата целокупну емпиријску и теоријску менаџмент стварност. Просторно, истраживање ће захватити међународно-правно одређени модел војне организације са утврђеним процедурама војне делатности. У области менаџмента, истраживање ће захватити производно-пословне субјекте, гранске институције, национално и међународне тржиште. Временски, истраживање ће обухватити периоде формулисања војностратегијских и менаџмент теорија XX и почетка XXI века, које војну делатност уклапају у пројекте међународних интеграција а привредне субјекте припремају за нову још неизвеснију и оштрију тржишну борбу.

⁶ Милошевић Н., Пројектовање истраживања у ратној вештини, ВИНЦ, Београд, 1989, стр. 152 - 155.

1.6. Научна и друштвена оправданост истраживања

Пројектовано истраживање има своју неспорну *научну оправданост*. Она се темељи на значају војне и пословне стратегије као скупа научно заснованих норми које одређују војну и менаџмент делатност и без којих се војном организацијом и предузећем тешко управља, чиме се њихово функционисање и осигуравање егзистенције ограничва. С обзиром да се теорија ратне вештине бави научним сазнавањем појава, процеса и законитостима у оружаном борби и унутар ње нормама практичне делатности, свака појава новог и специфичног приступа заслужује научно сагледавање. У том погледу и сваки нови приступ пословној стратегији и менаџменту као вештини и науци, оправдава истраживање. Како је планирано истраживање, у нашим оквирима, подухват фундаменталног научног решавања методолошких и методичких питања научне заснованости и перспективне војне стратегије у функцији менаџмента, резултати истраживања ће отворити нове погледе и понудити специфичне приступе у развоју теоријске менаџмент и војне мисли. Научни допринос истраживања теорији и методологији менаџмента огледа се у: 1) трансферу војностратегичких знања у област стратегијског менаџмента; 2) преношењу концепта изграђености конституенса у науку менаџмента; 3) методолошки образац проверавања научне заснованости пословних стратегија кроз конституенсе науке менаџмента. Научни допринос истраживања теорији и методологији ратне вештине састојаће се у: 1) потпуној дескрипцији проучаваног феномена (научне заснованости војне стратегије) и његових последица; 2) заснованој експланацији на нивоу објашњења повезаности науке и војне стратегије (утврђивању постојања и сложености веза, смера уочених веза и интензитета тих веза); 3) преименовања стратегије научне дисциплине ратне вештине у војну стратегију (заједно са војном оперативком и војном тактиком); 4) методолошком развоју процедуре организације и реализације истраживања, која се заснива на савременим методама и процедурама научног утемељења ставова специфичне области друштвене и државне активности као што је војна стратегија. Са научног становишта истраживање има хеуристички и верификациони карактер у погледу потврђивања или одбацивања постојећих метода за одређивање процедура научног заснивања војне стратегије. На овај начин, поступак и резултати истраживања могу допринети стицању драгоцених искустава за примену сличне методологије при решавању других теоријских и практичних проблема у ратној вештини и менаџменту.

Друштвена (практична) оправданост истраживања биће обезбеђена достигнутим нивоом научних резултата. Војна и пословна стратегија непосредно су повезане са функцијом управљања а тиме и највишим органима државне власти и војском, као и власницима и топ менаџментом предузећа. Тако да је у најширем смислу друштвена оправданост истраживања за ратну вештину, стратегијски менаџмент и менаџмент као вештину и науку, оправдано значајна и велика.

2.

НАУЧНО ОДРЕЂЕЊЕ ВОЈНЕ СТРАТЕГИЈЕ

2.1. Семантичко одређење појма Војна стратегија

2.1.1. Пракса, теорија, начела и захтеви научног одређења војне стратегије

У складу са науком, дијалектичким принципима и дијалектичком теоријом значења војна стратегија је као предмет и материјални објекат, ствар, класа, чињеница, структура, својство, релација, процес, и као таква се разматра. Научно сазнавање војне стратегије у домену класичног приступа и проблеми који се јављају у класичној и симболичкој логици око категоријалних појмова, условили су дијалектички приступ са становишта дијалектичке теорије значења. У комбиновању и надопуњавању оба приступа настоји се употпунити у гносеолошком смислу њено сазнавање, у епистемиолошком смислу њено научно одређење, и у онтолошком смислу њено разумевање. Поступак у одређењу војне стратегије условљен је њеним предметом, објектом и њеном динамичношћу, као и потребом њеног објективног научног сазнавања и утврђивања. Проблеми који се на том путу јављају везани су за њена филозофска и метафизичка својства. Она се испољавају тек у практичној корелацији са војском и оружаном борбом, тада се показује у целисти, као вишеслојна међузависна, и увек тежи неком вишем нивоу, научном и филозофском садржају стратегије. Покушај њеног свођења на систем и процес је из практичних разлога прихватљив. Он даје поузданост и квалитет војној стратегији и сигурност војсци да је војна стратегија адекватна и омогућава остварење циља. Међутим, у пољу неизвесности, поред позитивних утицаја мултипликатора, јављају се и гравитационе тачке мимо линеарности и очекивања. Догађаји око којих се у датом тренутку сажимају и ломе концепције, а чије решење лежи у понашању људи, а посебно у мишљењу, знању, филозофији, интуицији, идеји и одлуци стратега. Наведена неусаглашеност настоји се, ако је могуће уз помоћ семантике, дијалектике и дијалектичке теорије значења на адекватан начин решити.

Човекова стварност је целина, а он је њен део и фактор који је ствара, обликује, сазнаје, приказује и мења. Она је процес и реалитет тренутка, као стање и ствар, реално доживљеног и субјектом сазнатог, предмет и објекат садржајем и обимом сазнате објективности уз помоћ и одмагање субјективности. Стварност је однос субјекта са предметом, не предметни одраз, већ субјектом дата ствар. Таква стварност је човеку дата и она се одражава на цео његов свет. С обзиром на историјско трајање и она је попримила константне обрасце своје појавности као друштвено историјска стварност, као друштвени производ за сваког субјекта нова или стара и нова.

Свако друштво гради свој однос према друштвеној структури (елементи, везе и односи) и они су за то друштво у датом тренутку у целисти друштвена стварност. Такође, свако друштво се организује у државу што чини његову државну стварност. У свим сферама друштва и државе гради се посебна, политичка, правна, економска, одбрамбена, војна, културна, спортска, научна и друга структура и свака појединачно представља њихову стварност. Такође и стратегије као друштвен систем појаве везане за структуру и функције које их опредљују у простору и времену у општем, посебном и појединачном чине њихову стратегијску стварност. У томе се успоставља однос целине и дела у релације много једнога и једно многога. Тако је и војностратегиска стварност, стварност друштва, државе, политике, економије, науке, одбране, војске, и ако свака од њих има своју стварност у којој је војностратегиска стварност њен садржај или део. Државе са другим државама граде међународне односе, који се остварују у међународној заједници и представљају њену међународну стварност. Однос државе и међународне заједнице успоставља се на релацији целине и дела тј., много једнога и једно многога у корелацији са унутрашњом стварношћу државе и друштва. Тако да је

та стварност испреплетена, вишеслојна и вишезначна, међузависна, и представља структуру и односе држава и међународних субјеката и организација.

У међународној заједници су присутни одређени процеси који представљају њену стварност, и чине је динамичном, повезаном и међузависном целином. Тако је данас у свету присутан процес глобализације, ширења и обједињавања, укрупњавања и разједињавања и није једнозначан. Самим тим и његов утицај на националне државе је неизвесан. Реч „глобализација“ потиче од Енглеске речи („Globe (*енгл.* globe) с. глобус, лопта, кугла,⁷ као и „Globus *m* globe.“⁸ и „Глобалан *adj* Global, overall / - на нагодба package deal.“⁹ и „Глобално *adv* globally, overall.“¹⁰) или „Global, оно што покрива или утиче на цели свет.“¹¹ У Српском језику је страна реч и има значење „Глобалан (*лат.* globus, *фр.* global) целокупан, укупан.“¹² О њој су изречени следећи ставови: Џозеф Стиглиц (Joseph Stiglitz) - „Укидање препрека слободној трговини и блиској интеграцији националних економија“; Томас Фридмен (Thomas L. Friedman) - „Ширење капитализма слободног тржишта, практично на све земље света“; Стивен Смит (Steven Smith) и Џон Бејлис (John Baylis) - „процес увећања интеракција између друштва тако да догађаји из једног дела света све више и више имају утицај на народе и друштва далеко одатле“; што је у теоријском смислу осликава. Глобализацију именују најмање четири термина, као интернационализација, универзализација, вестернизација и детериторијализација. Има историјски аспект, као опште друштвени процес он је социолошки, а његова основна одредница је технолошки развој са квалитативним и квантитативним променама у економији, политици и праву, а тиме и култури. Његова појавна страна је глобална економија, глобално тржиште, глобална заједница, глобални медији и друго. У свакој од њих потиче позитивне тенденције интеграција, универзалност и стандардизација и супротстављене појаве локализације, парцијализације и фрагментације.

Савремени међународни односи су односи држава и других међународно признатих субјеката са развијеним садржајем и формом. У међународном праву све државе су једнаке, на карактер односа међу њима утиче њихова укупна друштвена моћ. Она се најчешће испољава као политичка, економска и војна. Политичка моћ је примарна и према принципима владавине, она се трансформише у надмоћ. Политика надмоћи реализује се државним апаратом и са собом носи принуду и насиље. Војска је једно од средстава принуде и насиља и у односима са државама испољава се као војна сила. Политика друштвене потребе формулише у државне интересе и државне циљеве, који су уједно и циљеви политичке власти. Реализација наведених циљева је процес у коме политика користи средстава или државне подсистеме и гради стратегије којима се они усмеравају у постизању циља. Држава, организација и функције спроводе се у складу са циљевима политике и стратегијама и на тај начин постају орјентисане у простору и времену. Са системског становишта држава је хијерархијски систем, а самим тим и стратегије које се у њој примењују су хијерархијске.

Стратегије су појаве у друштву и држави, којима се они настоје усмеравати према неком жељеном стању у будућности. Оне су везане за простор и време и имају своје

⁷ Грујић Б., Речник енглеско-српскохрватски, српскохрватско-енглески, Тридесетдевето издање, „Обод“, Цетиње, 1984.

⁸ Дрводјелић М., Хрватско или Српско Енглески рјечник, Пето издање, Школска књига, Загреб, 1982, стр. 119.

⁹ Исто.

¹⁰ Исто.

¹¹ Oxford Advanced Learner's Dictionary.

¹² Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1988, стр. 176.

трајање. Њихова примена у систему односи се на процес који тај систем спроводи и то им је главна системска карактеристика, тако да се и саме спровode и попримају обележје процеса. Када се суштина изражава формом а форма јесте суштина, онда је процес њихово основно својство.

Држава је у суштини прожета политиком као и политика државом. Она је „посебни колективитет, који није само политички облик већ и економска, политичка, војна и културна снага и фактор.“¹³ Држава је макро-систем са подсистемима, кроз њих се акумулира економска, политичка, војна, културна и друге моћи. Она се у политичком систему расподељује и њоме врши утицај на укупна друштвена кретања. Власт је један од основних проблема политичког система, борба за њу је мотив политичких субјеката и елита, као и политичка воља грађана. Односи у држави су организационо и нормативно-правно уређени, кроз њих се преламају политички интереси и утицаји.

Управљање државом је сложена активност државних и политичких институција и организација или управљачког подсистема државе. Управљање је функција организације и представља „доношење одлука у једном организационом систему“,¹⁴ или скуп акција да би се систем превео у друго жељено стање. Управљање је одређивање, усмеравање и владање процесом или „политичком активношћу.“¹⁵ У држави оно припада легитимној политичкој власти, како каже Макс Вебер, „њена властита претензија на легитимност у релативној мери важи по себи, учвршћује њено устројство и суделује у избору средстава владавине.“¹⁶ Тако да је „легитимна владавина, легитимна институционализована моћ,“¹⁷ што повезује насиље и моћ. Средства власти су држава у целости и сви њени делови.

Војска је једно од тих средстава, посебна друштвена институција, део државног апарата са уставном улогом у оружаном борби или подсистем система одбране државе. Друштвена моћ система војске, извире из оружја које поседује, а сила из права и способности његове употребе. Политичка власт користи војну моћ и војну силу опредељујући је својим циљевима у војним стратегијама. У политичком контексту војска се може појавити и као сила изнад друштва.

Држава је хијерархијски систем који обезбеђује друштвену репродукцију, са њом управљају највиши органи законодавне и извршне власти. Они са уставним и законским надлежностима и обавезама управљају управљаним подсистемима економије, политике, одбране, образовања, науке, и другим. Функција управљања односи се на највише државно руководство и управљане подсистеме, организациону структуру као систем веза и односа између њих, то је „организациони оквир у којем се примењују и остварују одређене стратегије.“¹⁸

Стратегија је битан елемент у функцији управљања државом и доношењу државних одлука. Као општа везана је за целину државе, а као посебна и појединачна за њене подсистеме и функције. „Стратегија је планска одлука којом се утврђује раст и развој, методе и средства, акције и темпо остваривања циља.“¹⁹ Стратегија и организациона структура су међусобно условљене и понашају се као променљиве варијабле.

¹³ Ђорђевић Ј., Политички систем, Измењено издање, Савремена администрација, Београд, 1985, стр. 52.

¹⁴ Куколеча С., Организационо пословни лексикон, Том 2. стр.1599.

¹⁵ Милосављевић С., Политичка акција, Београд, 1977, стр. 62.

¹⁶ Хабермас Ј., Проблем и легитимације у касном капитализму, Напријед, Загреб, 1982, стр. 119. Преузето од, Weber, M., Die Typen der Herrschaftsft, u : Wirtschaft und Gesellschaft, Koln, 1956, sv. I, str. 158.

¹⁷ Симеуновић Д., Основи политичких наука – практикум, Београд, 1994, стр. 119.

¹⁸ Група аутора, Организација предузећа, стр. 209.

¹⁹ Исто.

Стратегија државе и државне стратегије опредељују контринуирано остваривање дугорочних и средњерочних државних интереса и циљева политичке власти. Оне су програмско начело и променљива планска варијабла која се мења под утицајем окружења и стања у систему. Промене стратегије и организационе структуре остварују се преко структурних параметара и утичу на систем у целини.

Стратегије су предмет интересовања многих наука, произашле као део њиховог предмета и опште примене стратегије у свим сферама делатности. У војним наукама Стратегија има посебан значај и одређена је као научна дисциплина Ратне вештине. Ова чињеница је веома важна за сазнавање војне стратегије и њено научно одређење. У том погледу карактер војне стратегије као систем појаве је у практичном, теоријском и научном смислу јако сложен, а она општа, апстрактна и исказана метајезиком. У свом постојању она обухвата и односи се на целину друштва, државе, политике, стратегије, делатности и њихове акције, узрокована је стварним или потенцијално могућим ратом и оружаном борбом. Њена улога је непосредно повезана са војском, системом одбране, државом и друштвом у целини.

Војна стратегија се разматра у науци као сложена друштвена појава или комплекс, ствар-процес-однос-ствар у својој коначној непроменљивости и материјалном облику, појава јер је узрокована односима међу другим стварима и у том случају је као појава ствар. Војна стратегија је у варијантном облику безбедносно осетљива, ако постоји државе је штите као тајну. Ако не постоји, њена материјализација се подразумева са појавом оружане борбе. Она наше сазнавање усмерава према свом предмету и објекту. По предмету, војна стратегија нас усмерава према оружаном борби и војностратегијским проблемима одбране државе. Карактеристике објекта су општост и у крајњем теоријском и научном смислу неодређеност. Она се на вишем нивоу апстракције сазнаје путем дијалектичке теорије значења, када се у складу са критеријумима постојања објекта на које се речи односе, разматра као материјални објекат војна стратегија. Ради лакше идентификације војне стратегије као материјалног објекта она се разматра у складу са постојањем материјалних објеката као „ствар, класа, чињеница, структура, својство, релација, процес.“²⁰

2.1.2. Друштвена пракса и друштвена теорија војне стратегије

По својој суштини војна стратегија је увек и теоријска, док је друштвена теорија војне стратегије као сажето друштвено искуство увек научна. Њено практично постојање одражава се у човековим мисаоним способностима да је теоријски обликује и тада она постаје област човековог сазнања, што јој даје атрибуте научности. Војна стратегија има друштвено-историјску основу, везује се за друштвени рад, практични однос човека према природи и друштву и представља друштвени производ.

Услови у којима људи живе захтевају сталне активности и динамички однос према природи и друштву, што је довело до развоја природних наука, развоја технике, производње предмета и алата потребних за живот и практичну делатност. У томе човек испољава своје моћи и својим свесним деловањем обезбеђује себи и нацији живот и опстанак. Стална борба спроводи се као процес и однос човека са природом и друштвом кроз индивидуални и друштвени рад, у коме човек према својим потребама овладава природом и друштвом- мењајући их мења и сам себе. Рад развија све човекове физичке и психичке способности и омогућава стицање нових искуства и знања, условљава друштвену поделу рада, развоја економије, привреде, трговине. Појава

20 Марковић М., Дијалектичка теорија значења, Том други, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 236.

власништва доводи до друштвеног раслојавања. У новој друштвеној структури формира се нова организација у којој су општи односи и интереси замењени посебним и претворени у политичке.

Политика као људска делатност владања и управљања људима, доводи до издвајање политичке власти органа општих и посебних интереса. Власт над људима на одређеном простору омогућила је формирање друштвених институција које су формализоване у државу. Политичка власт и држава постају две опште друштвене појаве у заједници. Однос међу њима је успостављен на принципу друштвене поделе рада, политичка власт управља и одлучује, а државни апарат спроводи и осигурава. У организацији државних органа и институција остварује се јединство политике у целини са циљем практичног управљања државом и друштвеним процесима.

Држава као производ политике, успостављена је политичко-правним оквиром и уређена правом. Разматра се као друштвена организација, друштвени систем и државни апарат. Тиме се односи на друштвене институције носиоце друштвених делатности, државних функција и елементе државне организације. Тако и војна делатност, она се односи на место и улогу војске у држави, као и начин извршавања њене уставне и друштвене улоге. Њихове везе и односи уређени су уставом, регулисани законима и одређени диспозицијама и санкцијама. Држава се сматра највишим друштвеним системом са подсистемима економије, политике, финансија, привреде, трговине, саобраћаја, здравства, просвете, спорта, културе, науке, безбедности и одбране итд., који су сваки за себе систем. Она је међународно признати политичко-правни субјект и са политичком влашћу носилац њеног идентитета и суверенитета. Са другим државама и организацијама остварује односе ради одржавања и осигуравања живота друштва, државе и власти. Већина држава у свету су чланице Организације уједињених нација (ОУН) и Повељом су њихови односи опредељени ка циљу одржања и осигурања светског мира и безбедности.

Државни стратегијски оквир, ради ефикасног и ефектног управљања државом, постављени државни циљеви операционализовани су политичко-нормативним, програмско-планским документом, стратегијом државе из које се изводе све друге државне стратегије или је понашање државе одређено доктрином из које се операционализују државне стратегије. Безбедносни циљеви државе концептуализују се у безбедносноодбрамбеном систему као стратегије националне безбедности, стратегије одбране и војне стратегије. У систему одбране оне се у складу са циљем и носиоцима активности свде на војску или оружану силу и операционализују кроз војне задатке, борбена дејста и активности које она реализује у миру и рату. Они су кроз процес управљања, одлучивања и извршавања међусобно усклађени и повезани управо војном стратегијом.

Борба са природом одражава се и на односе у друштву и односе међу државама. Изражене друштвене разлике, лични, друштвени и државни интереси доводе до друштвених и политичких противречности и сукоба. Они обележавају кретање и развој друштва. Тежња да се хармонизују у функцији одржања и сигурности људског живота спроводи се са мање или више успешности. Развој друштва прати и развој укупне способности и моћи. Ступањ развитка одражава способност друштва и државе да се супротставља природним и друштвеним опасностима. Поред природних појава, сукоби унутар држава и међу државама предствљају највећу опасност за очување и опстанак друштва, државе и власти. У њима економски, политички, правни, национални, етнички, идеолошки, религиозни и други интереси постају политички циљеви. Они се остварују политичким и оружаном насиљем, чему се политичка власт супротставља, државом као средством и укупном друштвеном моћи.

Рат је најрадикалнији облик друштвеног сукоба у коме се политички циљеви остварују оружаном борбом. Зарађене стране су државе или политички покрети који се боре за државу или желе да преузму власт над њом и рат се сматра продужењем политике другим средствима. Рат обухвата државу и друштво у целини и узрокује многе појаве и процесе. Држава постаје средство остварења политичког циља што се на међународном плану манифестује као њена спољна политика. Рат тиме превазилази националне границе, ремети међународне односе, поларизује међународну заједницу и постаје претња светском миру и безбедности. Основна карактеристика рата је његова деструктивност, а оружана борба главни садржај и опредељујући критеријум одвајања од других друштвених појава. Постоје и друге теорије о рату- коинциденција са појавом и појмом рат остварена је путем циљева који се тим активностима остварују као утицаји на политичку власт, државне системе, и друштво. Рат као недозвољени начин решавања односа међу државама је Повељом ОУН забрањен и санкционисан. У исто време, она даје право државама на одбрану, све док Савет безбедности не преузме надлежност над решавањем сукоба. Иако забрањен, рат и даље постоји и сматра се продужењем спољне политике. Понашање држава у рату регулисано је Међународним ратним правом. Рат као друштвена појава предмет је изучавања многих наука.

Оружана борба је комплексна друштвена појава и представља последицу сукоба две војске које се боре ради остварења постављеног циља. Она је главни садржај и облик испољавања рата, у којој једна страна покушава применом оружја да потчини другу својој вољи, а друга се оружјем брани. У оружаном насиљу један од основних задатака војске је уништавање живе силе и материјалних средстава противника ради сламања воље и реализације политичког циља.

Војска је историјска категорија, друштвена институција, део државне организације и безбедносног система и подсистема одбране, намењена, обучена и опремљена за вођење борбених дејстава у оружаној борби и других активности и задатака у миру. Обично се састоји од видова, родова и служби. Према међународном праву, војска је орган овлашћен да у рату изводи ратна дејства и против којих се изводе ратна дејства. Војска је део државног апарата који поседује и има право употребе оружја, као крајње физичке силе. Војска као и држава представља средство политике за остваривање државних и политичких циљева. Носилац је дела функције одбране и оружаног супротстављања агресији и реализације циљева политичке власти на унутрашњем и спољно-политичком плану. Има друштвени, државни, политички, безбедносни и одбрамбени карактер. Као институција има посебан друштвени, државни, политички и безбедносни значај, што је чини друштвено затвореном и безбедносно осетљивом. Њена материјална основа, ниво технолошко-техничке опремљености, непосредно је повезан са економском моћи и финансијским могућностима државе. Спој војног кадра и сложене борбене технике чини је социо-техничким системом. Командни кадар основна је веза политичке власти и војске.

У друштвеној пракси и друштвеној теорији државе битна су још два атрибута друштвена моћ и војна сила.

Друштвена моћ представља величину или укупност њених природних, демографских, привредних, економских, политичких и одбрамбено-војних потенцијала, који се најчешће свде на њену економску, политичку и духовну моћ, или у крајњем политичку и војну моћ. Улога моћи опредељена је политичком влашћу и односом владања, у коме као два међусобно повезана елемента узрокују и условљавају њено постојање. Однос оних који владају и оних којима се влада, условљава постојање моћи оних који владају да одређују понашање и активности оних којима се влада. Потреба за моћи условљена је карактером друштвених, економских, политичких, привредних и

духовних односа. Манифестује се унутар државе и њеној спољној политици. Атрибут моћи скоро као и правна норма повезан је са диспозицијом и санкцијом, а тиме и средством за њено спровођење, у крајњем физичком принудом. Политичка моћ државе се испољава кроз војну моћ у потенцијалном и динамичком смислу поседовања и способности употребе војне силе.

Војна сила је крајњи аргумент политичке власти и политике са позиције силе. Повезана је са међународним правом располагања и употребе војске у функцији одбране и очувања безбедности државе и политичке власти. Војна сила представља војни потенцијал државе, способност и могућност употребе војске за заштиту националних интереса и остваривање политичких циљева. Војна сила има политичка, безбедносна и одбрамбена својства. Употреба на унутрашњем плану ограничава се уставом и законима, а у међународној заједници међународним правом. Војна сила је регулатор политичких односа у држави и међународној заједници.

Војна пракса и војна теорија, у свом развоју достигле су висок ступања развитка и разматрају се у складу са појмовима који их одређују.

Војна наука „је систем учења о суштини и садржају припрема и вођења рата и оружане борбе, утврђује садашњост и предвиђа будућност: ново гради на основу сазнања о прошлом и садашњем. Предмет изучавања је рат, посебно његов основни садржај - оружана борба. Истражује, објашњава и дефинише објективне законитости рата и оружане борбе: има своју теорију, принципе и методологију и у тесној је вези са другим наукама и научним дисциплинама. Има више научних области, грана и дисциплина, а све заједно чине систем ...“²¹

Ратна вештина припада војним наукама, она је „теорија и пракса припремања и вођења оружане борбе; најважнија дисциплина у систему војних наука. По основним обележјима припада друштвеним наукама; подручје њеног истраживања и деловања је рат. Назива се и системом општевојних наука. Обухвата: стратегију, оперативку и тактику. Као наука истражује, открива, анализира и проверава законитости оружане борбе, утврђује принципе њеног вођења и даје елементе за праксу, уобличене у доктринарне ставове. Као пракса, представља субјективну делатност у припремању и вођењу оружане борбе. Настала је и еволуирала упоредо са развојем људског друштва, посебно оружаних снага и средстава за вођење рата.“²²

„Стратегија је научна дисциплина ратне вештине која се бави изучавањем, истраживањем и изграђивањем теорије и праксе припремања, организовања и вођења оружане борбе као најважнијег садржаја рата. Стратегијом као делатношћу бави се највише државно, политичко и војно руководство. У циљу иницирања изградње и примене у пракси, а научна основа се обезбеђује применом истраживачког поступка.“²³

2.1.3. Научна пракса и научна теорија војне стратегије

Друштвена пракса војне стратегије је увек теоријска, а друштвена теорија војне стратегије је увек научна. Научна пракса војне стратегије заснива се на војно-стратегијском мишљењу или војнотеоријском-стратегијском мишљењу и представља њену везу са објективном реалношћу. Настанак научних теорија војне стратегије везан

²¹ Војни лексикон, ВИЗ, Београд, 1981, стр. 687.

²² Исто, стр. 513.

²³ Дражић П., Спасојевић Ж., Сакан М., Митев Л., Пецикоза Р., Цупара М., Крсмановић З. и Шумоња М., Методологија ратне вештине, скрипта, Центар војних школа Војске Југославије, Генералштабна школа, Штамп Секција за штампање и умножавање ЦВШ ВЈ Београд, 1996, стр. 43. Преузето из предложене нове стратегије оружане борбе Војске Југославије из 1995. године.

је за видове практичне војно стратегијске делатности. Научна пракса и научна теорија војне стратегије се развијају једна на основу и помоћу друге и у домену слагања и у домену разлика које се у том процесу могу јавити. Веза између научне теорије и праксе војне стратегије остварује се путем научних чињеница. Војна стратегија има практичну, теоријску и научну основу и везује се за војну делатност, Војне науке, Ратну вештину и научну дисциплину Стратегија, а шире за политику, државу, безбедност и одбрану, војску, управљање, руковођење и командовање, сукоб, рат, оружану борбу, борбена дејства; посебно за државне стратегије и доктрине у практичном и научном смислу. Војна стратегија је позната, именована друштвено-војна и војно-научна појава.

Термин и појам „војна стратегија“, односи се на реч војна стратегија. Дакле, „одлучујућу улогу у процесу образовања једног појма игра језик.“²⁴ Свака област друштвене делатности и науке гради свој посебан језик и он је њен конституенс. Језик Ратне вештине има богату терминологију и њему припадају термини „стратегија“ и „војна стратегија“. Они спадају у групу новијих термина, али су због значаја и традиције у именовању изворно везани за грчки језик. Њихова општа употреба у људској пракси, науци и комуникацији, довела је до тога да се налазе у скоро у свим језицима света.

Термин „војна стратегија“ у смислу саме речи „термин (лат. terminus = камен међаш, гранична ознака), речју одређен и фиксиран појам, рјеч као израз појма, ...“²⁵ јесте и сама реч војна стратегија. Она има двоструку улогу у мишљењу и изражавању, и двоструку у именовању и значењу. Терминска страна речи војна стратегија јесте именовање материјалне ствари војне стратегије, објекта нашег чулног доживљавања и мисаоног преображавања у појам војне стратегије. Термин „војна стратегија“ дуго је у употреби у српском језику, због свог фиксираниог језичког значења има комуникативну вредност и важну улогу у грађењу појма.

Појам „војна стратегија“ је елемент мишљења, општег инваријантног искуства о суштини и структури објекта војна стратегија „у већој или мањој мери одређен карактером предмета на који се односи.“²⁶ Појам „војна стратегија“ је општи и друштвено прихваћен и развија се у складу са дијалектичким принципима, војном науком и праксом. Структура појма „војна стратегија“ као дефиниендум и дефиниенс, или речи којима се означава и које се односе на дефиниенс, и речи којима се он изражава, обухвата ширу област термина „војна стратегија“. Поред јасноће логичког поступка, због општости и апстракције термина „војна“ и термина „стратегија“ јављају се тешкоће у одређивању синтагме „војна стратегија“. У језичко-коренском свођењу, војна стратегија има облик „војна“-рат и „стратегија“-војска водим тј., „војна стратегија“-војна војска водим или рат војска водим. Битан термин за цео комплекс јесте термин „војска“. Њиме се одвајају сви битни садржаји појма „војна стратегија“ од осталих термина који припадају речи „војна“ и категоријалној речи „стратегија“. Појам „војна стратегија“ као општи појам не одређује се елементарној и симболичкој логици.

²⁴ Марковић М., Логика за III разред гимназије и III разред Правно-биротехничке школе, Девето издање, Београд, Завод за уџбенике и наставна средства, штампа Штампарија Загорац, 2003, стр. 24.

²⁵ Филиповић В., Филозофски рјечник, друго допуњено издање, Накладни завод Матице Хрватске, штампа Вјесник, Загреб, 1984, стр. 333.

²⁶ Марковић М., Логика за III разред гимназије и III разред Правно-биротехничке школе, Девето издање, Београд, Завод за уџбенике и наставна средства, штампа Штампарија Загорац, 2003, стр. 25.

2.1.4. Семантичка анализа појма „војна стратегија“

Обухвата одређење значења симбола војна стратегија у чему се може применити више теорија. У складу са дијалектичким методом, у одређењу значења симбола „војна стратегија“ примењују се принципи дијалектичке теорије значења. Објективно знање о томе шта мислимо и да ли је наша „мисао истинита можемо имати једино ако је она добила свој стандардни друштвени облик посредством језика.“²⁷ Друштвена комуникабилност, теоријска доказаност и оправданост, и практична провереност и применљивост су основне групе услова које треба да задовољи један став да би био прихваћен као објективно истинит. „Рећи што један симбол значи није његово довођење у везу са објектом (као што чини појам) већ његово интерпретирање помоћу других симбола.“²⁸ „Војна стратегија“ као знак којим означавамо објекат војне праксе и науке, високог је инваријантног садржаја и сматра се симболом. Припада науци и сматра се дискурзивним симболом јер „форма субјективног доживљаја који она узрокује увек један појам и да је објекат који она означава увек опште и константно, апстраховано опште и константно својство или однос или структура извесне класе ствари.“²⁹ Језик Ратне вештине се сматра симболичким језиком, језички израз „војна стратегија“ је апстрактан (у смислу припадања), и односи се на општу структуру објеката и изражава апстрактан појам. Веза „војне стратегије“ са материјалном стварношћу је посредна. Симбол „војна стратегија“ изражен је као реч и његов садржај и обим замењује цео скуп речи. Иако састављен из две речи, његов крајњи израз је збир остатака две метафоре из различитих језика.

2.1.5. Семантичко одређење појма или значење знака и симбола „војна стратегија“

У овом случају лингвистичка правила нису примарна. Утврђивање значења знака и симбола „војна стратегија“ има два аспекта: сазнајни, да омогући правилну употребу знака и симбола у сазнавању објекта и појаве војна стратегија; и практични, да омогући ефектну комуникацију међу људима. У оба случаја, оно је повезано са праксом као критеријумом вредновања сазнања. Да бисмо разумели значење потребно је истаћи разлику између значења знака и значење симбола „војна стратегија“. Значење знака „војна стратегија“ везано је за језичку форму, генетичку употребу и друштвени карактер. Значење симбола „војна стратегија“, везано је за чвршћу сферу научног разматрања која се спроводи процесом суђења, закључивања, доказивања и оповргавања.

Реч, термин, знак и симбол „војна стратегија“ јесте језичка синтагма и носилац значења. Знак „војна стратегија“, као објекат и носилац значења, према класификацији Чарлса Сандерса Перса (Charles Sanders Peirce)³⁰ спада у трећу категорију знакова тј. „(3) legisings (законити знаци).“³¹ Значење у овом случају представља комплекс релација међу којима се у структури издваја пет релација и „посебних момената. 1. Односа знака према извесној психичкој диспозицији (ментално значење), 2. Односа знака према означеном објекту (предметно значење), 3. Однос знака према другим знацима система (језичко значење), 4. Однос између два или више субјеката од којих једни знак употребљавају а други га интерпретирају (друштвено значење), и 5. Однос

²⁷ Исто, стр. 18.

²⁸ Исто, стр. 33. Преузето од, Ayer, J. A., Thinking and Meaning, London, 1947, p. 27.

²⁹ Исто, стр. 251.

³⁰ Исто, стр. 328.

³¹ Исто.

знака и извесних практичних акција субјеката (практично значење)³² чиме се одређује његова комуникабилност или научна и друштвена прихватљивост.

1. Ментално значење појма „војна стратегија“. Термин „војна стратегија“ припада војној науци и Ратној вештини и означава појам. Тиме се његово разматрање из домена знака премешта у домену симбола „војна стратегија“. Научни карактер појма „војна стратегија“, искључује емотивни и волитивни облик менталног значења, као и у домену контекста прескриптивну и експресивну функцију. Дезигнација остаје примарна функција значења која извире из саме структуре појма „војна стратегија“. Зато се ментално значење „војне стратегије“ у већем обиму своди на појмовно значење.

2. Предметно значење појма „војна стратегија“. Појам „војна стратегија“ означава друштвени објекат војну стратегију независно од субјекта. Они се налазе у директној просторној, временској и каузалној релацији. Специфичност односа проистиче из инваријантности и апстрактности знака „војна стратегија“ који се употребљава у војној науци и струци. Однос према конкретном објекту је нижег степена инваријантности и одговара друштвеним условима. Појам „војна стратегија“ може бити изражен изабраним терминима једним од могућих језичких израза нпр., „војна стратегија је теоријом и делатности и задацима реализација циљева спровођење одлука политике и кадром примењен документ“. У предметном значењу представља однос знака према означеном објекту или појму, не мора увек бити у нужној вези са симболом „војна стратегија“.

Предметно значење симбола „војна стратегија“, је издвојено симболичко предметно значење „војне стратегије“ и дато је исказом: „Војна стратегија је теоријом и делатности задацима реализација циљева спровођење одлука политике и кадром примењен документ.“

Предметно значење реченице „војна стратегија“, симбол „војна стратегија“ са исказом субјекта и предиката можемо сматрати реченицом, и само тада има пуни семантички значај. Једино се тада реченици „војна стратегија“ поред смисла може приписати и други семантички предикат, а то је истина. Реченица „војна стратегија“, јесте аподиктичка реченица. Она изражава нашу потпуну сигурност у фактичко стање ствари и наше знање о датој чињеници. Модалитет у овом случају представља степен и квалитет нашег знања о „војној стратегији“, али и аргумент да нешто постоји. Она није просто предметно означавање објеката као код асерторичких реченица, већ означава наше знање о објекту, као предметно значење објекта војна стратегија.

Предметно значење речи „војна стратегија“, значење речи у реченици у изворном значењу сложеног става има следећи облик. „Војна стратегија је на војној науци засновано знање и војна делатност и војска у исто време са извршавањем задатака и реализација циља и у исто време са реализацијом циља спровођење одлука државних институција и политике власти и у исто време са изабраним политичким кадром у војсци примена политике и одлуке и документа „војна стратегија“.“

Предметно значење дескрипције „војна стратегија“, ако „војну стратегију“ схватимо као објекат, онда су све употребљене речи, „војна стратегија је теоријом и делатности задацима реализација циљева спровођење одлука политике и кадром примењен документ“ у њеном описивању дескрипција. Речи „војна стратегија“ су дескрипција субјекта става, док су све речи у предикату дескрипција предиката.

³² Марковић М., Дијалектичка теорија значења, Изабрана дела. Том II, Београд, БИГЗ, Генес-с штампа, Просвета, Српска књижевна задруга, 1994, стр. 330 и 331.

Предметно значење функције става „војна стратегија“, односи се на својства и релације објеката од којих је један неодређен. Неодређеност у овом случају није дата знањем или незнањем субјекта о објекту. Функција се односи на неодређеност објекта који су друштвено прихваћени и комуникабилни, а чији је садржај неодређен или је недовољно одређен. Овде свакако спада и сам појам „војна стратегија“ који је друштвено прихваћен и комуникабилан, а чији садржај није у потпуности одређен.

3. Језичко значење појма „војна стратегија“, значење дефиниције сем у језичком делу наводи нас и у мисаоном делу на разумевање онога о чему говоримо. Конкретна интерпретација дефиниције подразумева и њен језички и мета-језички контекст тј., целокупно значење дефиниције изражене језиком, значење дефиниције јесте и њено контекстуално значење. Термин „војна стратегија“, припада когнитивном језику и дефиниција у њему има сазнајни смисао. Она се односи, поред вишеслојне језичке апстракције на конкретан објект. Њен смисао је у специфичи повезивања; у науци знања војно научне дисциплине Стратегије и општих интердисциплинарних знања стратегије, у пракси повезивања; војне делатности, војске и њених задатака са циљевима политике, одлукама државе и државним документом. У том контексту она је и планска и програмска и у исто време научно опредељена полазна платформа за дубљу имплементацију и инкорпорацију, као сврха и као услов одређених квалитативних и квантитативних промена у системима у којима се спроводи.

4. Практично значење појма „војна стратегија“, из (менталног, предметног и језичког), значења појма, свако од њих има своју практичну и оперативну сврху, и као субсумирано представља његово практично значења у целини.

Практично у менталном значењу, битно обележје термина је одређено према појму, тиме одвојене психичке диспозиције и одређен логички исправан и истинит појам. Релације менталног значења, па исказ појма „војна стратегија“ мотивише на одређену акцију. У овом случају то није узроковано осећањима већ самом делатном природом војне науке и појма „војна стратегија“, који је у општем научном и практичном смислу одговор на неко стање.

Практично у језичком значењу, термин „војна стратегија“ припада језику војне науке. Практично језичко значење симбола „војна стратегија“, јесте у мисаоним операцијама где се мисли формулишу у практичном процесу операција знаковима и у изражају-говору или писању, чиме појам „војна стратегија“ практично делује у комуникацији-прелази границу индивидуалног.

Практично у предметном значењу, јесте у решавању проблема у коришћењу знака „војна стратегија“, који апстрахују знак у свој фундамент, тако је знак „војна стратегија“ конституенс мишљења, говора и плана решења проблема. Војна наука, Ратна вештина и научна дисциплина Стратегија, потврђују то чињеницом постојања знака „војна стратегија“ у свом језику.

Практичног значења „војне стратегије“ јесте субсумирано знање шта се можемо урадити са знаком „војна стратегија“; које се мисаоне операције изводе са појмом „војна стратегија“ да би био сазнат и адекватан, које потребе се задовољавају објектом „војна стратегија“, и како реч »војна стратегија« примењујемо у комуникацији. Практично значење је знање шта се све може урадити са предметом који је њиме означен. Он је научно и теоријско, у једно пракса и способност обављања операција.

5. Друштвено значење појма „војна стратегија“, већ је истакнуто у практичном значењу знака, као елемента широко схваћене праксе. Друштвеност и друштвено значење знака проистиче из друштвене заједнице у којој се он употребљава, тада он кореспондира између субјеката као стимулус и као деловање за утицање једних на друге. Тиме

друштвено значење појма „војна стратегија“ обухвата кооперативне, компетитивне и симболичке операције којима он ту реципрочност обавља вршећи своју друштвену операцију кроз процес схватања и сазнања. Процес у коме се употребом знака „војна стратегија“ задовољавају одређене људске потребе, недвосмислено је друштвено значење појма „војна стратегија“ доводи се у контекст војне теорије и праксе.

6. Комуникабилност знака „војна стратегија“, један од услова ефективне комуникације јесу услови логичке комуникације. Они обезбеђују прецизно одређивање појма „војна стратегија“ израженог реченицом. Ставом „војна стратегија је теоријом и делатности задацима реализација циљева спровођење одлука политике и кадром примењен документ“, изражен је појам „војна стратегија“. Његова ефектна комуникација биће проверена кроз девет правила логичке комуникабилности.

I Став изражен исказом „војна стратегија“ има сазнајну улогу, утврђује постојање и унутрашње релације и својства елемената појаве војна стратегија. Израз „војна стратегија“ припада језику Ратне вештине, исказ „војна стратегија“ је вредносни суд изражен као дефиниција, подлеже критици и искључује разматрање као опажај и методско правило што није.

II Све речи које су дате у изразу „војна стратегија“ могу се објаснити другим речима. Формирањем језичког израза и превођење у ширу форму дефиниције, доприноси бољем разумевању, чиме практичне консеквенце не губе јасноћу.

III Симбол „војна стратегија“ у комуникацији има једно значење, вишемисленост је ограничена језиком науке. Одређењем значења, војна стратегија је идентификована, утврђена и садржи битну ознаку предмета. Означавања врсте значења „стратегиија“ примењује се за свако подручје, разлика значења „војна“ јесте њена посебна карактеристика.

IV Кључни термини става „војна стратегија“ имају одређено значење и комуникацију са симболом „војна стратегија“ чине ефектном. У интерпретацији дефиниција је емпиријска. Употреба речи „је“ означава тврдњу да је субјекат „војна стратегија“ једнак предикату и са њим чини целину. У односу на објекат она је значењем речи везана за својства и односе, које речи у дефиницији у највећој мери означавају.

V Адекватност интерпретације „војна стратегија“ заснована је на тоталитету контекста.

VI Значење става „војна стратегија“ је одраз једног времена и једног мишљења. Свака промена која се буде дешавала из било ког разлога биће експлиците назначена.

VII Језичко прилагођавање речи „војна стратегија“, одабир адекватних речи условљени су језичком праксом и стручним знањем. Редослед- логичке и језичке везе, теже складу и потреби друштвене комуникације.

VIII Разлике у комуникацији се ставом „војна стратегија“ превазилазе, садржај је инваријантан, заснован на научној основи и истиносним вредностима, ако постоји довољан ниво стратегијског знања и стратегијског мишљења, као и разумевање језичког израза, овај став омогућава међусобну комуникацију.

IX У складу са „максималном кооперативношћу“ и ако се неки елементи садржаја или значења, у формулацији израза сматрају нехотице занемареним, инваријантност става „војна стратегија“ и употребљених знакова, уз мали напор могу бити превазиђене у ефектној комуникацији.

Појам „војна стратегија“ након провере и анализе значења видимо да задовољава услове логичке комуникабилности, те се сматра логички исправним и истинитим.

2.1.6. Закључивање о семантичком значењу појма „војна стратегија“

Одређењем значења знака одређен је појам и симбол „војна стратегија“. Појам „војна стратегија“ је спецификом „војна“ одвојен од појма рода, сличност са објектом гради се компарацијом делова и целине, динамичност појаве одсликавају логичке везе у појму. Однос специфике прожима структуру и са другим појмовима гради и концептуализује хомогену језичку и мисаону целину. Из развијеног израза „војне стратегије“ можемо видети да је она: део војне науке и праксе; научно знање и практична вештина у функцији циља; хипотеза изражена научно истраживачким пројектом; план и програм државе операционализован и спровођен у више сфера; циљ, одлука и политика мултиплицирана у војној делатности, управљању војском у целини као процес; процес одвијања догађања по сценарију; двострана међузависна активност војске и политике путем војног кадра; систем обавеза по функцијама државе одређен документом.

Војна стратегија је сложена друштвена појава у систему државе и одражава процес и односе. Она се концептуализује и реализује као процес, којим систем у односу са окружењем треба да доспе до будућег стања. Војна стратегија је динамична, усмеравају је унутрашњи и спољни моменти и силе политике, науке, безбедности, одбране и војске и шире дипломатије, економије, културе, спорта, информисања и медија, као фактори глобалног и регионалног преносе се на национално. Тада је она адекватни одговор, стратегије а тиме војна стратегија са атрибутима знања присутна у свим сферама државе, као стратегијска реалност.

2.2. Идентификација појаве Војна стратегија

2.2.1. Инваријантна појава „војна стратегија“

Појам „војна стартегија“ је на науци заснован, знање о њему и однос према објекту-предмету сазнања, утемељено на научној основи. Тиме су створене претпоставке за наредну фазу његовог научног сазнавања, која се логички и методолошки надовезује. Такође, критеријум сазнања је и утврђивање услова у којима је могуће идентификовати предмет за који смо уверени да је сазнат. У том контексту као јасна паралела и дистинкција за утврђивање научних чињеница у посматрању и идентифицирању појаве војна стратегија послужиће критеријуми адекватног опажања.

Појам „идентификација појаве“, чије лингвистичко значење гради реч „идентификација“ и значи, „утврђивање истоветности, поистовећивање, идентифицирање, идентификовање. Идентификовање и идентификовање с гл. им. од идентификовати (се). Идентификовати и идентификовати, -кујем сврш. и несврш. = идентифицирати утврдити, утврђивати истоветност, поистоветити, поистовећивати - се = идентифицирати се у свему се сложити, изједначити се с ким.“³³ Значење је сложено и неодређено, односи се на утврђивања идентичности (идентитас) и утврђивање идентитета, поступка именована или процес идентификовања као радњу поистовећивања. Реч „појава“ значи; „појав м = појава (1). 1. а. оно у чему се појављује, показује, манифестује стварност, непосредни одраз стварности у осећајном или чулном опажању човека; догађај, случај.“³⁴ Значење речи је такође сложено. Односи се на чулни доживљај предметне стварности, постојање и показивање ствари на

³³ Речник Српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска – Матица Хрватска, Књига друга, Нови Сад – Загреб, 1967, стр. 384.

³⁴ Речник српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Књига IV, Матица српска, Нови Сад, 1971, стр. 612.

одређеном простору и времену. Такође, догађај, причине, али и филозофска значења. Израз „идентификација појаве“ обухвата садржај речи има широко значење или недовољну одређеност и збуњује. Предметно значење „идентификација појаве“ је процес идентификације ствари и предмета одређених као појава реалне стварности, науке и праксе. Практично значење „идентификација појаве“ постиже се именовањем појаве, тада усмерава и ограничава израз ка самој реалности- у конкретном „војну стратегију“ реалну друштвену, политичку, системску, војну појаву.

Појавни свет предмета-објеката сазнања војно-стратегијске стварности, је сложени однос предмета-појава дела природе и људске (индивидуално-психичке и колективно-друштвене) материјалне стварности. Фокусирани елементи збиље заокупљају човекову пажњу он их чулима осећа, умом запажа и сазнаје. Ту се додирују видљива и скривена природа предмета и човекове могућности и способности сазнавања. Сазнавање је човеков чулно-мисаоно-креативни однос са стварношћу. Сазнање је чулима и умом мапирана стварност (не одражај), већ предмети реалности, човеку знани објекти чулно и мисаоно сазнати. Појаве друштвене стварности постају свест о објектима или практично и научно знање. Аспекти научног према предмету су општи, посебни и појединачни, друштвени, историјски, економски, политиколошки, правни, војни, војностратегијски итд. Појава-објект војна стратегија је по обиму појединачни предмет и једна целина, што је важно у именовању. По садржају је општа, као једно у многоне или заједничка одредба свих војних стратегија, као много у једноме или целина истоврсних појединачних војних стратегија. Са становишта дијалектичке логике она је комплекс, ствар-процес-однос. Релативно трајна, просторно и временски ограничена и односи се на комплекс процеса и односа, који чине трајно јединство и једних без других нема.

2.2.2. Стратегијска стварност државе

Држава је највиши друштвени организациони систем са сложене хијерархијом, структуром и великим бројем елемената. Управљање државом и остваривање државних циљева реализује се спровођењем државних стратегија. Оне су посебна врста друштвених, организацијских, системских и научних појава, основа њиховог постојања је држава.

Елементи система државе, у њиховом сазнавању има више научних приступа нпр., опште друштвени, дијалектички, организациони, структурално-функционални, системски, итд. Подсистеми државе су елементи тог макро система. Они су организовани и ранжирани према значају и приоритету, у томе се истиче значај акција. Активности и одлуке вишег нивоа имају предност над активностима нижих. Функције система су разврстане по нивоима, осим функције управљања. Она припада највишим органима државне законодавне, извршне и судске власти. Сваки подсистем државе је стратегијски систем, функцијом обухвата и односи се на целину државе (као и држава на територију, људе и власт), и има елементе и структуру. Основне елементи и параметри стратегијског система су: „1. Субјекти који одлучују о организацији система, 2. Извршне снаге, 3. Простор и време у коме функционише систем, 4. Циљеви и задаци које остварује систем, 5. Стратегије и доктрине понашања система, 6. Делатности, активности и функције које се одвијају у систему (или ван система).“³⁵ У остваривању општих и посебних циљева сваки од подсистема има организоване односе,

³⁵ Милинко С., Савремени стратегијски системи и проблеми одбране малих земаља, ЦВВШ ВЈ ШНО, 1996, стр. 22.

успостављене везе, хијерархијску организацију, структуру, стратегију и извршава одређене задатке.

Стратегије система државе или „националне стратегије“, су комплексне појаве, заједно са структуром државе представља две повезане међузависне варијабле. Односи стратегија у систему су хијерархијски и свака има битна својства вишег система. Код именовања стратегија одређујућа може бити функција, али и организација. Практични разлози развијености стратегија условљавају примену оба критеријума.

Организациона структура, је систем веза и односа између елемената организације или организациони оквир у коме се примењује и остварује утврђена стратегија. Она утврђује садржај структурних параметар (подела рада, груписање јединица, децентрализација и координација), са променом стратегије мења се и њихов садржај. Тако да је она фактор структуре. Стратегија зависи од низа фактора, „највећи утицај врши фактор средине са својим особинама турбулентношћу и неизвесношћу.“³⁶ Организациона структуру је компонента стратегијске способности система, унапређењем систем јача способности. Њен квалитет може подстаћи промену стратегије, „односно да је структура фактор стратегије.“³⁷

Конститутивна основа стратегије, обухвата старост и величину организационог система, технички систем, средину, власништво и моћ, културу и социјални амбијент, као и организациону структуру.

Хијерархичност стратегија, у складу са организацијом државе, стратегије можемо поделити на стратегију управљачког и стратегије управљаних подсистема. Стратегију управљачког подсистема чини стратегија државе и стратегија политичке власти и оне су међузависне. Стратегије управљаних подсистема су стратегије политичког, економског, безбедносног, одбрамбеног, образовног, информационог, здравственог, правног, и других система. Стратегије првог и другог нивоа су међузависне и налазе се у односу општег и посебног, принцип се преноси и на ниже стратегије. Стратегија управљачког подсистема има предност над осталим стратегијама, испод ње по значају су стратегија економског и одбрамбеног система. Савремена држава ствара и друге макро-стратегије везане за њене природне функције. Стратегија националне безбедности обухвата функцију осигуравања, организационо се односи на систем безбедности, одбране и спољних послова. Иако је општа она припада групи управљаних стратегија и развија се у три домена ојачавајући њихову структуру.

Приоритет и првенство, у држави виши систем увек има приоритет. Подсистеми имају организоване односе и успостављене везе. Пошто немају исти значај и организациону структуру, првенство међу њима има онај са већим бројем веза, чији елементи имају дугорочни карактер и већу осетљивост на утицаје окружења. Највећи број веза у држави има економски систем, затим систем одбране. Његове везе су везе зависности. Он ствара услове за опстанак и деловање свих других подсистема.

2.2.3. Стратегије државе

Држава као макро систем омогућава да се потребе друштва кроз њену организацију и структуру испоље као интереси, дефинишу као циљеви и реализују кроз задатке. На основу постављених задатака, ствара се адекватна организација са дефинисаном структуром и стратегијом. Организација има функције (као повезане групе делатности) којима извршава постављене задатке. Стратегије државе су системи научних знања које

³⁶ Исто.

³⁷ Исто.

опредељују национални (државни) интереси и циљеви. Битан утицај на националне интересе и циљеве и стратегије државе имају ситуациони фактори окружења и стања у систему. Из примерености циљева произлази моћ државе. Она се огледа у политичком, економском и одбрамбеном систему или политичкој, економској и војној моћи као „способност било којег система или бића да опстане у условима неодређености и неизвесности.“³⁸ Циљеви из стратегије државе, операционализују се кроз посебне и појединачне стратегије оне су део изворних доктринарних докумената државе. У теоријским разматрањима стратегије, као инваријантне појаве, везују се за системе и функције државе. Ради бољег распознавања у односу на варијантна решења оне могу имати условна теоријска именовања и одређења.

Стратегија политичког система, или унутрашња политичка стратегија и спољна политичка стратегија је део стратегије државе, начин испољавања политике у унутрашњим и међународним односима. Процеси реализације политичке стратегије имају двосмерни карактер. Она је политичка „делатност којом се одређују циљеви и средства за постизање националних циљева и интереса политичким средствима и програмима.“³⁹ Политичка стратегија је програмско-планско становиште, начина реализовања политичких циљева. Однос стратегије државе и политичке стратегије утврђује се преко државних циљева. Политичка стратегија проистиче из државних циљева који имају политичку димензију. Они су основа програмског одређења политичких странака на изборима. Политичка стратегија се операционализује кроз појединачне стратегије за различите политичке и националне циљеве.

Стратегија економског система, обухвата раст и развој, методе и средства, акције и темпо остваривања економског циља. Захвата целокупни економски потенцијал државе, као оквир свих економских и друштвених процеса и односа, а тиме и односа у области одбране државе. Економски систем и економски развој државе ослањају се на стратегију економског развоја. Она је најчешће комбинација две или више стратегија са циљем да се ограничи економска зависност, јачају позиције на иностраном тржишту, јача међународна економска сарадња, подстиче развој националне привреде и развој новог модела друштва. Међу њима, најзначајније место заузима стратегија привредног развоја она је средњерочна и поклапа се са периодом развојне фазе, или реализације развојне политике. Стратегија економског развоја ослања се на стратегију научно-технолошког развоја. Технолошки развој јесте основни фактор привредног раста, економског и друштвеног развоја.

Стратегија научно-технолошког развоја, због своје специфичности може се класификовати као појединачна стратегија економског или привредног система, али и као посебна стратегија државе. Она је „скуп циљева и задатака, програма и мера чије остварење омогућује ефикасан друштвено-економски развој путем оптималног коришћења светске и рационалног развоја сопствене технологије.“⁴⁰ Веома је сложено формулисање стратегије технолошког развоја, подразумева спровођење посебних програмских, организационих, институционалних и регулативних мера и задатака, као и изразу у више фаза.

³⁸ Вишињић Д., „Како мислити доктрину“, Војно дело, бр. 1, 1995, Београд, 1995.

³⁹ Томановић Р., Докторски рад, - „Научна утемељеност структуре и елемената стратегије одбране Савезне Републике Југославије“, ЦВВШ ВЈ, Београд, 2000, стр. 83.

⁴⁰ Врцел Ђ., Основна методолошка питања израђивања стретегиие технолошког развоја, у : О стратегији технолошког развоја, Зборник реферата са првог југословенског саветовања, Савез инжењера и техничара Југославије, Београд, 1980, стр. 381.

Стратегија система одбране или стратегија одбране је сложена стратегија, део је националне стратегије и на њу се односи стратегија националне безбедности, као и на систем одбране. Она је програмско-планско опредељење државе и политичке власти о начину на који ће држава системом одбране остварити своју функцију, одбранити интересе и остварити циљеве, ангажујући снаге одбране. Систем одбране сачињавају управљачки подсистем тј. министарство одбране са својим органима и управљани подсистеми. Они спроводе руководећу и извршну функцију, то су војска или оружане снаге, цивилна одбрана и друге снаге које су укључене у систем одбране. Модел одбрамбеног система креира политика, оружане снаге могу у структури бити непосредно везане и за политичку власт због политичког значаја задатака. Нарушени склад у организацији не утиче на функционисање система. Војска је систем са дефинисаном стратегијом.

2.2.4. Појава – објект војна стратегија

Појава војна стартегија, везана је за државу, систем одбране, одбрамбене савезе, политичке покрете који се за њу боре оружјем или се боре за преузимање власти оружаном путем. Војска је основа постојања војне стратегије.

Војна стратегија је државна стратегија трећег нивоа и непосредно је повезана са стратегијом одбране са којом се налази у односу опште и посебно. Такође, она је програмско-планско становиште о начину остварења уставне улоге војске у заштити националних интереса. Она даје смернице за припрему и ангажовање војске, дајући и смернице за припрему осталих сегмената друштва и државе чије је деловање у функцији остваривања њене основне улоге. На тај начин она повезује скуп континуираних делатности и акција друштва и државе које се остварују као војна делатност.

Услов настанка појаве војна стратегија је узрокован ратом и појавом оружане борбе у којој су се две и више војски бориле оружјем за остварење одређеног циља политичке власти која га је формулисала и одредила као државни. Оружана борба је на тај начин постала предмет војне стратегије, као и уставна надлежност војске у друштву и држави.

Узрок настанка појаве војне стратегије јесте оружана борба и потреба власти у управљању и вођењу војске у постизању политичког циља оружјем.

Појава, војна стратегија јесте начин вођења војске и реализације циља у оружаној борби или реализација циља вођењем војске у оружаној борби. Зависно од тога да ли се у одређивању и формулацији појаве војне стратегије ставља тежиште на вођење или на циљ. И једно и друго становиште је исправно јер се односи на комплексну појаву војне стратегије, где разлике у приступу не негирају њено постојање већ су модалитети њене појавности.

Услов и узрок настанка војне стратегије потичу из односа импликације појаве оружане борбе и постављеног циља, као и коњукције „војска и оружана борба и војна стратегија.“ Дакле, увек је реч о замисли виртуелне или реалне оружане борбе у којој се може наћи национална држава и о општој идеји - плану војног деловања ради остварења војних вредности, путем којих се стварају услови за достизање највишег националног добра, општих интереса државе и посебних циљева политичке власти. Тако у односу на средства која стоје на располагању и служе политици за остваривање циљева и реализацију других државних стратегија, војна стратегија јесте примена војних средстава. Она је стратегија трећег нивоа и пружа подршку стратегији одбране, стратегији националне безбедности као и подршку остваривању велике националне стратегије ако је дефинисана (или у крајњем случају највишим државним циљевима). Све њих по надлежности формулише највише политичко руководство државе. Војна

стратегија као елемент стратегије државе, односно као једна од генералних стратегија, у зависности од ситуације, као што напомиње и истиче Енри Бофр (Anri Bofr), „она игра некад главну улогу, а некад скромну помоћну улогу.“

Војна стратегија има комплексну улогу, као елемент стратегије државе она одређује основне смернице за политику одбране земље и подлога је за формулисање и израду војне доктрине.

Војна стратегија у непосредном је односу и вези са другим посебним стратегијама државе, нарочито са политичком и економском стратегијом, путем којих се у крајњем испољава моћ државе. Њихова међузависност произилази из циљева који се операционализују из приоритетних или виталних и националних или државних интереса. Овакво становиште компарира са традиционалним и савременим приступом у грађанској држави где се често уместо термина „стратегија“ користи термин „национална стратегија“, где је она у оба случаја стратегија државе.

Објект војна стратегија, иако је знање о војној стратегији изражено и одређено појмом, знања која су о њој стечена представљају целу системску научну појаву која одређује објект војна стратегија. Тако да су знања о војној стратегији ситематизована, класификована и кодификована у војним наукама, у којима Ратна вештина представља најважнију дисциплину, која као наука обухвата стратегију, оперативку и тактику. У војној науци на западну присутна је двојна подела ратне вештине на стратегију и тактику, што у односу на научну дисциплину стратегију не мења становиште.

Стратегија као дисциплина ратне вештине има свој предмет и гради однос према политици, оперативци и тактици. У вези предмета стратегије постоје два теоријска става, да је предмет стратегије „употреба оружаних снага за постизање циљева које поставља политика“ и други, да је предмет стратегије „припрема и вођење рата у целини“. У првом случају стратегија је теорија и пракса припремања и вођења војске, а у другом, целокупних снага и извора укупне моћи земље. Дакле, неспорно је да предмет стратегије припада области оружане борбе и на њу се односи. Такође и Карл фон Клаузевиц (Karl von Klauzevic) одређује да је „стратегија наука о употреби битке за постизање неког циља.“⁴¹ У том смислу она је вештина употребе војних средстава војске или оружаних снага за оставривање циљева политике. Однос Ратне вештине и њених дисциплина је специфичан и произлази из чињенице да је она грађена преко својих дисциплина (од којих је тактика најстарија, а оперативка је најмлађа), а не обрнуто као што је случај код већине наука. Односи стратегије, политике, оперативке и тактике, су делом усаглашени, осим односа стратегије и политике.

Као што је већ речено, политика, за реализацију својих циљева располаже са више средстава, државом у целини и њеним системима појединачно или групно, примена војне силе је само једно средство. У том односу стратегија зависи од политике, као што и у супротном политика зависи од могућности стратегије. Са позиције конвенционалне војне силе њихов однос је међузависан, политика и стратегија се развијају једна на основу и помоћу друге у домену слагања и у домену разлика које се у том процесу могу јавити. Међутим када је у питању нуклеарна војна сила, стратегија располаже одговарајућом снагом (могу бити сем нуклеарних и друга савремена средства надмоћи) и са мање условљавања омогућава концептуализацију политичких циљева. У тим условима однос стратегије и политике је спрега силе и владања, што ствара момент надмоћи, као довољан аргумент политике. Стратегија своје циљеве конвенционалним оружјем традиционално постиже посредно преко оперативке и тактике. Оне су међу

⁴¹ Клаузевиц Ф. К., О рату, Војно издавачки завод, Београд, 1951, стр. 141.

собом тесно повезане и условљене. Стратегија има тесну везу са политиком, оператика већу аутономију у односу на стратегију, док су оператика и тактика ближе повезане у реализацији борбених дејстава.

2.2.5. Варијантна појава војна стратегија

Војна стратегија у широком спектру варијантних појављивања открива њену распрострањеност и применљивост што доказује дубоку системску повезаност са државама и војскама, њиховим политикама, циљевима и ратовима. Када су у питању војне стратегије и ратови, њихов однос је специфичан. Са историјског становишта рат је појава која прати кретање и развој друштва и обележава историју човечанства. За разлику од рата старатегија и војна стратегија су новије појаве. У том погледу и историја се може поделити на предстратегијско доба, рано стратегијско доба и савремено стратегијско доба.

Предстратегијско доба, ратови и оружана борба, као и вођење војске били су без знања о стратегији и војној стратегији. Рат је имао верску, моралну и друге конотације, сем политичке. Оружана борба као појава и тада је била присутна, али се њој није придавао прави значај. Вођење војске и остваривање ратног циља везивало се за вештину и личну храброст и умеће војсковође.

Рано стратегијско доба, наступио је након два велика научна открића у домену друштвених појава. Друштвено историјски услови и развој производње довели су до развоја држава и формирање великих војски. Велики буржоаски ратови и појава Наполеона на ратној сцени довели су до преиспитивања дотадашње војне праксе и теорије. Управљање великим државним апаратом и у исто време вођење војске на бојном пољу, условили су неминовну поделу послова у држави и војсци. Успостављена је нужна рационалност у управљању државом и командовању војском. На том искуству Карл фон Клаузевиц открио је везу политике и рата, што је омогућило логичко повезивање појава и откривање практичног коришћења политици расположивих средстава. Такође, дао је и свој став у погледу стратегије, чиме је откривен начин њиховог коришћења. Дакле стратегија је попримила рационалност практичне и научне делатности. Откриће стратегије наметнуло се потреби ефикасног управљања државом, чему је дао допринос Антоан де Жомини (Antoine de Jomini) поделом стратегије. Откриће Лидела Харта (Liddel Hart) да се исти принципи могу применити у свим друштвеним делатностима и извршавању појединих задатака, довело је до проширења примене стратегија и стратегијског промишљања у свим областима људских делатности.

Савремено стратегијско доба, сматра се раздобљем после другог светског рата, успостављања биполарне поделе света и нуклеарне равнотеже. У том периоду дошло је до развоја стратегије и војне стратегије. Војна стратегија је била доминантна јер су односи успостављени на равнотежи војне силе. У периоду „хладног рата“ велике силе су извршиле знатна улагања у развој војне науке и технике. Развој науке, допринео је и развоју војних снага а тиме и начина њихове употребе. Војне стратегије су постале ствар престижа, као и савремена ратна техника. Оне су означавале способност политике да се постојећа војна сила (уговорима ограничена) употреби на што бољи начин. Такође, велика пажња је посвећена и развоју специјалних снага и посебних војних стратегија за њихове задатке. Тиме је могући рат добијао сасвим нову димензију. Употреба војних снага и њихових војних стратегија доприносила је његовом интензитету, а рат је одређен као рат ниског, средњег и високог интензитета.

2.2.6. Идентификација војне стратегије

Војна стратегија је сложена друштвена појава, део је војностратегijske делатности, везана је за политику и одбрану, државу, систем одбране, војску и војну науку, део је стратегије државе, стратегије националне безбедности и стратегије одбране. Иако спада у појединачне стратегије, због значаја оружане борбе, као њеног предмета, односи се на целину државе. Она је средство политике, са њом гради чврсту везу, а непосредно се остварује преко оперативке и тактике. Узрок појаве војне стратегије јесте рат и оружана борба, као и потреба политике да управља и води војску у реализацији задатака ка постизању политичког циља. Практична војностратегijsка искуства, теоријска, научна знања војностратегijske делатности и сам значај појаве војне стратегије, условили су да она буде научна дисциплина Ратне вештине. Чиме је испуњена комплетност, практична, теоријска и научна потпуност војне стратегије. У процесу идентификовања војна стратегија прераста одредницу „комплекс“ и утврђује се као „систем појава“.

2.3. Идентификација војне стратегије као процеса

2.3.1. Дијалектички поглед на војну стратегију као материјални објекат

Војна стратегија је у практичном, теоријском и научном смислу јако сложена, општа, апстрактна и исказана метајезиком. У практичном смислу односи се на целину друштва и државе и њихове акције узроковане, виртуелном или стварном оружаном борбом. У теоријском и научном смислу односи се на војне науке, ратну вештину и непосредно је повезана са војском, оружаном борбом, одбраном, државом и друштвом у целини.

У општем, спроводи се кроз општи процес и испољава у односу на унутрашње стањем и спољно окружење. У миру, зависно од политичког циља војна стратегија може усмеравати процес организационих промена или техничко-технолошког развоја или развоја војних односа. Процес и војна стратегија спроводе се у складу са интересима и циљевима државе и политике. Она је програмско становиште којим се у средњерочном периоду, систем војске жели довести у квалитетније стање способности за одбрану. Она има своје етапе и фазе, које се могу разматрати као појединачни подпроцеси. Војна стратегија служи као основа за израду других доктринарних докумената државе. У рату, војна стратегија се везује за ратни циљ и спроводи кроз руковођење војском и остваривање ратног циља у оружаној борби. У оба случаја у миру и рату она се остварује кроз однос са окружењем и зато се заједно са интересима државе и циљевима политике усклађује и редефинише.

У посебном, у сваком од елемената државе, војна стратегија се успоставља као однос општег и појединачног у датом времену и простору. Спроводи се као процес координације, деловања елемената државе у функцији визије, мисије и циљева војске у оружаној борби. Примењена у друштву и структури државе, са њима се гради међузависан однос елемента и фактора. Тиме изражава мотивациону способност државе и власти да остварује стабилност и обезбеђује преживљавање.

У појединачном, војна стратегија као предмет и објект или материјални објекат. Предмет војне стратегије везан је за војску и оружану борбу, стварну или могућу, јер се само у тим условима она испољава. Односи се на физиономију и услове вођења оружане борбе и цео комплекс практичних стратегијских проблема војске: изградњу, припрему и употребу, војностратегijski положај државе, мобилизацију, развој снага одбране, руковођење, логистичко обезбеђење. Такође, изучава ратна искуства и стратегијске операције војски, оружане снаге и војне стратегије земаља у окружењу и одбрамбених савеза и потенцијално могуће непријатеље. Објекат војне стратегије везан

је за сазнања и знања о предмету и односи се на појаве које се испољавају у војностратегичкој и војностратешкој стварности државе, одбране и војске на датом простору и времену тј., проблеме које та стварност продукује. Елементи објекта су инваријантни и проистичу из војностратегичке праксе, теорије и науке. Везани су за оружану борбу; делатност, политику, моћ и силу, војске као сукобнике, циљеве за које се боре, процес борбених дејстава, стратегијску стварност и научни пројекат-план-програм или документ државе којим се тај проблем настоји решити. Због значаја, истиче се сложеност стратегијских проблема, њих узрокују појаве у војностратегичким процесима и када се јаве тешко их је у целини ефикасно решавати.

Сложеност и апстрактност, предмета и објекта војне стратегије ради даљег сазнавања, разматра се са становишта дијалектичке теорије значења као материјални објект. Наравно, „постоје разне категорије материјалних објеката - ствар, класа, чињеница, структура, својство, релација, процес.“⁴² С обзиром на њихове карактеристике као критеријуме разврставања у категорије, о војној стратегији као материјалном објект можемо рећи да је она:

- чињеница научног карактера јер је изражена једном истинитом реченицом тј. појмом, као и симбол који се на појам војна стратегија односи. У исказаној реченици успостављена је веза између две ствари субјекта и предиката, дефиниенса и дефиниендумма и знака и његовог значења, а тиме и адекватан однос предмета и објекта.

- ствар, јер је означена адекватним именом војна стратегија, које перманентно постоји у простору и времену. „Ствар“ као епистемиолошка категорија обухвата не само мртве ствари, већ и жива бића, па и саме људе.“⁴³ У том смислу, она је ствар јер је условљена другим стварима уједно она је и појава, као појава и ствар представља своју реалност.

- структура, јер је означена системом адекватних константни релација између симбола. Она је структура у реалном систему државе, где означава константне релације између ствари или елемената државе. У овом случају су то релације које се односе на предмет и праксу војне стратегије или војностратегичку стварност. Такође, она је структура и константних релација између чињеница или појмова. У том случају су то релације које се односе на објекат и науку војне стратегије или војностратегичку научну стварност.

- класа, јер обухвата све што је означено обимом једног адекватног имена, тј. војном стратегијом или њеним симболом. Она је у исто време множина свих варијантних војних стратегија јер имају заједничко својство, односе се на начин вођења војске и остваривања политичког циља у стварној или виртуелној оружаног борби.

- процес је знатно сложенији од система. Сама реч „процес“ има значење „Процес (лат. Processus) ток, пут и начин којим нешто постаје или бива, развитак или поступак; прав. судски спор, парница, мед. настанак, ток, нпр. поступак лечења.“⁴⁴ Као што се види и из саме речи процес, није једнозначно одређен. Једном одређује „начин којим нешто постаје“ а други пут „развитак или поступак“. Из термина војна стратегија не можемо закључити да ли је она процес, али по садржају, обиму и значењу речи у предикату које га означавају, а које су адекватне појави. Можемо сазнати да је она процес и да се односи на начин и поступак како постаје, али и њен развој. Динамички карактер је њено битно обележје и односи се на систем, појаву са којом се нешто дешава у држави и окружењу, а која се у односу на њих током времена мења. У првом случају акценат се

⁴² Марковић М., Дијалектичка теорија значења – Том други, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 236.

⁴³ Марковић М., Дијалектичка теорија значења – Том други, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 237.

⁴⁴ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 761.

ставља на перманентност структуре својстава војне стратегије, а у другом на „збивању у времену, на варијабилности.“⁴⁵ Она је релативно константно стање процеса, а тиме и њена стална промена. Као систем она је сложена ствар-процес и као целина, састоји се „од више различитих чинилаца међусобно повезаних одређеним битним квалитетима, релацијама и функцијама.“⁴⁶ Елементи војне стратегије међу собом остварују везе и релације, као и одређене процесе или операције које систем извршава по одређеним принципима, законима, правилима и прописима, што чини програм рада система.

Системски приступ у идентификацији војне стратегије као процеса, условљава и системско мишљење. Изучавање процеса и појава као што је војна стратегија, полази од становишта да целокупност државе или целина система одбране или подсистема војске, „поседује и таква својства која немају њени елементи.“⁴⁷ Као и за сваки систем важну улогу има информација о стању и окружењу система. Преко система можемо сазнавати о држави, одбрани и војсци и појави војна стратегија. У складу са дијалектичким принципом и дијалектичком логиком јединства, елементи система су у односу јединства, под утицајем околине и из тога се види однос система и процеса. Држава није процес, она је систем у процесу спровођења функција и активности, изложена утицају окружења и сталном прилагођавању и промени. Држава има своје циљеве којима се изражава жељено стање у датом тренутку, а смисао управљања државом јесте у функцији остварење циља.

2.3.2. Исходишта војне стратегије

На основу досадашњих анализе појма војна стратегија и изнетих ставова о стратегији одбране, стратегији националне безбедности и стратегији државне или националној стратегији, долази се до сазнања да се војна стратегија заснива на реалним основама и основној идеји. Они су програмско-планско становиште војног деловања државе и њених подсистема. Остварује се у функцији одбране (територије, становништва и власти), од војног угрожавања, а које се међународним правом (формално и суштински) одређују као „напад“ на државу. Одбрана је у том случају највиши национални интерес и једини циљ политике.

У том смислу, исходишта војне стратегије се условно могу поделити на друштвена и научна.

Методски поступак, одређивања исходишта изводи се по истом принципу као и за стратегију државе или неку другу државну стратегију. С тим што се операционализује на трећем нивоу рашчлањивања националних интереса, националних циљева и националне стратегије и непосредно изводи из интереса одбране, циљева одбране и стратегије одбране и конкретизује као војни интереси, војни циљеви и војна стратегија. То је ниво стратегије усмерен против војног напада на државу чије се спровођење у реализацији циља остварује у оружаном борби.

Друштвена исходишта војне стратегије су: 1) војни односи у региону и у међународној заједници; 2) ступањ војне угрожености одбране; 3) систем безбедности и одбране (нормативно-правно уређење); 4) економска моћ, одбрамбени и војни потенцијали; 5) технички и технолошки развој; 6) војнополитички и војностратегички положај; 7) људски - војно способни потенцијал; 8) војна традиција; 9) међународни договори, споразуми и друго.

⁴⁵ Марковић М., Дијалектичка теорија значења – Том други, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 237.

⁴⁶ Шешкић Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 35.

⁴⁷ Вишњић Д., Појам оружане борбе (логички оглед), ВИНЦ, Београд, 1988, стр. 112.

Осим на наведено, војна стратегија се ослања на научна сазнања о начину решавања кључних војностратегичких питања државе у миру и оружаном борби. Потребно је да она, директно и индиректно, утиче на све делове државе и друштва.

У научна исходишта се убрајају: научна достигнућа у друштвеним, историјским, природним, техничким, медицинским и војним наукама, а посебно ратној вештини. Изворно научно исходиште војне стратегије јесте Стратегија као научна дисциплина Ратне вештине чиме је њено исходиште непосредно повезано са науком и њеним конституенсима. Војна стратегија има свој предмет, метод, теорију и језик, што је и чини науком. Такође, за своја полазишта она користи и сазнања, оператике, тактике, командовања и логистике. Ова научна исходишта служе као основа за формулисање војне стратегије у варијантном облику. Резултати научних истраживања војне стратегије морају бити поуздани и адекватни, ради израде програмских докумената и успешне реализације функције војске у систему одбране државе.

2.3.3. Идентификација војне стратегије као процеса

Војна стратегија се заснива и део је стратегије одбране, стратегије националне безбедности и стратегије државе или националне стратегије. Тиме се односи и на националне, безбедносне и одбрамбене интересе и циљеве. На тој основи се кроз војну политику утврђују обавезе државних органа, институција и система у целини. Операционализација обавеза спроводи се доношењем војне доктрине и нормативно-правне регулативе. Формулисање војних интереса и циљева сложен је поступак, као и сам развој војне стратегије. Познато је да су друштвене потребе интереси државе и циљеви политике и да се остварењем циљева испуњавају интереси и задовољавају потребе. У том погледу државни врх у доношењу одлука користи неки од могућих модела или приступа израде, примене и спровођења војне стратегије.

Војне потребе и војни интереси одбране

Опште потребе друштва могу се условно поделити у три категорије основних потреба и то: безбедности, благостања и вредности. Оне су међусобно повезане и условљене, такође, сложене, вишеслојне и хијерархичне. Друштвене потребе безбедности у ширем смислу обухватају опште друштвене потребе одбране. Друштвене потребе одбране делом су и друштвене војне потребе. Друштвена потреба одбране јесте и војна потреба и она је општа, али садржи и посебне потребе друштвених група око којих се стварају интереси и формира политика. Тако се за друштвене потребе одбране формира друштвени интерес. Политички субјекти формулишу интересе, циљеве и средства за њихово остварење. То је њихово опредељење и политички програм за који се залажу на изборима у борби за власт.

Интерес; као термин „(лат. *interesum, interesse*, учествовати, узети удела) удео: учешће: однос, привлачност, занимљивост; пажња љубав наклоност, значај, важност, вредност, корист, добит, добитак; камата,⁴⁸. Друштвена потребе преко политичких субјеката постају друштвени интереси, победом на изборима они се преносе на државу и постају државни или национални интереси. Интереси су као и потребе међу собом повезани и условљени, а такође и сложени, вишеслојни и хијерархични. Преношењем на државу они се везују за функције и подсистеме којима се реализују. Национални интереси су опште програмско опредељење које друштво настоји да достигне. Национални безбедносни интереси су посебно програмско опредељење које друштво настоји да достигне ради осигуравања опстанка и обухвата интересе заштите и одбране.

⁴⁸ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 354.

Безбедност или заштита државе (безбедносни интереси), односи се и на „одбрану државе, повећање националног благостања.“⁴⁹ Интересима у безбедности се „штите или достижу одређене универзалне и/или националне (државне) вредности.“⁵⁰ С обзиром на потребе безбедности и одбране, благостања и вредности, интереси су орјентисани на заштиту, досезање и изградњу. Национални интереси одбране су у том погледу одбрана суверенитета, територијалне целокупности и уставног поретка, досезање одређеног ступња развитка система одбране и изградња или развој снага одбране. Национални војни интереси су оружана војна одбрана суверенитета, територијалне целокупности и уставног поретка, као и досезање одређеног ступња организационог или техничко-технолошког развитка војске или војне сарадање.

Војни циљеви одбране

Циљеви у општем значењу су „вредност коју треба стићи или сачувати ... планирани резултат који треба да се оствари у одређеном времену.“⁵¹ За систем је циљ „жељено стање система, жељени излаз, жељени подскуп у простору стања система, односно излаза.“⁵² Циљеви су као и интереси и потребе, међу собом повезани и условљени, а такође и сложени, вишеслојни и хијерархични, везани су за државу њене функције и подсистеме који их реализују. Циљеви се могу разврстати „према значају; према врсти-подручју функционисања државе; према времену њихове важности или реализације.“⁵³ Значењем термина „циљ“ „национални интереси“ се операционализују у „националне циљеве“, за сваки посебан национални интерес дефинише се више циљева. По том принципу, на nižем нивоу „војни интерес одбране“ се операционализује у „војне циљеве одбране“. Због дугорочног карактера интереса, циљеви их не могу потпуно обухватити. Циљ изражава шта се реално може достићи и са којом вероватноћом остварити. Зависно од општости, за сваки циљ развијају се посебне и појединачне стратегије, циљеви изражавају „шта“ треба да се оствари, а стратегије исказују „како“ да се то уради. Динамична веза између војних потреба, интереса и циљева, отежава идентификовање војних циљева и развој војне стратегије. Томе доприноси окружење државе, обухваћене односима и процесима у међународној заједници, као и сама оружана борба, што ствара неизвесност.

Управљање државом у тим условима је сложено, а државни врх мора да доноси брзе и поуздане одлуке и решава сложене војностратегијске проблеме. Зависно од ступња развитка друштва и уважавања научног приступа управљању. Државни врх примењује модел или приступ доношења одлуке „стављање тежишта на варијабле“⁵⁴, или „ка орјентацији на процес.“⁵⁵ Процесни приступ биће кратко приказан јер се кроз њега војна стратегија може идентификовати као процес, а тиме доказати тврдња да војна стратегија има обележје процеса.

⁴⁹ Ковач М., Теоријске основе поступка израде основних доктринарних докумената државе, 45 класа Школе Националне Одбране, Војна Академија, Београд, 2001, стр. 16. Према *Nuechterlejn, D. E. America Recommitet: United States National Interests ina Restructuret world, Lexington: University Press of Kentucki, 1991, p. 17.*

⁵⁰ Исто, стр. 18.

⁵¹ Јовановић Б., Увод у теорију војног руковођења, ЦВВШ ЈНА, Београд, 1977, стр. 44 и 46.

⁵² Лексикон појмова са тумачењима, Михајло Пупин, Београд, 1970, стр. 71.

⁵³ Томановић Р., Докторска дисертација - „Научна утемељеност структуре и елемената стратегије одбране СР Југославије“, ВА ВЈ, Београд, 2000, стр. 44-52.

⁵⁴ Шмит М., Идентификовање националних циљева и развијање стратегије: приступ орјентисан на процес, Информативни билтен превода, Сектор ШОНИД, ЦВНДИ, Београд, 1998-2000, стр. 25.

⁵⁵ Исто, стр. 26.

Модел развоја стратегије оријентисан на процес изложен је у раду Мајкла Шмита (Michael Smith) „Идентификовање националних циљева и развијање стратегије: приступ оријентисан на процес.“ Због свог значја и универзалности и примени у идентификацији циљева и развоју стратегија он ће бити укратко приказан.

Процес доношења одлука у условима неизвесности, управљачки подсистем или државни врх у слабије развијеним државама чешће се опредељује за класични приступ оријентисан на варијабле (планери снага, изабери одређени фактор као одређујући, затим око њега граде стратегију и снаге). Међутим, у развијенијим државама све чешће се користи приступ оријентисан на процесу. Главна предност је што процес омогућава да се дејство неизвесности своди на минимум и даје сигурност да се суштина реализује кроз форму. Овакав приступ М. Шмита омогућава да се на рационалан и систематичан начин крене од националних интереса и дође до стратегија. Процес се проводи кроз пет фаза „1. фазу идентификације; 2. фазу рангирања; 3. фазу идентификације прилика и опасности; 4. развој стратегија и 5. процена.“⁵⁶

Прва. Одреди се правац кретања стратегија ка интересима. За сваку категорију интереса могу се развити циљеви „крајње тачке које могу или не могу бити достигнуте.“⁵⁷ Циљеви се идентификују на основу одређених националних интереса, „при чему се мора размишљати о прилици и опасности.“⁵⁸ Такође, води се рачуна о повољним (приликама) и неповољним условима (опасностима) за њихово остварење. Намера је да се максимално искористе повољни услови ради остварења властитих интереса. Потребно је предвидети опасности и претње, али и ефикасне мере супростављања. Безбедносни интереси се заснивају на „опасностима“, интереси благостања су мешовити, а вредносни интереси на „приликама“. За све три категорије интереса, идентификовање циљева спроводи се тако да се за сваки интерес прво утврди „шта се може учинити“ да би се интерес што боље остварио, а затим „које опасности прете том интересу.“⁵⁹ Без обзира на циљ, процес његовог идентификације је непроменљив и он се лако утврђује. Циљеве који из тога произађу у првој фази треба идентификовати, једноставно „каталогизирамо област потенцијалног циља.“⁶⁰ Не спроводи се рангирање и процењивање, то долази касније.

Друга. Након идентификације, циљеви се рангирају, јер су ресурси за њихово спровођење ограничени. Рангирање циљева спроводи се по критеријуму „1) општи интензитет, 2) вероватноћа, 3) временска непосредност и 4) степен до којег је дотични интерес повећан (за циљ заснован на „прилици“), односно „степен нанете штете интересу (за циљ заснован на „опасности“).“⁶¹ Значај критеријума зависи од услова стања и окружења у којима се одређени циљ остварује.

Трећа. Развој стратегија за остваривање рангираних циљева сложенији је од простог везивања ресурса за циљеве пошто „све државе делују у условима ограничених ресурса.“⁶² Одређивање циља који ће се спроводити, подразумева одређивање начина спровођења и одређивање вероватноће постизања успеха. Неопходно је да се идентификују прилике и опасности. Затим утврде најмање прихватљиви циљеви прилике и највећи прихватљиви циљеви опасности. Неке циљеве, било да су засновани

⁵⁶ Исто, стр. 27 - 37.

⁵⁷ Исто, стр. 38.

⁵⁸ Исто.

⁵⁹ Исто, стр. 29.

⁶⁰ Исто.

⁶¹ Исто.

⁶² Исто, стр. 32.

на приликама или се ради о циљевима опасности, држава обавезно усваја и за њих вероватноћа успеха мора бити максимална.

Четврта. Развој стратегија за дефинисане циљеве, обавезује стратега прво да се обезбеди таква вероватноћа успеха стратегије која ће бити „најбоља потпора свеукупним националним интересима у складу са параметрима које су поставили доносиоци политичких одлука“ и друго да се изврши рангирање циљева, с обзиром на неједнаку важност. После почиње процес дефинисања стратегија, уз уважавање чинилаца од којих зависе околности у којима ће се циљеви реализовати. М. Шмит анализира утицај пет чинилаца на избор одговарајућих стратегија „ресурсе (политичке, војне и економске) оно без чега се не може, трошкове прилика (процена који други циљеви неће бити остварени ако буде усвојена стратегија која се разматра),“⁶³ „коллатералне ефекте (какве су последице избора одређене стратегије) стратегија треба да служи као основ за обликовање жељене будућности, мултипликаторе (како неко постојеће или предвиђено међународно окружење може да допринесе успешној примени одређене стратегије) и ограничења (унутрашња и спољашња ограничења за примену стратегије).“⁶⁴ Стратегијски мултипликатори су фактори изван реалних ресурса и технологије, олакшавају остваривање циља због околности у којима се спроводи.

Пета. Дефинисања циљева јесте „завршна процена ваљаности стратегија, при томе се процењују не само на основу вредности сваке посебно, већ у интеракцији са осталим стратегијама.“⁶⁵ Остваривање циљева се прати, утврђује се ниво остварљивости, да би се адекватно и на време редефинисале стратегије. Циљеви се редефинишу периодично, заједно са њима, као и они, и њима одговарајуће стратегије. То зависи од општости и значаја интереса и циљева који се реализују, као и од интензитета, обима и значаја примарних чинилаца промене услова остваривања циља.

О процесу идентификације војних циљева и развијању војне стратегије

На основу изнетих ставова видимо да се стратегије, те и војна стратегија, спроводе као јединствени процес и развијају кроз седам фаза:

1. дефинисања националних војних интереса;
2. идентификације националних војних циљева према националним војним интересима, рангирање на основу различитог значаја;
3. дефинисања или развоја војне стратегије у складу са дефинисаним циљевима;
4. дефинисања војне политике за реализовање војне стратегије;
5. утврђивања обавеза носиоца политика државе за реализовање војне стратегије, израду војне доктрине и нормативно-правне регулативе;
6. праћења реализације војне стратегије (ступањ достизања војних циљева) и
7. редефинисања појединих елемената војне стратегије, војних интереса и циљева.

Фазе дефинисања и реализације војне стратегије су међузависне. Прве три фазе су етапа дефинисања војне стратегије, фазе 4, 5 и 6 су етапа спровођења војне стратегије, док се седма фаза редефинисања војне стратегије спроводи у обе етапе и у свих шест фаза. Такође, војном политиком и војном доктрином одређује се потребно време за реализацију војне стратегије.

⁶³ Исто, стр. 35.

⁶⁴ Исто, стр. 34 - 37.

⁶⁵ Исто, стр. 37 и 38.

На овај начин је процесним моделом М. Шмита извршено идентификовање војне стратегије као процеса и она се оставарује као процес кроз седам међузависних фаза.

Кроз наведено је осликана њена динамичност и однос са стањем у систему (војске, одбране, државе, међународне заједнице) и стањем у окружењу (војном, политичком, међународном).

У том погледу треба истаћи да се утицаји стања у систему и стања у окружењу са којима је повезана војна стратегија разматрају као војностратегичка стварност узрокована виртуелном или стварном оружаном борбом. Која је такође, комплекс, појава-однос-процес, настала као производ оружаног сукобљавања две непријатељске стране. Тај однос сукобљивости (као обостране искључивости) реализује се кроз два „контрарна (лат. *contrarius*) супротна, опречна, противна“⁶⁶ процеса борбених дејстава две војске стратега и војних стратегија које се спроводе у реализацији циља и које их опредељују у простору и времену. Последица реализације борбених дејстава је међусобно ништење, надвладавање и наметање властите воље. Војна стратегија у оба случаја има опредељујућу улогу. Тако да је у редефинисању властитих циљева и војне стратегије потребно узети и у обзир промене циљева и војне стратегије противника, као један од битних војностратегичких утицаја окружења.

Наведеним се недвосмислено потврђује да се кроз процес редефинисања и усклађивања са интересима и циљевима који се војном стратегијом реализују она остварује у систему и под утицајем војностратегичког окружења као стална и динамичка појава-процес-однос у простору и времену. Њена главна предност као процеса је та што омогућава да се дејство неизвесности своди на најмању могућу меру. У том случају војна стратегија даје сигурност да се суштина реализује кроз форму, а форма јесте њена суштина. Ова чињеница представља њено основно својство, да под одређеним условима реагује на одређени начин. У зависности од услова, да ли су стални или динамични, разликују се и стална и динамична својства. У првом случају она се односе на простор и елементе система, а у другом она се односе на збивања у времену и варијабилност. На тај начин, све варијантне војне стратегије као ствари, преко својства у војностратегичкој стварности (пракси, теорији и науци) постају опште или „уопште више нису ствари, већ скупови апстрахованих, константних својстава које не постоје по себи, већ само у појединачним стварима“⁶⁷ – конкретним војним стратегијама.

На овој основи се потврђује претпоставка да војна стратегија као предмет, објекат и материјални објекат има обележја процеса.

2.4. Идентификација Војне стратегије као односа

2.4.1. Лингвистички, научни и дијалектички приступ војној стратегији као „релацији“, „односу“ и „вези“

Лингвистички приступ

- Реч „релација“ је страна реч, и њено значење у Српском језику је следеће; „релација (лат. *relatio*) однос, веза; пословна веза; извештај, извештавање, обавест, прича, ...“⁶⁸

- Реч „однос“ је реч српског језика и има следеће значење; „однос м 1.а. узајамна веза, међусобни положај, зависност, релација између ствари или појмова; сразмера: - узрока и последице, целине и делова. ... 2.а. начин општења, понашања према другима, врста

⁶⁶ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 460.

⁶⁷ Марковић М., Дијалектичка теорија значења – Том други, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 238.

⁶⁸ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 793.

везе између људи. ... 2.б. узајамност, повезаност у привредној, културној, друштвеној, политичкој или др. делатности.⁶⁹

- Реч „веза“ је реч српског језика и има следеће значење; „веза ж 1. а. оно чиме се што веже, спаја, сједињује, учвршћује, свеза, вез. ... 2. фиг. (обично мн.) узајамни однос међу људима; узајамна зависност: културне везе, ...“⁷⁰

Лингвистичко значење речи „релација“ је двозначно и има значење речи „однос“ и „веза“. Реч „однос“ има значење узајамне везе, док реч „веза“ значи, оно чиме се што веже – свеза.

Научни приступ. Наука наше мишљење опредељује према научној чињеници или појму војна стратегија, који може бити исказан као: војна стратегија је знање и делатност и задатака и извршавање и циља и реализација и политика и управљање и кадром и одлукама и документ. У том случају за одређење „веза“ и „односа“ појма војна стратегија вреди правила научне логике (класичне и симболичке), које се користе у поступку дефинисања и класификовања, суђења, закључивања, доказивања и оповргавања. У складу са ставовима; да би појам био исправан мора бити правилно изведен и истинит; да би појам био научни мора бити научно проверљив; да би појам био применљив мора бити друштвено прихваћен. Везе у појму односе се на копулу између субјекта и предиката и одређују се приликом дефинисања. Копулу представља реч „је“ и означава тврдњу да је субјекат једнак предикату или реч „није“ која означава негацију. Остале „везе“ у појму користе се у вишемесном предикату као везници између појмова који га граде. Могу бити „не“, „и“, „или“, „ако, онда“ и „ако и само ако“. Тада означавају врсту спреге између појмова и положај појма у односу на остале у исказу. Због математичке егзактности, појмови се разматрају као променљиве а њихову функцију у рачуну исказа одређују спреге као негацију, коњуункцију, дисјункцију, импликацију и еквиваленцију. Спреге (логичке константе) се замењују симболичким знацима и са њима се оперише ради доказивања истинитости. Појам војна стратегија означава војну стратегију као појава-процес-однос у практичном, теоријском и научном смислу и он је веома сложен, апстрактан и спада у групу категорија. У својој дефиницији као тврдња она се односи на целину друштва, делатности, државе, политике, стратегије и војску, узрокована је стварном или потенцијалном оружаном борбом. Везе у предикату којим се субјект војна стратегија исказује и с обзиром на њен предмет су везе коњуункције (чврсте везе неодвојивости појмова).

„Веза“ и „однос“ појма војна стратегија са појмовима у предикату и у ужем контексту:

- веза са појмом „друштво“ је веза процеса потреба у коме је она друштвена ствар-процес-однос друштва у односу дисјункције;
- веза са појмом „делатност“ је веза процеса потреба, интереса и циља у коме је она војностратегијска делатност ствар-процес-однос друштвене делтности у односу дисјункције;
- веза са појмом „држава“ је веза процеса интереса и она је војностратегијска државна ствар-процес-однос државе у односу дисјункције;
- веза са појмом „одбрана“ је веза процеса интереса и она је војностратегијска ствар-процес-однос одбране у односу коњуункције;

⁶⁹ Речник српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Књига IV, Матица српска, Нови Сад, 1971, стр. 54.

⁷⁰ Речник српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Књига I, Матица српска – Матица Хрватска, Нови Сад - Загреб, 1967, стр. 341.

- веза са појмом „политика“ је веза процеса циља и она је војностратегичка ствар-процес-однос политике у односу коњуункције;
- веза са појмом „стратегичка“ коме припада и налази се у односу рода и класе (дела и целине) је веза процеса потреба, интереса и циља и она је војностратегичка ствар-процес-однос стратегије у односу коњуункције;
- веза са појмом „војска“ је веза процеса и она је војностратегичка ствар-процес-однос војске у односу еквиваленције;
- веза са појмом „документ“ је веза процеса и она је војностратегичка ствар-процес-однос државе у односу импликације;
- веза са појмом „оружана борба“ је веза процеса и она је војностратегичка ствар-процес-однос оружане борбе у односу импликације;
- веза са појмом „борбена дејства“ је веза процеса и она је војностратегичка ствар-процес-однос борбених дејстава, у односу еквиваленције;
- веза са појмом „пракса“ је веза радног процеса и она је војностратегичка ствар-процес-однос праксе у односу еквиваленције;
- веза са појмом „теорија“ је веза процеса сазнавања и она је војностратегичка теорија ствар-процес-однос војне теорије у односу дисјункције;
- веза са појмом „наука“ је веза процеса знања и она је војностратегичка ствар-процес-однос војних наука у односу дисјункције;
- веза са појмом „ратна вештина“ је веза процеса војног знања и она је војностратегичка ствар-процес-однос ратне вештине у односу дисјункције;
- веза са појмом „Стратегија научна дисциплина“ је веза процеса стратeгијског знања и она је војностратегичка ствар-процес-однос у Стратегији и са њом се садржајем и обимом поклапа у односу еквиваленције;

Дијалектички приступ, у складу са дијалектичким принципима и дијалектичком теоријом значења, појам војна стратегија је изражен синтагмом војна стратегија и њено значење као термина представља симбол војна стратегија. Он се у овом случају наслања на појам али га у значењу надилази, обухватајући сва значења симбола дефиниенсу и дефинициенсу. Решавајући на тај начин уз помоћ семантичке логике проблем општости категоријалних појмова у које и сама војна стратегија спада у класичној и симболичкој логици. Војна стратегија је дијалектичком теоријом значења, предмет и материјални објекат. Она је ствар, класа, чињеница, структура, својство, релација, процес. Ствар, класа и структура су релативно сталне категорије, процес има свој динамички карактер, док је својство само апстрактни чинилац објекта. Однос или релација је такође фундаментална категорија, као и својство, на исти начин се разликује од ствари. Релације „не постоје самостално, већ само као везе међу стварима.“⁷¹ Ствари јесу константне, али са становишта дијалектике и оне се мењају у простору и времену што јесте процес. Сама променљивост у односу са околином јесте њихово својство и релација.

Структура „је (1) оно што је означено системом константним релација међу симболима, при чему су симболи и релације међу њима адекватни. Или структура је (2) систем константних релација међу стварима или чињеницама.“⁷² Структура у реалном систему државе, где означава константне релације између ствари или елемената државе. У овом случају су то релације које се односе на предмет и праксу војне

⁷¹ Марковић М., Дијалектичка теорија значења – Том други, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 239.

⁷² Исто, стр. 236.

стратегије или војностратегијску стварност. Такође, она је структура и константних релација између чињеница или појмова. У том случају су то релације које се односе на објекат и науку војне стратегије или војностратегијску научну стварност.

Својство „је све оно што је означено адекватним предикатом у обичном језику, односно једномесним предикатом у симболичком језику.“⁷³ Тако и код симбола војна стратегија, оно се односи на симболе у предикату а они означавају адекватне елементе и појаве на које се речи односе. С обзиром на динамички карактер војне стратегије, она је стално инкорпорирана у организационој структури и чврстој вези са елементима система. У виртуелној или стварној оружаном борби, својство војне стратегије се испољава у структури система и адекватном одговору државе употребом војне силе. Постојањем војске и одговор борбеним дејствима сматра се довољним разлогом за постојање војне стратегије. Такође, „могло би се рећи да термин „својства“, увек, на сажет начин, изражава изванредан систем релација међу стварима нижег ступња сложености од онога на коме дата својства посматрамо.“⁷⁴

Релација у обичном језику, јесу свезе које служе за изражавање најразличитијих врста односа. У симболичком језику „релација је све оно што је означено вишемесним предикатом.“⁷⁵ Релације као и својства не постоје самостално, оне се испољавају као везе међу стварима. Релације могу бити константне, опште и нужне, а могу се појављивати само у одређеним условима. Војна стратегија и у једном и у другом случају јесте релација и јесте однос, нпр. праксом, теоријом и науком. Тада је она војностратегијска пракса, војностратегијска теорија и војностратегијска наука. У односу са оружаном борбом она је војностратегијска оружана борба, а са простором и временом је војностратегијска стварност узрокована виртуелном и стварном оружаном борбом. Одражава се као трајна нормативно правно уређена релација међу елементима система државе. Војна стратегија у варијантном облику јесте научни пројекат и програмско-планска подлога, којом се успостављају и одређују (усмеравају) понашања и активности система. Такође, она је трајна динамичка релација целине и дела са окружењем. Она се тада испољава кроз борбена дејства као стратегијска операција, чинећи садржај оружане борбе. Дакле њено својство се испољава у релацији са организационом структуром и у односу са војском у условима оружане борбе.

Веза између „релација“ и „својства“ сазнавања „релација“ и „својства“ управо је мотивисано практичном потребом сазнавања објекта. У том односу субјекат који посматра и сазнаје објекат показује интересовање и примењује одређене логичке поступке. На том путу он се служи аналитичким поступком да би сазнао саставне елементе и сазнао какве су релације међу њима. У том поступку „наша практична сврха стимулира извесне аналитичке „микро“ преокупације, ми објекат сазнајемо као динамички систем релација.“⁷⁶ У другом случају када се примењује поступак синтезе и од сазнатих делова гради и сазнаје целина, тј. „када смо синтетички „макро“ орјентисани, објекти нам се показују као релативно константне целине „ствари“ које имају своја својства.“⁷⁷

⁷³ Исто, стр. 237.

⁷⁴ Исто, стр. 240.

⁷⁵ Исто, стр. 239.

⁷⁶ Исто, стр. 240.

⁷⁷ Исто.

2.4.2. Логички модел елемената и структуре система војне стратегије

Системски приступ сазнавања војне стратегије као односа, непосредно је повезан са предметом и објектом војне стратегије и њеном практичном применом у систему одбране. Елементи, структура и систем војне стратегије, грађени су у складу са објектом војне стратегије по закону слагања структуре и функција система.

Систем војне стратегије формира се се као рационална структура у односу на реалну организацију државе и у оптималном односу са државним стратегијама. Она је за део управљачке функције, научни пројекат и модел решења војностратегијског проблема и тиме битно својство управљачког подсистема државе. Формирање система војне стратегије обухвата вертикалну и хоризонталну структуру елемената, организациону структуру и комуникацијске канале. Уређени односи и успостављени информациони канали стварају чврсте везе - спреге, међу елементима тако да извршавају задатке као систем. Тада се између елемената-подсистема успостављају улазно-излазни односи, а спреге које настају могу бити „серијске, паралелне, непосредно повратне и посредно повратне.“⁷⁸ Сазнавање система државе, одбране и војске и структуре војне стратегије олакшава процесни приступ; претварања друштвених војних потреба у државне војне интересе, које политика претвара у војне циљеве и војну стратегију. Стварање система потреба, интереса, циљева и војне стратегије, чији су они полазни и саставни елементи, одвија се по фазама и по утврђеном редоследу. Систем војне стратегије, елементи и структура су у функцији циља. Сваки елемент као део система има своје циљеве (који су део општих). Они се остварују заједничком војностратегијском делатношћу и функционисањем система. Циљеви у том случају одређују организациону структуру подсистема и система. Циљ је крајња исходна тачка свих напора и активности система у том процесу- сви делови у интеракцији чине целину, која настаје услед функционисања система и подсистема.

Елементи. Са становишта спровођења процеса војне стратегије и војностратегијских активности војске, елементе тог међу зависног војностратегијског система, условно можемо поделити на подсистеме улаза, редефинисања, управљања, излаза и повратне спреге. Сваки подсистем има одређену функцију и улогу делатности и акцијама система.

Релације, или везе и односи војне стратегије са реалним системом су спреге структуре и обухватају интеракције управљања, координације, контроле и корекције циља, стратегије, организације, делатности и акције. Исти принцип вреди и за подсистеме посебно.

Улаз. Подсистем улаза као почетна фаза, ради ефикасности потребно је да има дефинисану војну политику, војну доктрину и одређене задатке. Он врши организациону диференцијацију задатака на групе послова и појединачне задатке, који се као управљачки импулси кроз структуру упућују подсистемима војске у складу са војном стратегијом и добија улазне временски ограничене радне захтеве са материјалном подлогом. Координација подсистем улаза и материјалног одсека спроводи се ради оперативне припреме. Дефинише се спроводи политику залиха и набавке на економским принципима. Обезбеђује финансијска средства, што је уједно и контролна функција целог система и услов функционисања.

Израз. Подсистем излаза, чине активности реализације задатака, они су претворени импути (елементи улаза у материјалне елементе излаза). Он води своју политику и у непосредној вези је са окружењем. Од његовог повратног сигнала зависи отпочињање

⁷⁸ Група аутора, Организација предузећа, стр. 94.

или настављање процеса. Он утврђује војностратегијску оријентацију система, на основу процене окружења указује на осетљиве тачке реализације задатака. Он има кохерентну улогу у делатностима и акцијама војске, ефикасност му зависи од брзине усмеравања војске у реалном времену.

Управљање. Подсистем управљања, обједињује управљачку и руководећу функцију. Он омогућује остваривање планираних циљева у оквиру објективно нужних акција и у начелу извршава следеће задатке: утврђује циљеве, делегира задатке, одговорности, овлашћења и ауторитет; координира; информише; стимулише; контролише и иновира.

Кадрови. Подсистем кадрова обезбеђује довољан број квалитетних кадрова за функционисање система и покрива расходе како би систем могао остварити своје циљеве.

Логички модел елемената и структуре система војне стратегије је настао на основу војних потреба и војностратегијске делатности. Повезивање војне стратегије са војском, остварује се кроз организациону структуру војске. Организациона структура и војна стратегија остварују међузависну везу. У том су односу и са свим другим деловима војног система. „Степен међузависности зависи од значаја потреба, интереса и циљева који се остварују у датом односу.“⁷⁹

2.4.3. Однос стратегије одбране и војне стратегије

Општи став. Односи међу државним стратегијама су условљене државном – хијерархијом система, целином и подсистемима на које се стратегије односе и који их спроводе. У односу на, моћ, политику и безбедност државе, стратегије и систем, као и подсистеми су ти који је испољавају. Вишедимензионални приступ стратегији и саму стратегију проширује са значењима и са практичном применљивошћу.

Ставови аутора. Ерл Едвард Мид (Erl Edvard Mid) о томе каже; „опстанак једног народа зависи од схватања његових националних интереса и средстава којима могу да се унапреде ти интереси; зато је апсолутно потребно да грађани познају основне принципе стратегије.“⁸⁰ Лидел Харт (Liddell Hart) у свом делу „Стратегија посредног подилажења“⁸¹ истиче разлику између појма „велика стратегија“ и „војна стратегија“. „Велика стратегија“ има функцију да усклађује и усмерава расположиве ресурсе нације за постизања политичког циља, а тим и војног циља рата. Она нема циљ, као што ни сам рат нема циљ, већ се она односи и обухвата рат (ток рата, исход рата и мир после рата). Почивањем рата, велика стратегија се спроводи на нижем нивоу као војна стратегија. Џон Колинс (John M. Collins) у свом делу, Велика Стратегија (Grand Strategy)⁸² истиче да у складу са Америчким ставовима о државним или националним стратегијама, „Велика стратегија“ и војна стратегија међусобно испреплетене, нарочито када је реч о њиховој примени према спољном свету, али нису синоними.“⁸³ Џон Колинс наглашава да се „Војна стратегија бави питањима физичког насиља или претње насиљем, и њоме се баве генерали. Великом стратегијом се баве државници, и она, по правилу, контролише војну стратегију. У конципирању и спровођењу војне

⁷⁹ Исто, стр. 186.

⁸⁰ Мид Е. Е., Творци модерне стратегије, Култура, Београд, 1952, стр. 4.

⁸¹ Харт Л., Стратегија посредног подилажења, ВИЗ, Београд, 1952.

⁸² Мирковић Т., Војска у спољној политици Сједињених Америчких држава, Војно дело 4 – 5, Новинска-издавачка установа „Војска“, Београд, 1996, стр. 52. Преузето од, Collins, M. J., *Grand Strategy*, Annapolis, Md. 1973.

⁸³ Исто, стр. 53.

стратегије, међутим, велики значај има војска, њено политичко и војно руководство (секретар за одбрану је политичка личност и функција).⁸⁴

Однос система одбране, подсистема војске и њихових стратегија. Подсистем одбране је носилац функције одбране, има општи значај и обезбеђујућу улогу у држави. Тиме, подсистем одбране стиче функционалне приоритете и предности у обезбеђењу, припреми и извршењу задатака. Систем одбране спроводи функцију одбране која обухвата организацију, припрему и извођење одбране. С обзиром да послови одбране обухватају велики број општих и специјализованих носилаца, условно их можемо поделити по критеријуму специфичности на цивилне и војне послове. Тако је извршена и подела у организацији у систему одбране и у управљачком делу тј. министарству одбране. Подсистем војске остварује приоритет, он се односи на друге подсистеме у систему одбране, као и друге системе вишег нивоа у односу на које систем одбране остварује то право. У политичко правном смислу то је верификовано уставном улогом војске. Она у оружаном борби и сукобу (ставрном или виртуелном), врши динамичке утицаје на околину како би остварила задане циљеве. Као последице борбених дејстава настаје промена окружења, трошења ресурса и деструкције делова војске и система одбране, има велики утицај на државу, одбрану, безбедност и политику. Зато је улога државе и политике, да у складу са стањем у окружењу дефинише: адекватне интересе одбране и војне интересе; циљеве одбране и војне циљеве; стратегију одбране и војну стратегију, као програмско планска документа, а на основу њих донесу политику одбране и војну политику, доктрину одбране и војну доктрину, како би систем у одређеном периоду довели у стање могућности и равнотеже са окружењем и на тај начин осигурали друштву и држави преживљавање.

Однос система одбране и подсистема војске, условљава положај и ранг њихових стратегија. Они остварују однос са стратегијама преко организационе структуре система одбране и подсистема војске у које се имплементирају и спроводе стратегија одбране и војна стратегија.

Формални однос стратегије одбране и војне стратегије. Зависно од организованости и хијерархије система државе, у складу са тим и државне стратегије имају своје место, улогу и заузимају одређени ниво. Према класичном моделу система државе, стратегија одбране је стратегија другог нивоа, непосредно проистиче и гради свој однос са стратегијом државе (великом стратегијом). Савремено схватање проблема безбедности државе допринело је и новом приступу функцијама државе. Тако функција безбедности као засебна, постала је макро-функција безбедности или националне безбедности, и односи се у ужем на функцију безбедности и функцију одбране. Тиме обједињава и њихове системе у систем националне безбедности и на њега се односи стратегија националне безбедности. Она је у односу на Националну стратегију (велику стратегију државе), стратегија другог нивоа. У овом случају стратегије одбране везују се за Стратегију националне безбедности и тада је стратегија трећег нивоа. Међутим, с обзиром на специфичност и значај одбране државе, када је у питању одбрана, тада је стратегија одбране, стратегија другог нивоа, а када је у питању безбедност стратегија трећег нивоа. Наравно, одбрана се односи на веће опасности по државу, па и стратегија одбране тада има већи значај и виши ниво. Однос стратегије одбране и војне стратегије успостављен је на релацији опште и посебно, војна стратегија је део стратегије одбране. Што не искључује и њене везе са другим државним стратегијама па и Националном (државном – великом стратегијом), из које проистиче у трећем или четвртном ниво државних стратегија. Стратегија одбране и војна стратегија имају међузависан однос.

⁸⁴ Исто.

Појединачне стратегије подсистема одбране чине елементе стратегије одбране, ако се оне развијају у том облику.

Однос стратегије одбране и војне стратегија као процес. У логичком смислу се надовезује на систем који реализује одређену функцију кроз процес извршавања делатности, послова и задатака. У том погледу друштвени, државни и политички односи омогућавају да се одреде друштвене потребе, кроз државу преведу у државне интересе, а они кроз политику, у циљеве и стратегије. Потребе, интереси, циљеви и стратегије су у том случају рационално рангирани у складу са друштвом, државом и политиком којој припадају и на које се односе. Тиме се њихов однос потпуније усклађује, а утицаји окружења и неизвесности, њиховим правовременим редефинисањем смањују на најмању меру. У том случају однос између стратегије одбране и војне стратегије потпуније се реализује кроз модел процеса који се спроводи у седам фаза, а који је раније описан.

У складу са наведеним можемо рећи да је идентификација војне стратегије као односа, спроведена уз проблеме које ствара „релација“ као мисаона категорија и њена двозначна међузависна повезаност речи „однос“ и „веза“. Њихово сазнавање и разумевање допринело је идентификацији војне стратегија као односа. Идентификација односа и веза извршена је системским приступом кроз логички модел елемената и структуре система војне стратегије где су идентификоване њене везе и односи. Такође, анализом односа стратегије одбране и војне стратегије недвосмислено је утврђен њихов међузависни однос, препозната је његова формална страна и идентификовано квалитативно својство у процесу.

3.

ФУНКЦИЈА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАѢМЕНТА

3.1. Стратегијска анализа

3.1.1. Опште друштвени и пословни изазови новог миленијума

Општа друштвена кретања у двадесетом веку довела су до два општа глобална сукобљавања, оба пута истих држава повезаних глобалним интересима и организованих у два блока око заједничке визије и прерасподеле економске и политичке моћи у свету. Супротстављене визије два модела новог светског поретка, узроковала су два светска рата у трајању од десет година, рат великог броја држава и војне операције милионских војски у све три димензије простора (копну, води и ваздуху) на свим континентима, морима и океанима света.

У том процесу међусобног ништења оне су остваривале политичке и војне циљеве реализујући своје мисије оружаном борбом. Проблеми који су настајали надилазили су сва практична и теоријска, државна, политичка и војна решења. Државна руководства свих земаља сусретала су се са сличним проблемима насталим у прављању државом, вођењу политике и остваривању савезништва, и у исто време управљању војском и њеним ратним операцијама од чијег исхода је зависила егзистенција свих. У општој неизвесности околине (ратних изазова, ризика и претњи из окружења), државе као друштвене организације и друштвени системи, у свом функционисању прелазиле су на ратни режим организовања живота и рада. У тим условима председник државе је постајао врховни командант, а од чланова највиших државних институција (влада, скупштине, судства) формиране су врховне команде, штабови и управе. Поједностављени модел управљања државом и војском у ратном стању, означавао је и хијерархију власти и надлежности над командовањем појединим организацијским деловима и функцијама државе. Организациона структура управљања државом била је истовремено организациона структура политичке и војне власти на стратегијском, оперативном и тактичком нивоу. Управљање, руковођење и командовање овом сложенем међузависном и међусобно условљеном хијерахијском структуром као целином и деловима у условима рата и оружане борбе спроводило се на војним принципима. У тој неизвесности једино су војнонаучне методе давале свој допринос поузданом решењу насталих проблема. Оне су узроковале масовну појаву хијерахијских државних и војних стратегија, као начина остваривања дефинисаних циљева у дужем временском периоду у условима сталних екстерних и интерних промена, насталих из корелата међузависних односа државе и околине тј., корелације стања у држави и окружењу у условима сталне турбуленције и испољених изазова, ризика и претњи у окружењу.

Сложени државни и војни системи и сложени ратни политички и војни услови, као и комплексни политички и војни подухвати, операције и задаци постали су стратегијска и војностратегијска стварност. Напори државних и војних руководства (стратешки ниво одлучивања), ратно искуство и пракса војсковођа, адмирала и генерала (стратега), као и напори војних наука, омогућили су да стратегија постане вештина и науку, али и поуздан начин решавања сложених државних, политичких и војних проблема у дужем временском периоду у условима сталних промена и неизвесне околине. „Елементи који чине појам стратегије веома значајним у војној науци су: 1. постојање ограничених извора који се могу користити у акцији, 2. неизвесност о способности и намерама противника, 3. немогућност коришћења већ алоцираних извора, 4. неопходност да се координира акција у времену и на дистанци, 5. неизвесност о контроли иницијативе и 6. критична природа о противничком мишљењу. Концепт стратегије укључује алокацију и

концентрацију извора, потребу за комуницирањем и мобилношћу, елемент изненађења и предност одбране.⁸⁵

Велики сукоби истакли су и потребу за великим количинама роба, материјалних средстава, наоружања и војне опреме, као и потребу њиховог транспорта на велике удаљености у све делове света. Развој науке и технологије, као и природни и индустријски капацитети и потенцијали уз ангажовање милионске радне снаге довели су до победе, али и нових промена, више ништа није било исто. Човек је овладао нуклеарним оружјем, након другог светског рата савезници су се разишли и конфронтирали на идеолошкој основи и сучелили кроз два блоковска војна савеза истока и запада. Равнотежа у нуклеарном наоружању довела је до хладног рата и потакла је развој науке, технике и технологије као битног фактора надмоћи. Самим тим војна и цивилна индустрија је доживела свој напредак у производњи најсавременијих борбених система, наоружања и војне опреме, али и роба широке потрошње. Производња аутомобила, техничких уређаја, одеће, обуће, средстава за хигијену, итд. за којима је у послератном периоду била разумљиво велика потражња, оживела је слободно тржиште роба и услуга.

Развој комуникација и транспорта условио је глобално пословање компанија чиме су услови пословања предузећа, производно – пословних система, националних и интернационалних компанија, коренито промењени. Либерална економија, слободно тржиште и међународни капитал убрзали су промене на глобалном, регионалним и националним тржиштима и изазвали велику несигурност у пословању свих актера.

Тако да „доба масовне индустријске производње (1900-1930) карактерише се орјентацијом менаџера на ефикасност производног механизма и оперативни начин понашања који постаје доминантан.“⁸⁶ Управљање предузећима, поред великог искуства и научних знања менаџмента стечених у условима релативно стабилног пословног окружења, када су основни проблеми менаџмента били усмерени на саму организацију, тј. како освојити и повећати производњу, продуктивност, обучити запослене или смањити трошкове и слично.

Производња великих количина роба и услуга, довела је до промене односа потрошача према роби која се нуди за задовољење њихових основних потреба, што је довело до промена у орјентацији произвођача на тржиште. Пласирају се нови производи издиференцирани у односу на стандардне. Успех се постиже на тржишту, а тајна успеха постаје „маркетинг орјантација“. Тај период од почетка тридесетих година прошлог века сматра се „добом масовног маркетинга“.⁸⁷

„Постиндустријско доба је период од средине педесетих година XX века, који се карактерише акцелерацијом (убрзањем) догађаја и промена које су почеле да мењају границе, структуру, динамику и комплексност средине организације. Предузећа су суочена са новим и неочекиваним изазовима, који немају ничег заједничког са прошлошћу.“⁸⁸

Савремени услови пословања са интензивним променама и несигурношћу, изненађењима и ризицима, услови брзих и интензивних промена, као и динамичне,

⁸⁵ Милосављевић М., Савремени стратегијски менаџмент, Друго издање, Едиција ИЕН ПРЕСС, Институт Економских Наука Београд, Штампa Графички Атеље Кум, 2003, стр. 53. Преузето од, Henderson, В., Concept of Strategy, The Boston Consulting Group, Boston, 1981, p. 3.

⁸⁶ Машин Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 15.

⁸⁷ Исто.

⁸⁸ Исто, стр. 16.

сложене, непредвидиве и опасне средине у којима организација „обавља“ своју мисију, стварају крупне изазове за менаџмент. Још је Хераклит истицао да је „промена једина константа“, што је постала често истицана поука и П. Друкера. Дакле, „пословање предузећа одвија се у „ратној” средини и у условима који су слични ратном стању и који захтевају сталну борбу да би се остварио неки циљ. „Ратну” средину представља тржиште где се води стална борба за опстанак и стицање конкурентске предности да би се добило поверење потрошача.”⁸⁹

Нови услови захтевају и ново размишљање топ менаџмента, а оно генеришу потребу за новим концептима управљања који омогућавају активан однос организације према околини. Слично војним јединицама на бојном пољу, предузеће се бори како би сачувало своју егзистенцију, стабилност и остварило мисије и циљеве у неизвесној околини са тржишним изазовима у свом пословања.

Према томе, „савремени развој менаџмента, поред осталог доноси и нове, модерне приступе и концепте тако да се може посматрати и кроз дефинисање и развој нових приступа, односно специјализованих управљачких дисциплина, у које се могу убројити: управљање пројектом (project management), стратешки менаџмент (strategic management), управљање променама (change management), управљање иновацијама (innovation management), управљање ризиком (risk management), тотално управљање квалитетом (total quality management), крос културни (интеркултурни) менаџмент (cross cultural management), управљење знањем (knowledge management) и др.”⁹⁰

3.1.2. Стратегијски менаџмент

“Стратегија је једна од најчешће употребљаваних речи у речнику менаџера. Она је релативно нов концепт који у пословној теорији и пракси предузећа почиње да се користи од средине педесетих година XX века.”⁹¹ Наравно, у ширем контексту, стратегија и пословне стратегије, свој практични и теоријски ослонац налазе у радовима војних аутора. Посебно, њеној широј примени допринели су радови енглеског научника Лидел Харта. Међутим, турбулентни пословни амбијент и развој метода и техника процеса управљања, тек седамдесетих година прошлог века, доводе до појаве стратегијског менаџмента.

Стратегијски менаџмент се данас дефинише на више начина и углавном зависи од научних и теоријских погледа аутора. Тако се од страних аутора спомиње дефиниција групе аутора, који на „стратегијски менаџмент гледају као на менаџмент променама.”⁹²

Исти извор наводи да „S. Certo и P. Peter стратегијски менаџмент дефинишу као континуирани, итеративни процес циљан на одржавање организације као потпуно подесне да одговори својој средини.”⁹³

Игор Асноф дефинише „стратегијски менаџмент као системски приступ, главне и повећане важне одговорности генералног менаџмента: позицији и повезаности

⁸⁹ Исто, стр. 4.

⁹⁰ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 261.

⁹¹ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 3.

⁹² Исто, стр. 4. Преузето од, Steiner, A. G., Miner, B. J., Gray, R. E., Management, Policy and Strategy, Macmillan Inc., New York, 1986. p. 18.

⁹³ Исто, стр. 5. Преузето од, Coreto C. S. and Peter, J. P., Strategic Management, Concepts and Applications, McGraws-Hill, 1991, p. 5.

организације с њеним окружењем на начин који ће обезбедити њен континуирани успех и обезбеђење од изненађења.⁹⁴

Аутор Петар Јовановић одређује да „стратешки менаџмент представља нови, модеран приступ управљању предузећем, под којим се подразумева континуалан процес сталног прилагођавања предузећа променевиој околини, у коме околина врши перманентан утицај на предузеће, а само предузеће, такође, врши одређени утицај на околину у којој егзистира и којој се прилагођава. Стратешко управљање предузећем обухвата утврђивање и дефинисање циљева предузећа, одређивање стратегије предузећа, затим процес реализације дефинисане стратегије и контролу реализације и добијених резултата.“⁹⁵

Аутор професор Јован Тодоровић стратегијски менаџмент дефинише као „процес усмеравања активности предузећа којим се, на основу антиципације шанси и опасности на једној, и јаких и слабих страна предузећа, на другој страни, идентификују критични фактори пословног успеха, те сходно претходно утврђеној стратегијској визији, опредељује мисија, развојни циљеви као и правци, методе и инструменти њихове оптималне реализације у динамичној пословној средини.“⁹⁶

Такође, група наших аутора дефинише „Стратергијски менаџмент (Strategic Management), као процес којим менаџери постављају мисију организације, основне дугорочне циљеве организације, развијају стратегије за постизање тих циљева и предузимају све што је потребно за спровођење планова којима желе да остваре постављене циљеве. Три су основне активности (потпроцеса) стратегијског менаџмента: 1. Одређивање стратегије, 2. Примена стратегије и 3. Контрола и развој стратегије.“⁹⁷

Анализом наведених дефиниција можемо закључити да су оне од првих „суштинских“ еволуирале под утицајем сложености саме области у дескриптивне. У њима се уочава помак од организације ка систему и главној орјентацији ка дугорочним циљевима предузећа и стратегији као основном средству њиховог остварења. Стратегијски менаџмент се бави будућом позицијом и пословањем, из тих разлога обухвата „дефинисање циљева које предузеће жели у будућности достићи и правце и начине достизања ових циљева, што и представља стратегију.“⁹⁸

Стратегијски менаџмент у управљање предузећем уводи појам стратегије, као практичног начина решавања будућих ситуација и проблема, у превођењу предузећа из садашњег у неко будуће жељено боље стање. „У војној доктрини стратегија представља одређивање правца и начина напада, али и успостављање одређених односа са релевантним групама после победе (политичари, дипломате и становништво).“⁹⁹ Сложеност државне стратегије у изворном политичком и војном погледу и у овом

⁹⁴ Исто. Преузето од Asnoff, H. I., McDonnell, J. E., *Inplanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990, Uvod.

⁹⁵ Јовановић П., *Менаџмент теорија и пракса*, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 268. Преузето од Јовановић П.: *Стратешки менаџмент*, Графослог, Београд, 1999.

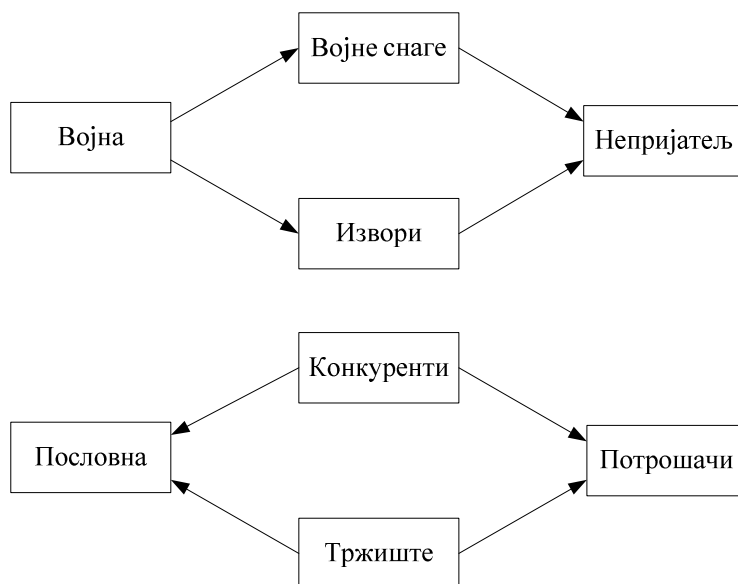
⁹⁶ Тодоровић Ј., *Предузеће као пословно организациони систем*, Економика предузећа, Београд, 3-4/1990, стр. 160.

⁹⁷ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., *Лексикон менаџмента*, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампa графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 367.

⁹⁸ Јовановић П., *Менаџмент теорија и пракса*, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 268.

⁹⁹ Ђуричин Д. и Јаношевић С., *Менаџмент и стратегија*, Прво издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Штампa Чугура Принт, Београд, 2005, стр. 70.

случају опредељује јединствен поглед на две хијерархијски различите државне стратегије. У првом случају то је војна стратегија опредељена војском као основним средством њеног спровођења. У другом случају остварени војни циљеви, војном стратегијом у исто време омогућавају спровођење државне политичке стратегије и реализацију политичких циљева са релевантним групама чије је понашање опредељено војним поразом и одређено прихватањем услова победника. Наравно, новонастало стање је пројектована жељена будућност победника и нежељено стање и ситуација пораженог. Сложеност стратегија одговара и сложености државе и њеним циљевима. Када је у питању предузеће, све је другачије и мање, самим тим ни стратегије не могу бити препознате и развијене на том нивоу, већ су оне једноставније и за те организације у довољној мери ефикасне. Такође, „стратези не само што планирају већ и делују. Наиме, концепт стратегије има два дела: припрему одлука (планска компонента) и спровођење одлука (акциона компонента). Обе компоненте су предмет стратегијског фокуса.“¹⁰⁰ У том погледу флексибилност стратегије се истиче као њена друга важна компонента. „Наиме, стратегија представља еволуцију почетно уведене идеје за континуално мењајуће услове. Стратегија није скуп команди већ идеја водила за аутономно доношење одлука. Концепт стратегије из војне доктрине може се применити и на модеран менаџмент.“¹⁰¹ Однос воје и пословне стратегије са окружењима, као очигледан пример приказан је на слици 1.



Слика 1. „Војна и пословна стратегија.“¹⁰²

Дакле, „полазећи од корена у војној науци и вештини најбоље је пословну стратегију дефинисати као начин (начини) остваривања циљева. Сваки циљ захтева начин (стратегију) да се оствари. Циљеви за које нисмо у стању да створимо начине (стратегије) за њихово остварење нису реални. Сваки нови циљ захтева да се дефинише стратегија или да се преиспита постојећа стратегија.“¹⁰³

¹⁰⁰ Исто, стр. 70.

¹⁰¹ Исто.

¹⁰² Милосављевић М., Савремени стратегијски менаџмент, Друго издање, Едиција ИЕН ПРЕСС, Институт Економских Наука Београд, Штамп Графички Атеље Кум, 2003, стр. 54. Преузето од, Scott, A. A., Strategic Planing, Distance Learning Program, Edinbourgh Business Schol, Heriot-Wat University Edinbourgh, 2000, p. 1/16.

¹⁰³ Исто, стр. 55.

У савременој менаџмент литератури стратегија (стратегу) се дефинише као „вештина и способност употребе политичких и економско-психолошких снага за подржавање прихваћене политике; утврђивање дугорочних циљева предузећа. Одговара на питање како ће организација постићи постављене циљеве. Стратегија која не може да обезбеди будућност предузећа назива се погрешна стратегија, а она која може да осигура будућност предузећа, али се не може постићи ни једном могућом тактиком, назива се недостижна стратегија. Може се дефинисати као план, образац понашања, конкурентни положај и /или перспектива којом се интегришу главни циљеве, политике и след акција предузећа у кохезивну целину.“¹⁰⁴

Такође, „стратегија предузећа се дефинише као скуп правила одлучивања и водич који води предузеће у будућност ради достизања будућних циљева предузећа. Ови скупови правила одлучивања се односе на понашање предузећа у променљивој околини у будућности.“¹⁰⁵

„Пословна стратегија предузећа обухвата утврђивање различитих путева (начина) за остваривање мисије и циљева предузећа, односно организације у ширем смислу. У том смислу, еминентни југословенски аутор проф. др М. Милисављевић пише да је стратегија наука и вештина коришћења начина да се остваре циљеви и да стратегија представља рационално реаговање предузећа на догађаје у средини у којој обављају своју пословну активност. Орјентисана је на избор подручја пословних делатности и алокацију фактора производње да се створи и одржава конкурентска предност предузећа у целини.“¹⁰⁶

Проф. Ј. Тодоровић, имајући у виду сложеност привредног амбијента у којем предузеће остварује своју мисију као и задатке менаџмента, стратегију дефинише као избор праваца, метода и инструмената за реализацију мисије и циљева предузећа у датом привредном амбијенту. Циљ стратегије је да се, кроз адекватно успостављен однос између окружења и ресурсних могућности предузећа, смањи или елиминира геп између потенцијалних и фактичких преформанси у пословном предузећу.¹⁰⁷

Поред приметних разлика у дефинисању стратегије, очито је да се она примењује у различитим облицима, те да је директно везана за стратешки ниво предузећа, самим тим „формирање више стратегија којима се постижу различити стратешки циљеви. То говори о могућности дефинисања више различитих стратегија, зависно од критеријума и начина дефинисања, а и од циљева на које се стратегије односе. Зависно од нивоа менаџмента у предузећу, најчешће се врши подела на општу стратегију, пословне стратегије и оперативне стратегије.“¹⁰⁸

„Аутори Certo и Peter процес стратегијског менаџмента организације посматрају као континуирани, итеративни процес који уључује: 1. анализу средине; 2. усмеравање

¹⁰⁴ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штамп графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 360 – 361.

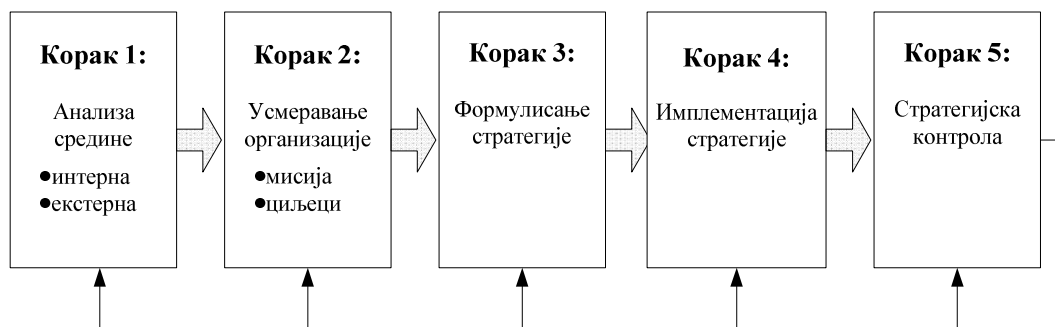
¹⁰⁵ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 268. Преузето од, Ansoff, H. I., Corporate Strategy, Penguin Books, London, 1987.

¹⁰⁶ Милисављевић М., и Тодоровић Ј., Стратегијско управљање, Универзитет у Београду, Економски факултет, Београд, 1991, стр. 4 – 7.

¹⁰⁷ Тодоровић Ј., Предузеће као пословно организациони систем, Економика предузећа, Београд, 3-4/1990, стр. 156.

¹⁰⁸ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 268.

организације; 3. формулисање стратегије; 4. имплементацију стратегије; 5. стратегијску контролу.¹⁰⁹ Процес стратегијског менаџмента организације приказан је на слици 2.



Слика 2. „S. Cereto и P. Peter, Главни кораци у процесу стратегијског менаџмента.“¹¹⁰

Такође, стратешки менаџмент је процес старешког управљања будућим пословањем предузећа. Тада се спровођење овог процеса одвија кроз одређени број подпроцеса или фаза. Ове фазе су кораци које треба предузети у „формулисању и примени стратешког менаџмента у одређеној организацији. Стратешки менаџмент обухвата следеће основне фазе: 1. Стратешка анализа, 2. Предвиђање будућности, 3. Дефинисање мисије и стратешких циљева, 4. Формулисање и избор стратегије, 5. Примена стратегије, 6. Контрола примене стратегије.“¹¹¹

3.1.3. Општа начела стратегијске анализе

Стратегијска анализа јесте покушај стратега (топ менаџмента) да разуме и сагледа стратегијску позицију предузећа. Стратегијска анализа, у општем смислу се састоји из анализе околине – екстерног окружења и анализе унутар предузећа – интерног окружења. Она пружа детаљан приказ стања и дешавања у околини у којој предузеће егзистира и послује, такође обухвата и детаљну анализу утицаја околине на предузеће тј. како околина делује на елементе, процесе и функције у предузећу.

У том погледу истиче се детаљна анализа и приказ унутрашњих могућности предузећа, унутрашњих предности и недостатака, као и приказ како да прихвати или се одупре утицајима околине, тј. како да нађе своје право место у променивом окружењу.

„Стратешка анализа околине, упрошћено гледано, обухвата анализу одређених утицајних фактора из окружења који изазивају промене и утичу на предузеће, и одређених фактора, односно потенцијала којима располаже предузеће.“¹¹² Анализа екстерног окружења усмерена је на анализу следећих најзначајнијих фактора, „односно области: тржиште, наука и технологија, економска политика земље, законска регулатива, финансијске институције, екологија и др.“¹¹³

Такође, она се у општем смислу односи на „сагледавање општег окружења (политички, економски, социокултурни фактори) и конкурентског окружења (улазне беријере,

¹⁰⁹ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 5. Преузето од, Coreto, C. S. and Peter, J. P., Strategic Management, Concepts and Applications, McGraw-Hill, 1991.

¹¹⁰ Исто, стр. 6.

¹¹¹ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 269.

¹¹² Исто, Преузето од, Јовановић П., Менаџмент – Теорија и пракса, Графослог, Београд, 2001.

¹¹³ Исто.

интензитет конкуренције, могућност супституције производа или услуга, преговарачка снага добављача и преговарачка снага купаца) у циљу идентификовања потенцијалних шанси и претњи.¹¹⁴

Анализа предузећа и његових могућности да се адаптира променама у околини треба да обухвати пре свега кадровске, организационе, техничко-технолошке, истраживачко – развојне и финансијске потенцијале предузећа. На тај начин се анализира и оцењује потенцијал предузећа тако да може одговорити на изазове екстерног окружења. У том погледу предмет анализе се функционално одређује, а анализа у оба дела служи као основа пословања и жељених аспирација тј. онога шта предузеће жели да ради.

Предузеће као отворени производно–пословни систем, обухвата људске, материјалне и информативне ресурсе, којима се ефективним и ефикасним менаџментом, у односу са екстерним окружењем, остварују пословни резултати, као и циљеви утврђени пословном политиком и мисијом предузећа. Улога менаџмента у том процесу јесте усклађивање понашања предузећа са пословним изазовима на основу одређених информација о окружењу. Анализа промена у окружењу остварује се као процес надгледања и контроле или мониторинга ради идентификације претњи и утврђивања садашње и будуће шансе за остваривање циљева предузећа. Дакле, окружење чине екстерни и интерни фактори који утичу на остваривање циљева. Сврха анализе и предвиђања окружења јесте процена окружења, ради одлучивања и доношења одлуке.

Промене окружења имају велики утицај на пословање предузећа, који је често и пресудан. Почетне активности и предуслов за успешно формулисање планских одлука су истраживање и анализа окружења предузећа. Анализом окружења добијамо неопходна сазнања о садашњим и будућим догађајима у окружењу, који су од интереса за организацију. Информације и процене о карактеру окружења и могући утицај на пословање предузећа су од виталног значаја за избор адекватне мисије, циљева и стратегије организације односно њену будућу пословну успешност.

Предузеће, у својој производно-пословној делатности, трпи утицаје окружења, али исто тако и само делује на своје окружење. Анализе и предвиђања окружења служе да предузеће пронађе путеве свог профитабилног пословања. Сам однос предузећа према окружењу биће одређен особинама конкретног предузећа и његовог окружења. У том погледу Ј. Тодоровић, препознаје широк спектар циљева и стратегијских опција предузећа с обзиром на утицаје из окружења као што су: „Орјентација на побољшање позиције у датом окружењу кроз проналажење нових извора за стицање конкурентских предности (у условима повољног и стабилног окружења). Ограничавање и/ или ублажавање утицаја неповољног окружења кроз диверзификацију, вертикалну интеграцију и прећутну сарадњу са конкуренцијом. Повећање спремности реаговања, кроз повећано улагање у истраживање и развој, информације и ликвидност. Пацификација окружења кроз пословне савезе, лобије и дугорочне аранжмане (у условима нестабилног окружења). Минимизирање трошкова реаговања кроз улагање у интерну флексибилност (у условима неповољног и нестабилног окружења). Промена и померање граница окружења кроз иницирање нових тржишних и технолошких трендова (у условима неповољног и нестабилног окружења).“¹¹⁵

За предузеће је веома важно да своју пословну и ширу друштвену мисију остварује у повезаном и међузависном односу са окружењем- дакле, успешно задовољавање

¹¹⁴ Ђуричин Д. и Јаношевић С., Менаџмент и стратегија, Прво издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Штампач Чугура Принт, Београд, 2005, стр. 215.

¹¹⁵ Тодоровић Ј., Предузеће као пословно организациони систем, Економика предузећа, Београд, 3 – 4/ 1990, стр. 208.

потреба циља окружења кроз кориштење прилика и избегавањем опасности. На тај начин предузеће обезбеђује своје садашње постојање и будући развој. Наравно, сложеност и динамичност окружења доноси и значајан степен неизвесности у пословање предузећа, самим тим се и његов однос са окружењем усложњава. У томе, основни циљ је да се краткорочне особине ускладе са дугорочном виталношћу предузећа. У том случају, на стратегијски положај предузећа окружење може имати следећи утицај: „Негативан утицај тј. да производи само опасности, Позитиван утицај тј. да даје могућности и прилике, и Нулти утицај, када окружење делује стабилизирајуће односно не утиче на пословање предузећа.“¹¹⁶ Такође, „Однос предузећа према окружењу је одређен: Његовим сазнајним могућностима, Пословном филозофијом, Могућностима да реагује и Интезитетом потребе да реагује.“¹¹⁷ Тако да и предузеће према окружењу, у принципу између две крајности, може имати активан (агресиван – утиче на окружење, адаптиван – прилагођава се окружењу и регресиван – повлачи се пред изазовима окружења) и пасиван однос (изолација, игнорисање и индиферентност).

У условима сложеног и динамичног окружења потребно је да предузеће има проактиван однос са окружењем да брзо реагује на промене и континуално утиче на његово обликовање. Платформа проактивног односа предузећа према окружењу јесте квалитетно предвиђање будућих догађаја. Теоријски и практично понашање предузећа према окружењу може бити двојако, као инкрементално и предузетничко. Инкременталним понашањем предузећа сматра се, задржавање постојећег односа са окружењем и садашњег начина понашања. У начелу, то је, реактиван однос према променама које тежи да заустави. У том случају реакције на промене долазе тек када се оне догоде. Тако да оно у начелу одговара оперативном управљању, усмереном на искоришћавање садашње позиције за остваривање циљева предузећа. Предузетничким понашањем предузећа сматра се понашање засновано на процени шанси и опасности, и на томе иницираним променама. Оно тражи промене, преузима ризик и оперише са више алтернатива, и својствено је стратегијском управљању. Стратегијско управљање са те стране у динамичном окружењу тражи нове шансе за повећање потенцијала предузећа. Стратегијско управљање успоставља најповољнији однос између могућности предузећа, и захтева и рестрикција окружења.

У процесу стратегијског менаџмента, анализа окружења служи као основа за избор мисије предузећа. Анализа и предвиђање представљају важну претпоставку стратегијског управљања. Сазнањима о структури и тенденцијама развоја окружења, одређује се економски хоризонт на основу којег се битно одређују мисија и циљеви предузећа. Анализом окружења предузеће открива природу и важност дејства појединих фактора у њему, везе међу њима, као и евентуалне начине утицаја на њих, у циљу доношења одговарајућих планских одлука. Тиме се кроз анализу и предвиђање окружења жели обезбедити орјентација за адекватно реаговање предузећа, тј. основа за дефинисање мисије, циљева и стратегије. Такође, оно се може рашчланити у складу са одређеним критеријумима. Зависно од карактера дејства, фокуса и значаја, на различите начине се могу класификовати фактори окружења, као: “Према степену утицаја – директно или непосредно окружење и индиректно или посредно окружење; Према могућности контроле настанка – екстерно окружење и интерно окружење; Према степену повезаности и разумевању фактора – случајно распоређено окружење, групно структурирано окружење и турбулентно окружење; Према динамичности –

¹¹⁶ Сенић Р., Криза у развоју предузећа, Економски анали, Београд, 10 – 12/ 1991, стр. 15.

¹¹⁷ Исто.

стабилно окружење и нестабилно окружење; Према осетљивости на акције предузећа – аутономно окружење и реактивно окружење; Према интезитету и трајности изазова – ургентно окружење, одложиво окружење и перманентно присутно окружење; Према квалитету – повољно окружење и неповољно окружење; Према регулисаности – нормативно окружење и либерално окружење; Према ширини просторног хоризонта – гранско окружење, интергранско окружење, државно окружење и међународно окружење; Према фокусу – опште или макро окружење и циљно, пословно или конкурентско окружење.¹¹⁸ Анализом окружења одређују се шансе и опасности битне за пословање предузећа, тј. остварење његове мисије. Овом анализом се утврђују важни фактори, њихове особине и међузависни однос, чиме се ствара економски хоризонт за доношење одговарајућих планских одлука, а пре свих, мисија, циљева и стратегија предузећа. Предузеће, зависно од својих потреба и могућности, сврхе и значаја који придаје анализи окружења, на различите начине приступа његовом испитивању. Један од могућих модела јесте систем скенирања окружења предузећа. Они „могу бити: Ирегуларно – повремено скенирање; Регуларно – редовно скенирање и Континуирано скенирање.“¹¹⁹ Такође, приликом идентификовања утицаја окружења на предузеће користе се најчешће: приступ од врха према доле – метод левка, који у предвиђању полази од општег ка специфичном; приступ од дна према горе – метод призме, који полази од специфичног ка општем, и комбиновани приступ од ова два наведена.

Процес анализе окружења може се рашчланити на следеће кораке: „Анализу и квалификовање утицаја појединих компоненти окружења на досадашње перформансе и идентификовање главних утицаја на будуће пословање; Анализу природе окружења, у смислу промена које се могу очекивати и пројектовање њиховог развоја у будућности; Антиципирање утицаја појединих фактора на конкурентску структуру гране, тј. идентификовање и димензионирање утицаја кључних фактора на пословни амбијент у грани; Сагледавање импликација горњих фактора на конкурентску позицију предузећа, како у погледу приступа ресурсима, тако и у погледу шанси за промену тржишног учешћа; Максимизирање шанси и опасности у односу на које ће предузеће градити своју стратегију реаговања.“¹²⁰ Приказ корака анализе окружења дат је на слици 3.

¹¹⁸ Тодоровић Ј., Предузеће као пословно организациони систем, Економика предузећа, Београд, 3 – 4/1990, стр. 202 – 207.

¹¹⁹ Исто, стр. 207.

¹²⁰ Исто, стр. 206.



Слика 3. „Кораци у анализи окружења.“¹²¹

У крајњем, окружење предузећа се састоји од елемената (појединци, организације, институције) и компоненти (демографске, економске, технолошке, правне, политичке, друштвене, кадровске, конкурентске и др.).

За анализу окружења организације најпогоднија је подела окружења на три нивоа. Тада о њему можемо говорити као: општем, посредном или даљем окружењу, као и оперативном, непосредном или ближем окружењу, такође, и неизоставно интерном окружењу.

Опште окружење има економску, технолошку, правну, политичку и опште друштвену компоненту. Оперативно окружење има добављачку, конкурентску, потрошачку, кадровску и међународну компоненту, а интерно окружење има организациони, маркетиншки, финансијски и кадровски аспект.

3.1.4. Анализа општег окружења

Анализа општег окружења предузећа обухвата истраживање његовог економског, технолошког, политичког, законског и друштвеног окружења. Ова врста истраживања и анализе примерена је великим предузећима јер њене компоненте имају велики значај за њихово пословање.

Економско окружење предузећа осликава општи пословни амбијент једне средине и битно је за његово пословање. Такође, веома је важно да ли је економско окружење повољно у домену капитала, радне снаге, тржишта и осталог. У анализирању и предвиђању најчешће се сагледавају економски фактори као што су: бруто национални производ, корпоративни профит, стопа инфлације, продуктивност, стопе запослености, платни биланси, каматне стопе, потрошачки доходак, дуг и потрошња.

¹²¹ Тодоровић Ј., Ђурићин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 206. Преузето од, Johnson, G and K. Scholes., Exploring Corporate Strategy, Prentice-Hall, 1988, p. 54.

Технолошко окружење или општи технолошки ниво окружења и његове промене, важне су за пословање предузећа. Технологија као начин остварења производње, значајна је за свако предузеће, посебно у области нових приступа производњи, нових производа, нове опреме итд. Праћење технолошких достигнућа, основни је предуслов конкурентности. Технологија пружа користи, али носи са собом и значајне потешкоће. Из тих разлога је потребан уравнотежен приступ технологији који ће искористити њене предности и смањити пратеће негативне утицаје.

Политичко окружење обухвата захтеве и вредности једног друштва. Оно се најбоље осликава као политички миље. Политичке прилике у једном друштву директно су повезане са економијом и могу се сматрати неекономским ризицима пословања у тој средини. Политичко окружење одређује цели низ питања везаних за управљање и однос са ширим окружењем. У том погледу, држава се појављује као регулатор и својим законима, прописима, и радом државних агенција, регулише, подстиче или ограничава одређене послове. Она се уједно појављује и као највећи купац. Из тих разлога, анализа општег окружења предузећа, кроз елемент политичког окружења, треба да дође до сазнања, о врсти управљања, владиним ставовим према гранама индустрије, као и ставовима политичких партија на власти и у опозицији о тим питањима.

Законско окружење је повезано са политиком преко права и правног система. Законском и правном регулативом се уређују и одређују стања, процеси и односи у привредним гранама. Она представљају правила пословања којима се регулише одређена привредна активност. Такође, она се одређује као правна норма и санкција којих се придржавају привредни субјекти и друштво у целини. Законом прописана обавеза је најчешће једини начин да се друштво штити од штетног понашања, а самим тим и да се успоставља и промовише оно корисно. Менаџмент предузећа по овом питању треба да има проактивну улогу у савесној примени закона и прописа, као и активном учешћу у њиховом креирању, тј. радом у форумима, радним тимовима, дискусијама и расправама, предлагањем решења значајних за предузеће.

Друштвена компонента окружења, односи се на демографске, културне и опште друштвене аспекте окружења. У том погледу за предузеће су важне информације о: образовном нивоу и стопи писмености; религији и веровањима; начину живота и обичајима; вредностима и ставовима, као и очекивањима; мобилност становништва, као и други слични подаци.

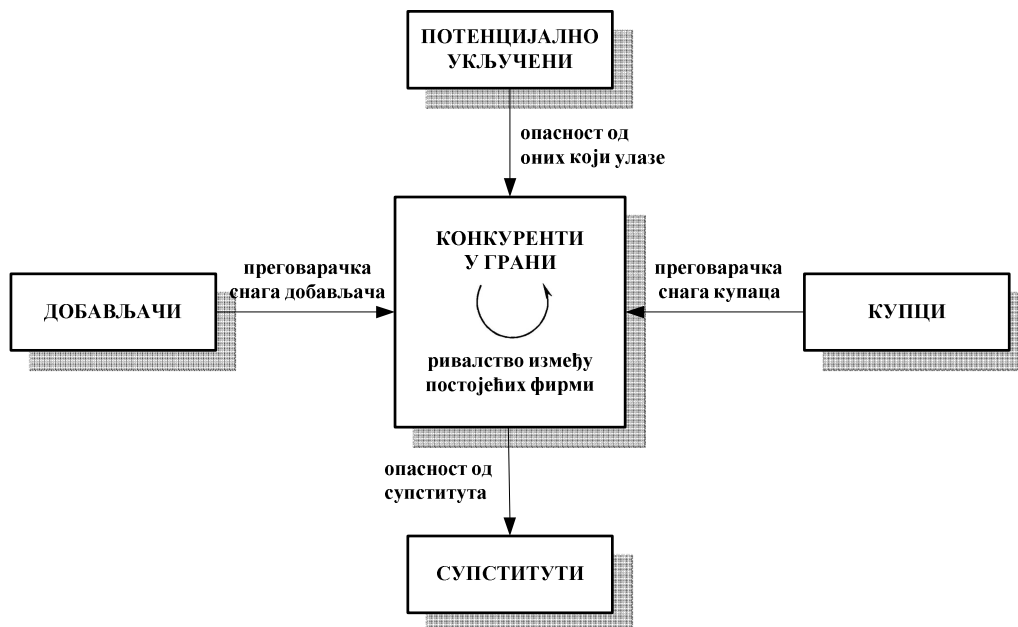
Анализа окружења је у суштини усмерена на опште факторе услова пословања, повезаних са тренутним економским, технолошким, политичким, правним и опште – друштвеним кретањима у окружењу. На тај начин се добија општа слика о амбијенту пословања, технолошкој основи окружења, политичким условима, правној регулативи и опште друштвеним аспектима.

Да би се добила потпуна слика о вањском окружењу предузећа, потребно је да се осим анализе општег окружења, изврши и анализа конкурентског окружења.

3.1.5. Анализа конкурентског окружења

Конкурентско окружење је посебно значајно за пословање предузећа јер у њему остварује своју пословну мисију. Дакле, оно се односи на сагледавање и анализу стања у привредној грани у којој предузеће послује, и оно је у практичном смислу истраживање привредне гране или њеног дела. Привредна грана се у том случају одређује производима и купцима тј. групом сличних производа и њиховим тржиштем. Поред тога, важан фактор за пословање предузећа јесу грански услови, а посебно просечна рентабилност.

Према М. Портеру, модел конкурентске структуре гране, одређен је следећим чиниоцима: „Стањем услова уласка – улазне баријере; Могућностима супституције производа – опасност од супститута; Преговарачком снагом купаца; Преговарачком снагом добављача; Ривалством између постојећих предузећа у грани – интезитет конкуренције.“¹²² Приказ конкурентских снага гране, дат је на слици 4.



Слика 4. „Конкурентске снаге гране.“¹²³

Такође, услови, као и улазне баријере, утичу на пословно опредељење предузећа, али могу условити и повећање конкуренције у грани. Улазну баријеру у првом реду чине величина економије, разгранатост производа, као и потребе за капиталом, затим, трошкови преорјентације, приступ каналима дистрибуције, неповољност трошкова, итд. Наравно, уз то су и заштићена технологија производа, повољан приступ сировинама, повољна локација, субвенције владе, крива учења или искуства, и у вези са тим политика владе.

Супституција производа као могућност за предузећа у грани, означава конкуренцију предузећа из других грана. Највећу опасност за супституцију производа представљају: релативне ценовне перформансе супститута, трошкови преорјентације, склоност купаца ка супститутима.

Преговарачка моћ купаца, изражава се кроз преговарачку снагу и осетљивост на цену.

Преговарачка снага купца одређује се кроз: концентрацију купаца, концентрацију предузећа, величину купаца, трошкове преорјентације купаца у односу на трошкове преорјентације предузећа, купчеву информисаност, способност (моћ) интеграције уназад, производе супституте, оздрављење.

¹²² Тодоровић Ј., Предузеће као пословно организациони систем, Економика предузећа, Београд, 3 – 4/ 1990, стр. 213.

¹²³ Тодоровић Ј., Ђурићин Д. и Јаносевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 213. Преузето од, Porter, М., Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980, p. 4.

Ценовну осетљивост одређују: укупне цене набавке, диференцирање производа, идентификација марке, утицај на квалитет перформанси, купчев профит, подстицајно одлучивање.

Преговарачка снага добављача одређује конкурентност предузећа. Одредницама преговарачке снаге добављача се сматрају: диференцирање инпута, трошкови преорјентације добављача и организација у грани, присуство инпута за супституцију, концентрација добављача, важност обима добављача, релативни трошкови укупне набавке у грани, утицај инпута на трошкове при диференцирању, претња интеграције унапред повезана са претњама интеграције уназад, од стране организација у грани.

Ривалство између постојећих предузећа у грани је одраз њихове конкурентске борбе за тржиште. Сматра се да ривалства између постојећих организација одређују: раст гране, додатне вредности фиксних (или складишних) трошкова, повремена препуњеност капацитета, диференцијација производа, идентитет марке, трошкови преорјентације, концентрација и баланс, комплексност (сложеност) информација, различитост конкурената, корпоративни улог, излазне баријере.

Сматра се да су за пословни амбијент и интезитет конкуренције у грани, поред наведених фактора, значајни и кадровска компонента, односно тржиште радне снаге, и међународна компонента, за предузећа која послују на иностраном тржишту.

Постоји низ околности повољних за предузеће: ако су конкуренти малобројни а постоји висок раст гране, ако су ниске претње нове конкуренције, односно ако постоји пуно баријера за улазак у посао, ако су супститути малобројни, ако су добављачи многобројни а ниске преговарачке снаге, и ако су купци многобројни, а слабе преговарачке снаге. Особине доброг и лошег окружења за предузеће приказне су на слици 5.

	Окружење	
Фактори	„лоше“	„добро“
Конкуренти	Бројни; Низак раст гране	Малобројни; Висок раст гране
Претње нових придошлица	Висока претња; Лаки услови уласка	Ниске претње; Пуно баријера за улазак
Супститути	Бројни	Малобројни
Добављачи	Малобројни; Висока преговарачка снага	Много; Ниска преговарачка снага
Купци	Малобројни; Јака преговарачка снага	Много; Слаба преговарачка снага

Слика 5. „Лоше“ и „добро“ окружење.¹²⁴

Значи, анализа конкурентског окружења, односно анализа пословања у грани је значајна за предузеће, јер у том окружењу оно непосредно остварује своју пословну мисију. Конкурентска структура гране се односи на услове уласка у посао, могућност супституције производа, преговарачку снагу купаца и добављача, те постојећи ниво конкуренције у грани. Поред анализе конкурентског окружења, за дефинисање мисије, циљева и стратегије предузећа неопходно је анализирати интерно окружење предузећа.

¹²⁴ Исто, стр. 211. Преузето од, Bateman, T. S. and C. P. Zeithaml., Management, Richard Irwin, 1990, p. 228.

3.1.6. Анализа интерног окружења

„Свако предузеће експлицитно или имплицитно конкурише посредством стратегије. Стратегија се базира на конкурентској предности. Извори конкурентске предности се налазе у екстерном и интерном окружењу.“¹²⁵ Ради правилног пословног усмеравања предузећа тј. избора његове мисије, циљева и стратегија поред планских претпоставки добијених предвиђањем и анализе конкурентског окружења, неопходно је остварити увид у особине самог предузећа, што се постиже анализом интерног окружења.

Анализа интерног окружења предузећа узима у обзир његове основне унутрашње компоненте, као што су организација, маркетинг, финансије, кадрови, производња, информациони системи, организациона култура и друго.

Организација предузећа се анализира кроз комуникациону мрежу, организациону структуру, евиденцију успеха, хијерархију циљева, политике, процедуре, правила, те способност менаџмент тима.

Анализа кадрова се врши кроз кадровске односе, праксу регрутовања кадрова, програме за обуку, перформансе оцене система, подстицајни систем, флукуацију и изостајање са посла.

Тржиштни аспект анализе обухвата тржишну сегментацију, стратегију производа, стратегију цена, стратегију промоције и стратегију дистрибуције. Производни аспект ове анализе се односи на фабрички распоред капацитета (средстава), истраживање и развој, коришћене технологије, набавку сировина, контролу залиха и коришћење подуговора (кооперације).

Финансијска анализа предузећа се односи на ликвидност, профитабилност, активност и инвестиционе шансе.

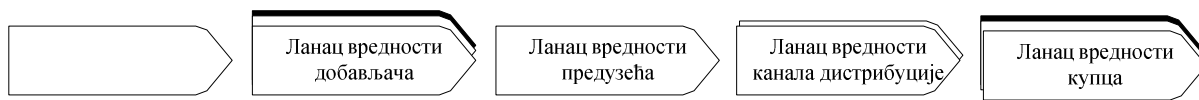
Анализом и предвиђањем интерног окружења предузећа, треба да уочимо виталне особине предузећа на основу којих оно може остварити конкурентску предност. За ова истраживања се често користи Потеров концепт ланца вредности.

Ланац вредности садржи две врсте активности:

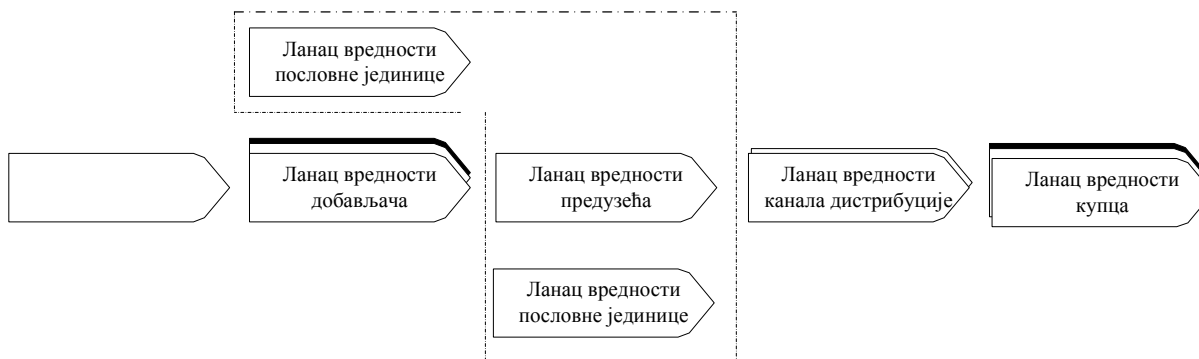
„Према И. Аснофу, ланац вредности представља систематичан начин проучавања обнављања и интеракције активности у оквиру предузећа како би се идентификовали извори конкурентске предности. Ланац вредности дезинтегише предузеће на стратегијски релевантне активности како би се објаснило кретање трошкова као и идентификовали извори (постојећи и потенцијални) диференцирања.“¹²⁶ Активности једног ланца вредности су само део једног већег тока активности или система вредности, приказан на слици б.

¹²⁵ Исто, стр. 215.

¹²⁶ Исто, Стр.215.



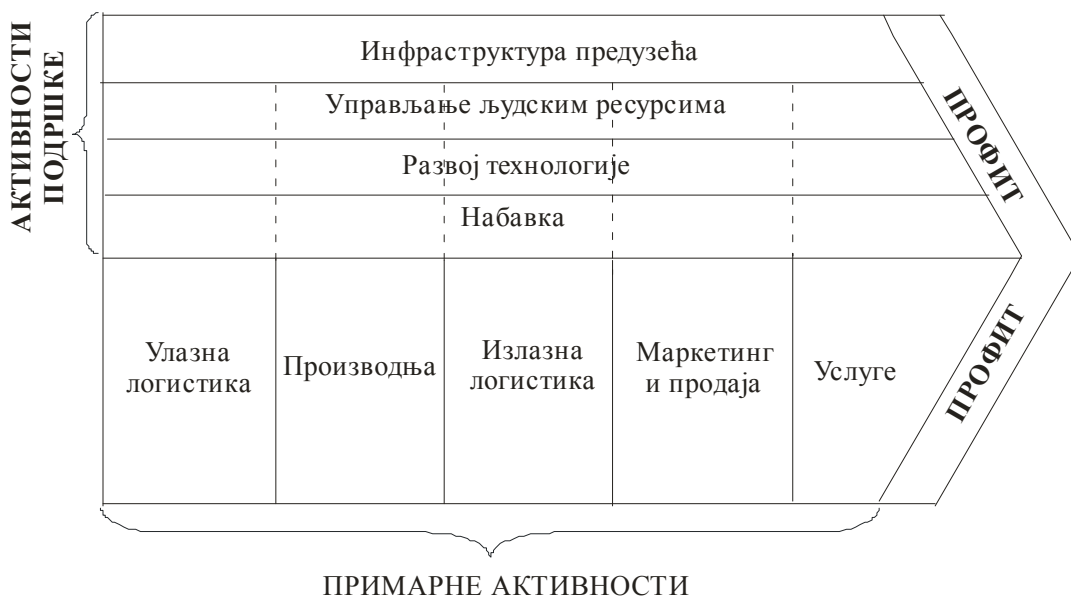
а) Једнопродуктно предузеће



б) Диверсификовано предузеће

Слика 6. „Систем вредности.“¹²⁷

Ланац вредности предузећа (генерички ланац вредности) приказан је на слици 7.



Слика 7. „Генерички ланац вредности“¹²⁸,

Генерички ланац вредности у принципу садржи две групе вредности које се стратегијски разликују и то: „1. Примарне активности и 2. Активности за подршку.“¹²⁹

¹²⁷ Исто, стр. 216. Preuzeto od, Porter, M., (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, p 35.

¹²⁸ Исто, стр. 217. Преузето од, Porter, M. and R. Miler (1985): How information gives you competitive advantage, Harvard Business Review, July-August, p. 153.

¹²⁹ Исто, стр. 217.

Примарне активности, обухватају „пет основних категорија примарних активности и то: 1. улазна логистика; 2. операције; 3. излазна логистика; 4. маркетинг и продаја; и 5. услуге.“¹³⁰

Активности за подршку „се могу поделити на четири основне групе: 1. набавка, 2. развој технологије, 3. управљање људским ресурсима, и 4. инфраструктурне делатности.“¹³¹

Извори конкурентске предности обухватају два извора „1. предност у трошковима, и 2. диференцирање.“¹³²

„Предност у трошковима се јавља уколико предузеће има мању кумуланту трошкова обављања активности у односу на конкуренте. ... Предузеће је диференцирано у односу на своје конкуренте уколико је јединствено у нечему што има вредност за купце а то није нижа цена.“¹³³

На основу извора конкурентске предности и ширине делатности долазимо до конкурентских стратегија. Разликујемо три генеричке стратегије: Вођство у трошковима; Диференцирање; Фокусирање (фокус на трошкове, фокус на диференцирање).

Дакле, анализом интерног окружења долазимо до основних сазнања о предузећу, његовој организацији и кадровима, тржишту и производњи, финансијама, систему информисања и организационој култури. Тако уочавамо кључне особине предузећа које представљају извор његове конкурентске предности. Ланац вредности садржи примарне активности (улазна логистика, операције, излазна логистика, маркетинг и продаја, услуге) и активности за подршку (набавка, развој технологије, управљање људским ресурсима, инфраструктура). Извори конкурентске предности су предност у трошковима и диференцирање, а на њима засноване генеричке стратегије су вођство у трошковима, диференцирање и фокусирање на трошкове и/или на диференцирање.

Анализом окружења долазимо до сазнања о општем, конкурентском и интерном окружењу предузећа. Ова сазнања, добијена предвиђањем у виду планских претпоставки, служе као основа за доношење планских одлука у предузећу. То је основа и за пословно усмеравање предузећа кроз избор његове мисије, циљева и стратегије. Донесене стратегијске одлуке је, затим, потребно реализовати. За организацију је од посебне важности одговарајућа реализација планских одлука кроз спровођење стратегија.

3.2. Предвиђање будућности

3.2.1. Општи теоријски ставови о предвиђању будућности

Како каже професор Петар Јовановић, „Стратешки менаџмент се односи на будуће пословање и понашање предузећа. То значи да је стратешки менаџмент у целини окренут будућности. Због тога је неопходно предвидети будућа стања и будуће догађаје, како би се могли дефинисати циљеви које у будућности желимо постићи и дефинисати стратегије чијом реализацијом се може стићи до будућних циљева.“¹³⁴

¹³⁰ Исто.

¹³¹ Исто.

¹³² Исто, стр. 219.

¹³³ Исто, 219 – 220.

¹³⁴ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 269. Преузето од Јовановић П., Стратешки менаџмент, Графослог, Београд, 1999.

Додајући наведеном ставу, „да би се кренуло са дефинисањем стратешких циљева и одређивањем стратегије предузећа чијем реализацијом се достижу зацртани циљеви у будућности, неопходно је да се, поред садашњих потенцијала предузећа и стања околине, зна нешто више о будућности, о будућим догађајима који могу да настану, о променама које се очекују у будућности, и о будућим параметрима који ће се остварити и који ће описивати будућа стања и понашања.“¹³⁵

Професор Бранислав Машић наводи да су „у складу са порастом изазова повећањем нивоа турбуленције, непредвидивих будућности и комплексности средине предузећа, односно организације у ширем смислу, посматрано са историјске тачке гледишта, настајали су и еволуирали различити менаџмент ситеми. ... „будућност постаје комплекснија и мање предвидива, а сходно томе системи постају софистициранији и сваки допуњенији и проширенији у односу на претходне.“¹³⁶ У том смислу, „концепт стратегијског менаџмента доприноси стварању креативног, флексибилног, брзог, континуираног и итерактивног менаџмент процеса са циљем да предузеће одговори изазовима своје средине уз остварење успеха и спречавање изненађења. Акцент је на оркестрацији свих ресурса предузећа да би се креирале стратегијске предности.“¹³⁷ У том контексту, он спада у „менаџмент систем који се заснива на флексибилном и брзом одговору појављује се као реакција на повећање фреквенција промена у окружењу предузећа и услове у којима се многе промене развијају сувише брзо да би се могло применити класично временско предвиђање.“¹³⁸

Професор Момчило Милисављевић, у општем смислу наводи; „предвиђање је став о непознатом и неизвесном догађају. Орјентисано је према будућности. Предвиђање резултира у ставу на догађања у будућности. За стратегијски менаџмент потребно је пажљиво уочавање свих сигнала који указују на могуће промене у средини. Предвиђање је став вероватноће о будућим трендовима и догађајима. Тачност предвиђања је у великој мери функција варијабилности појаве која се предвиђа.“¹³⁹

У општој менаџмент литератури, ради бољег разумевања самог појма „предвиђање“ дато је његово посебно менаџмент значење. „Предвиђање (Forecasting). Процес добијања сазнања о неизвесним догађајима у будућности, битним за доношење одлука. Ако се у том процесу користе економетријске методе, односно тренд временске серије, тада постоје два приступа предвиђању: 1) статистички, који се понекад назива и прогнозирање, код кога се претпоставља да се серија пројектује у будућност, уз претходно задовољен услов да је добро одређен модел који апроксимира временску серију и да се он временом не мења и 2) економетријски приступ, код кога се оцењује природа модела и веза узрочности битних чинилаца на основу којих се предвиђа. По овој терминологији прогнозирање се тиче кретања променљиве у будућем периоду, а предвиђање се тиче тог кретања као последице узрочних променљивих.“¹⁴⁰

¹³⁵ Исто, стр. 269.

¹³⁶ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 26. Део преузет од, Asnoff, H. I. and McDonnell, J. E., *Inplanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.

¹³⁷ Исто, стр. 28.

¹³⁸ Исто, стр. 29.

¹³⁹ Милосављевић М., Савремени стратегијски менаџмент, Друго издање, Едиција ИЕН ПРЕСС, Институт Економских Наука Београд, Штампa Графички Атеље Кум, 2003, стр. 187.

¹⁴⁰ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека учбеници број 111, Унииверзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампa графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 301.

Анализирајући теоријске ставове аутора, као и дефиниције дате у Лексикону, недвосмислено се повезују питања предвиђања са питањем планирања. У том контексту оно је подлога доношењу одлука о плану и његовој реализацији. У даљем у области стратегијског менаџмента (односи се на све ресурсе предузећа у условима турбулентних промена и неизвесности), повезано је са мисијом, циљевима, стратегијама, политикама, процедурама, правилима, програмима и прорачунима, са те стране оно има вишезначно значење.

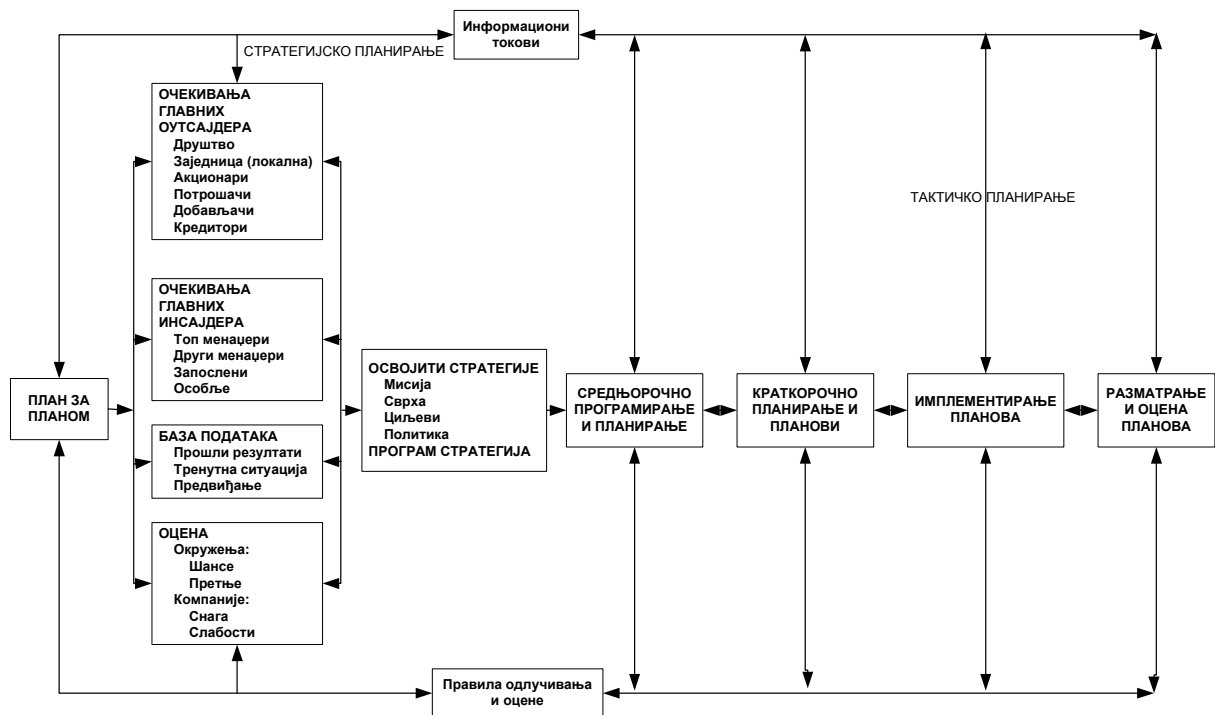
3.2.2. Општи теоријски ставови о планирању

Свака савремена организација има потребу за развијеним системом планирања на свим нивоима. Планирањем организација успоставља рационалан приступ доношењу планских одлука, од усмеравајућих (као што су мисија и циљеви организације), па до оних оперативног карактера. Основу за доношење планских одлука представљају планске претпоставке, оне настају као резултат процеса предвиђања.

Дакле, да би организација проценила своје будуће шансе и могуће опасности за своје пословање, она приступа процесу предвиђања кретања и будућих вредности фактора значајних за њено пословање. У том погледу она врши анализу свог општег, конкурентског и интерног окружења. „За анализу могућности и опасности у средини сугеришу се „четири приступа: скенирање, регуларно праћење, предвиђање и процењивање. Скенирање је прикупљање информација о догађајима у средини предузећа. Путем скенирања предузеће идентификује ране сигнале потенцијалних промена у средини. Регуларно праћење је потребно када се установе промене у средини да се идентификују чињенице да ли можда долази до појаве неког новог тренда. Предвиђањем се долази до ставова (претпоставки) о ономе што се може десити и колико брзо, као резултата промене откривених трендова путем скенирања и регуларног праћења. Процењивање има за циљ да установи време и значај ефеката промене средине и трендова на пословање предузећа.“¹⁴¹ Подаци добијени предвиђањем и анализом окружења представљају основу за доношење пословне и шире друштвене мисије организације.

Пословно планирање је процес који нас усмерава на рационалан приступ у постизању утврђених циљних вредности и приказан је на слици 8.

¹⁴¹ Милосављевић М., Савремени стратегијски менаџмент, Друго издање, Едиција ИЕН ПРЕСС, Институт Економских Наука Београд, Штамп Графички Атеље Кум, 2003, стр. 187. Прузето од, Hitt, A. M., Ireland, D. and Hoskisson, E. R., Strategic Management, West Publishing Company, New York, 1995, p. 139.



Слика 8. „Структура и процес пословног планирања у компанији.“¹⁴²

Такође, процес планирања припрема организацију да спремније дочека изазове из окружења.

Процес планирања се независно од нивоа и врсте, састоји из пет фаза: „1. Утврђивање циљева или групе циљева, 2. Дијагноза постојећег стања, 3. Идентификација предности и ограничења, 4. Развој праваца акције и 5. Имплементација плана.“¹⁴³

Планирањем се постиже увезивање и међузависност планова на свим нивоима и областима планирања.

План као производ процеса планирања, представља правац будуће акције. У том смислу, планови усмеравају активности у организацији ка њеној утврђеној мисији. Они омогућавају ефикасније остваривање планираног, надзор и контролу спровођења планираних активности. План се може односити на мисију, циљеве, стратегије, политике, процедуре, правила, програме и прорачуне.

Битне одреднице за разумевање значаја плана јесу области на које се односи. Мисија предузећа је централно питање његовог пословног одлучивања. Она одређује сврху, пословну делатност, стратешке оријентације, те пословну филозофију и организациону културу предузећа. Циљевима предузећа се сматрају жељена стања према којима су усмерене његове активности. Они представљају конкретизацију усмеравајућих одредница успостављених мисијом. Стратегије предузећа представљају најпогодније начине за реализацију његове мисије и циљева. Оне подразумевају усвојене правце акције и алокације потребних ресурса. Политике су уопштене изјаве које усмеравају размишљање и одлучивање. Оне доприносе да донесене одлуке одговарају утврђеним циљевима. Процедура се прописује хронолошки низ потребних радњи. Оне усмеравају активности и прецизирају тачан редослед потеза и начин на који одређени

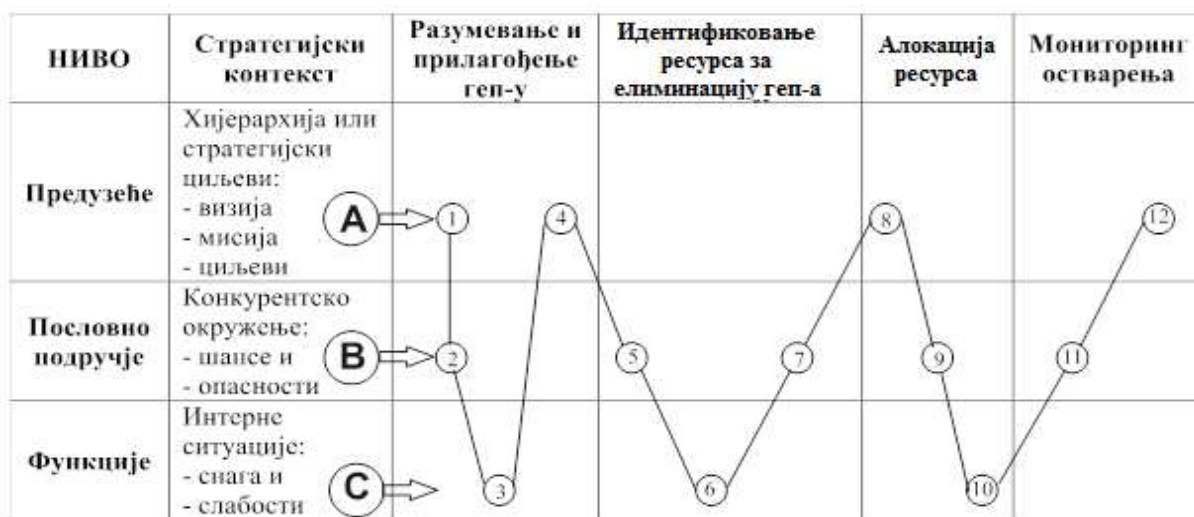
¹⁴² Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампа Желдин, Београд, 2001, стр. 32. Део преузет од, Steiner, A. G., Strategic Planning, What Every Manager Must Know, The Free Press, 1979, p. 17.

¹⁴³ Лојпур А. и Куљак М., Менаџмент, Економски факултет, Подгорица, 1998, стр. 133.

посао мора бити урађен. Правила изричито налажу да одређена радња мора или не сме бити урађена. Она искључују могућност самосталног одлучивања и недвосмислено усмеравају акцију. Правила у низу могу представљати процедуру. У програме предузећа спадају групе циљева, политике, процедуре, правила, додељени задаци и кораци које треба предузети, ресурси које треба запослити и други елементи нужни за извођење неке активности. Један већи програм може бити подржан низом мањих програма и прорачуна. Прорачуни представљају бројчано прецизирање очекиваних резултата планираних активности. Њихов посебан значај је у прецизности планирања и контроле.

3.2.3. Општи теоријски ставови о стратегијском планирању

Стратегијско планирање је настало шездесетих година прошлог века као одговор на „убрзање промена, организације су ушле у „доба дисконтинуитета“ у којем прошло искуство није више било довољно поуздан водич за будућност.“¹⁴⁴ Његова суштина је у систематској идентификацији шанси и претњи које стоје пред организацијом у будућности а које су приказане на слици 9.



1. Оцена перформанси у светлу циљева и идентификовање геп-а
2. Везивање геп-а за услове окружења
3. Везивање геп-а за могућности предузећа
4. Идентификовање будућих циљева у светлу геп-а
5. Опис планских акција за остваривање циљева
6. Идентификовање ресурса за сваку функцију
7. Сумирање функционалних потреба за пословно подручје
8. Алокација ресурса по пословним јединицама
9. Алокација ресурса по функцијама
10. Упошљавање ресурса по функцијама
11. Мониторинг употребе ресурса по функцијама
12. Мониторинг употребе ресурса по делатностима

Слика 9. „Формализовани процес стратегијског планирања.“¹⁴⁵

¹⁴⁴ Маших Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 30.

¹⁴⁵ Тодоровић Ј., Ђурићин Д. и Јаносевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa пресинг Београд, 2000, стр. 166. Преузето од, Милисављевић М., Истраживање макроекономске коњуктеуре као полазна претпоставка за управљање

Стратегијско планирање се састоји од стратегијске анализе и стратегијског избора.

Познати аутор из области планирања Џорџ Штајнер (George Steiner) дефинише „стратегијско планирање као систематски и више или мање формализован напор компаније на утврђивању основне сврхе, циљева, политике и стратегије компаније, развој детаљних планова за имплементацију политике и стратегије, остварење циљева и основне сврхе компаније.“¹⁴⁶ Он је предложио „да се стратегијско планирање посматра са различитих аспеката да би се у потпуности схватило.“¹⁴⁷ „Прво, стратегијско планирање представља доношење садашњих одлука у светлу њихове будућности. .. Друго, стратегијско планирање је процес који почиње утврђивањем организационих циљева, тачније, усмеравањем организације путем: визије, мисије и развојних циљева. Треће, стратегијско планирање представља и начин живота (way of life). .. Четврто, формално стратегијско планирање представља систем повезаности три главне врсте планова: стратегијског плана, средњерочних програма и краткорочних буџета и оперативних планова.“¹⁴⁸

Стратегијско планирање представља орјентацију организације према окружењу и будућности. Оно је главни део стратегијског менаџмента. „Процес стратегијског планирања обухвата адаптацију организације на промене окружења укључујући: 1. Надгледање промене средине (екстерне и интерне у свим главним аспектима тако далеко колико компанија размишља), 2. Идентификацију шанси из окружења како би се искористиле и избегле опасности, 3. Анализу снага и слабости компаније важну за формулисање и оцену стратегије, 4. Формулисање мисије и циљева, 5. Идентификацију стратегијских програма за достизање циљева компаније, 6. Оцену стратегијских програма и избор оних који ће бити имплементирани, и 7. Утврђивање свих неопходних менаџерских процеса потребних за прављење поузданих стратегија подесних за имплементацију.“¹⁴⁹ Поред стратегијског планирања, односно стратегијске анализе и стратегијског избора, неопходно је остварити промену. На тој основи је настао концепт стратегијског менаџмента, а један од његових првих концепата је „управљање стратегијским позицијама.“¹⁵⁰

Управљање стратегијским позицијама, је концепт стратегијског менаџмента који одговара условима предвидивих дисконтинуитета. Шансе и претње из окружења („Окружење предузеће је четвртог нивоа турбулентности“¹⁵¹) се могу предвидети. Стратегијска позиција предузећа је положај предузећа на тржишту у односу на конкуренцију. Она се испољава преко „тржишног учешћа, финансијске снаге, техничко-технолошког нивоа, улазне баријере, фреквенције промена, и др.“¹⁵² Поред стратегијског планирања, управљање позицијама садржи стратегијску промену кроз планирање промене способности организације. Комплементарне способности

развијеном орјентацијом предузећа у Зборнику: Маркетинг, систем и стратегијско управљање предузећима, Економски факултет и Институт за тржишна истраживања, Београд, 1992, стр. 38.

¹⁴⁶ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штамп Желдин, Београд, 2001, стр. 30. Преузето од, Steiner, A. G., Strategic Planning: What Every Manager Must Know, The Free Press, 1979, p. 15.

¹⁴⁷ Исто, Преузето од, Steiner A. G., Strategic Planning: What Every Manager Must Know, The Free Press, 1979, p. 12 – 16.

¹⁴⁸ Исто, Преузето од, Steiner, A. G., Strategic Planning: What Every Manager Must Know, The Free Press, 1979, p. 15.

¹⁴⁹ Исто, стр. 34. Преузето од, Steiner, A. G., Miner B. J., Gray R. E., Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases, McMillan Publishing Company, New York, 1986, p. 18 – 19.

¹⁵⁰ Исто, стр. 35.

¹⁵¹ Исто.

¹⁵² Исто.

организације чине: 1. Функционална способност (маркетинг, производња, финансије, кадрови и др.), и 2. Општа способност менаџмента предузећа.

„Општа способност менаџмента одређује за следећих пет међусобно повезаних компонената: 1. Квалификације и менталитет кључних менаџера, 2. Друштвена клима (култура) унутар предузећа, 3. Снага структуре, 4. Системи и организациона структура, и 5. Способност општег (генералног) менаџмента да обавља менаџерске послове.“¹⁵³

Концепт управљања стратегијским позицијама, поред стратегијског планирања (анализа и избор) обухвата и „стратегијску промену, чија ефикасност зависи од планирања способности појединих функција и општег менаџмента.“¹⁵⁴ Дакле, велика је међузависност између стратегија и способности. Стратегије и способности морају бити прилагођене једне другима и међусобно се допуњавати.

Правовремени стратегијски менаџмент системи, су настали као одговор на неизвесност и непредвидивост изазова будућности као последице динамичног окружења. Правовременим (real-time) концептима стратегијског менаџмента системима се сматрају: „1. Контигентно (вишеваријантно) планирање, 2. Управљање стратегијским питањима, 3. Стратегијско управљање помоћу слабих сигнала, и 4. Управљање изненађењима.“¹⁵⁵

1. Контигентно (вишеваријантно) планирање, настало је као потреба за правовременим и флексибилним одговорима у условима смањене предвидљивости будућих догађаја, као последице динамичности и опште сложености пословног амбијента, довели су до појаве како наводе И. Асноф и Едвард Донел (Edward McDonnell) првих одговарајућих, правовремених менаџмент система. Концепт вишеваријантног планирања сматра се првим правовременим менаџмент системом, насталим почетком седамдесетих година XX века као одговор на повећану несигурност и непредвидивост пословног амбијента.

Овај менаџмент приступ полази од потребе прилагођавања свакој конкретној пословној ситуацији, односно конкретним условима, на посебан начин. Вишеваријантно планирање се односи на могуће будуће развоје догађаја и полази од процене могућности да се неки, за пословање значајан догађај, заиста и догоди. На основу овог предвиђања се развијају различити сценарији будућних кретања значајних фактора окружења и могућа реаговања организације на њих. Тако се ствара више варијанти плана за различите могуће ситуације у будућности.

Ако се успе правилно проценити развој будућних догађаја и на основу њега се формирати одређена планска решења, постиже се брз и флексибилан одговор на изазове у погледу промене критичних фактора пословања, тј. „остварује се брз и флексибилан одговор на догађаје које носи будућност.“¹⁵⁶

У изради вишеваријантних планова полази се од Сократовог приступа, тј. да се постављају питања „шта ако“ или „ако тада“, чиме долазимо до алтернативних одговора за различите претпоставке.

2. Управљање стратегијским питањима, повећањем променљивости у окружењу и непредвидивости окружења, средином седамдесетих година XX века, развија се менаџмент систем управљања стратегијским питањима (Strategic issue management). Стратегијско питање представља фактор (услов, проблем) од битног значаја за пословање организације. Он може бити из окружења, или из саме организације и од виталног је значаја за њено пословање и успех.

¹⁵³ Исто, стр. 37.

¹⁵⁴ Исто.

¹⁵⁵ Исто, стр. 29.

¹⁵⁶ Исто, стр. 38.

За И. Ансофа и Е. Донела „управљање стратегијским питањима, представља систематску процедуру за рано идентификовање и брзи одговор на изненадне промене унутар и изван предузећа.“¹⁵⁷

Концепт управљања стратегијским питањима обухвата: сталну присмотру која је уведена над средином-бизнисом-технолошким-економским-друштвеним-политичким трендовима. На основу тога топ менаџмент са особљем за планирање сортира питања у једну од категорија: „а) Веома хитна питања са далекосежним ефектима који захтевају хитну пажњу. б) Осредње (мање) хитна питања са далекосежним ефектима која могу да се реше у току следећег циклуса планирања. ц) Питања која нису уопште ургентна, али захтевају континуирано надгледање (monitoring). д) Питања која су „лажна узбуна“ (false alarm) и могу бити „кап“ за каснија размишљања.“¹⁵⁸ Менаџмент је стално ангажован на решавању важних питања, пређењу даљих промена и кретања, те сталном ажурирању листе приоритетних питања. Дајући их на решавање постојећим организационим јединицама или за то ангажовањем привремених оперативних група.

Битна препорука система управљања стратегијским питањима је једноставност његовог увођења и кориштења. Он је заснован на претпоставци да постоји мањи број питања од стратегијског значаја за организацију који захтева хитно и брзо реаговање.

3. Стратегијско управљање помоћу слабих сигнала, систематским посматрањем окружења уочавамо кретања у њему. Сазнања или сигнали могу бити јачег или слабијег интензитета, јаки сигнали (strong signal issues) дају довољно информација о некој појави тако да се могу припремити планови и адекватан одговор. Када се ради само о назнакама или о slabим сигнаlima (weak signals), нема довољно информација за дефинисање појаве и одговора. Међутим, због високог нивоа турбулентности и брзине, сигнали брзо јачају, из тих разлога је потребно да организација оствари сталан увид у развој сигнала.

Игор Ансоф и Едвард Донел разликују „пет нивоа у информацијама о снази сигнала (приказани у табели; Слаби сигнали и генерисање одговора): 1. Осећају се претње/ шансе, 2. Извор претњи/ шанси је познат, 3. Развој претњи/ шанси је конкретан, 4. Реакција је стратегијска и разумљива, 5. Исход акције је предвидив.“¹⁵⁹

На четвртом нивоу постоји довољно информација да се да стратегијски одговор на претње и шансе. Одговор на сигнале зависи од њихове снаге, градуисан је и иде од простог надзора средине до имплементовања директног акционог одговора, тј. може бити: присмотра средине, идентификација релативних снага и слабости, редукација екстерне стратегијске рањивости, повећање интерне стратегијске флексибилности, квалитетни планови и одговори, акциони планови и одговори.

Систем управљања помоћу слабих сигнала је примењив у условима када интензитет и динамика промена дозвољавају праћење јачања слабих сигнала и одговора на њих. Међутим, у ситуацијама високе динамике и сложености средине, свако чекање па и оно везано за јачање сигнала, може имати нежељене последице по организацију и њено пословање. „Вештина и способност менаџмента огледа се у прикупљању информација о slabим сигнаlima и управљање таквим сигнаlima с циљем адекватног стратегијског

¹⁵⁷ Исто, стр. 39. Преузет од, Asnoff, H. I. and McDonnell, J. E., *Inplanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990, p. 370.

¹⁵⁸ Исто, стр. 40.

¹⁵⁹ Исто, стр. 42. Преузет од, Asnoff, H. I. and McDonnell, J. E., *Inplanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990, p. 20.

реаговања и увођења програма, пројеката и акција, помоћу којих се стиче конкурентска дистинктивна предност.¹⁶⁰

4. Управљање изненађењима, „будућност увек носи и неизвесност.“¹⁶¹ Крајем седамдесетих година XX века, користећи „резултате из студије о војним изненађењима, организације су почеле да користе нови менаџмент систем: управљања стратегијским изненађењима (Strategic Surprise managment).“¹⁶² Систем управљања стратегијским изненађењима се јавља као одговор на све већу вртложност окружења и све веће присуство непредвидивих стратегијских изненађења.

„Стратегијска изненађења значе: 1. Ствари се дешавају изненада, неочекивано. 2. Наметање нових проблема у којима фирма има мало претходног искуства. 3. Немогућност одговора имплицира главни финансијски преокрет или губитак главне шансе. 4. Одговор је хитан (ургентан) и нормални системи и процедуре не могу да се баве тиме.“¹⁶³

„Систем управљања стратегијским изненађењима има следеће битне елементе: а) План мреже комуникација у случају опасности, тј. изненађења, б) План одговорности топ менаџмента у случају изненађења, ц) План оперативних (привремених – тактичких) група и њихове стратегијске мреже.“¹⁶⁴

Избор одговарајућег стратегијског менаџмент система, организација врши зависно од вртложности конкретног окружења и сложености изазова који се пред њом постављају. Такође, у решавању веома сложених проблема, ако се организација налази на највећем нивоу турбулентности и комплексности пословања, према И. Ансоф и Е. Донел, решење је понекад излаз из те области пословања.

3.2.4. Предвиђање, појам, особине и значај

Савремени пословни амбијент предузећа, зависи од нивоа турбулентности и комплексности пословања. С обзиром на брзе и изненадне промене у окружењу, од организације се захтева да прати садашња и процењује будућа догађања у свим важним областима пословања. У прикупљању важних информација за своје пословање и процени будућих кретања, савремена организација приступа систематизовано кроз процес предвиђања. Процесом предвиђања долази се до одговарајућих планских претпоставки које представљају основу за планско одлучивање.

Комплексност пословног амбијента захтева од предузећа да у свом пословању буде окренуто окружењу. Таква оријентација предузећа, као и њено систематизовање постиже се планирањем, тј. „избором скупа активности за превођење из датог стања у жељено стање, циљно, пословног система на пример. Искорак у будућност у динамичким условима, скопчан је са суочавањем са променама, које измичу контроли, ван су домашаја најчешће онога на кога се односе. Што је временски хоризонт, захват дужи тешкоће сагледавања су теже премостиве. С тим у вези планирање уступа место предвиђању које трасира могуће правце у променама релевантних елемената за будући развој пословног подухвата. Временска детерминација циљева одређује протезање захвата предвиђања, односно планирања у будућност. Трасирање пута ка дугорочном

¹⁶⁰ Исто, стр. 42.

¹⁶¹ Исто, стр. 43.

¹⁶² Исто.

¹⁶³ Исто.

¹⁶⁴ Исто.

циљу подразумева дугорочно планирање, предвиђање,¹⁶⁵ тако да саставни део савременог планирања чини предвиђање. Предвиђање је процес стицања увида у окружење и његово кретање у односу на пословање предузећа, и то је основа стварања планске претпоставке.

Однос предузећа према будућности, битно одређује његово успешно пословање у будућности. Како каже П. Друкер, будућност се неће управо догодити зато што то неко жарко жели. Она захтева одлуку – сада. Она намеће ризик – сада. Захтева акцију – сада. Она тражи алокацију ресурса – сада, а пре свега људских – сада. Она захтева рад – сада.¹⁶⁶

„Предвиђање можемо дефинисати као истраживање будућности, с циљем да се дође до поузданих планских претпоставки, односно ставова о релевантности и природи дејства екстерних и интерних фактора, на будуће пословање предузећа.“¹⁶⁷ Значај предвиђања недвосмислено је наглашен због потребе повећања степена извесности реализације планских одлука. Такође, као битне карактеристике предвиђања могу се истаћи: „1. Подразумева истраживачки напор, што значи да треба да уважава научно фундиране методе истраживања, 2. Бави се будућношћу у смислу откривања шанси, односно указивања на опасности које се формирају у будућности, 3. Везује пословање предузећа за будућност, са циљем да се олакша процес доношења и реализације планских одлука, 4. Подразумева заузимање става о антиципираним токовима будућних догађаја, што значи да резултати предвиђања фигурирају као кључне премисе планирања, 5. Постиге минимизирање ризика и неизвесности у пословању.“¹⁶⁸ У том погледу, предвиђање претходи процесу планирања, од њихове интегрисаности зависи пословна стабилност предузећа у планском периоду.

С обзиром на сложеност и значај међусобног односа предузећа и његовог окружења за пословни успех, неопходно је правовремено обезбедити потребне информације о окружењу. На тај начин се пословање усмерава на кориштење изазова из окружења или утицаја на његову жељену промену.

Предвиђање представља процену токова догађаја у будућности, утврђивање њихове релевантности за пословање предузећа и антиципирање консеквенци садашњих планских одлука. Да би се обезбедило успешно пословање предузећа, треба водити рачуна о кретањима на „подручјима као што су:

- Ширење и интензивирање фронта конкурентске борбе, што ствара потребу да се кроз антиципирање потеза опонента, тражи добитна комбинација у надметању за тржишни колач;
- Тенденције глобализације бизниса, у смислу његовог ширења изван граница једне земље, чиме се ствара потреба интернационализације пословног хоризонта планирања
- Правци и брзина техничко-технолошког прогреса, што афирмише потребу да се кроз технолошко предвиђање сагледају његове импликације на пословање предузећа;
- Апсолутно и релативно мањкање ресурса, које интензивира потребу за истраживањем услова за њихово прибављање и развој;

¹⁶⁵ Булат В., Менаџмент, измењено и допуњено издање, Едиција Индустијски менаџмент, Том 1, Књига 10., Издаје Факултет за индустријски менаџмент Крушевац, Штампa „М-граф“ Трстеник, Крушевац, 2008, стр. 45.

¹⁶⁶ Тодоровић Ј., Ђурићин Д. и Јаносевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 184.

¹⁶⁷ Исто, стр. 183.

¹⁶⁸ Исто.

- Нестабилност тржишних и економских услова која генерира потребу да се оперише са више сценарија будућности и за ослањање на такозвано контингентно (вишеваријантно) планирање;
- окружење постаје све више аморфно и комплексно, његова анализа и предвиђање добијају на значају.¹⁶⁹

С обзиром да су планирање и предвиђање орјентисани на будућност, често се и поистовећују. Такође, често се значење предвиђања меша са значењима прогнозе, пројекције и планирања. Прогноза представља необавезну процену будућности, док предвиђање подразумева прихваћен став у виду планске претпоставке. Пројекција, опет, представља метод предвиђања. Планирање и предвиђање имају битне сличности, али и низ различитости. Када су у питању планирање и предвиђање, тада има довољно елемената да се они међусобном разликују. Њихове основне разлике се односе на следеће:

Прво, „планирање је процес доношења планских одлука, док је предвиђање антиципирање будућег, то јест стварање представе унапред о могућем исходу догађаја у будућности и заузимање става о њиховој релевантности за пословање предузећа у будућности. Сходно томе, из процеса планирања резултирају планске одлуке, а из процеса предвиђања настају планске премисе.“¹⁷⁰

Друго, „планирање подразумева предузимање акција и укључује конкретизацију понашања предузећа, док предвиђање укључује истраживање и шири круг опција, јер оперише са будућношћу која је углавном неизвесна. Отуда предвиђање иницира и измену планова. Како истиче П. Друкер „увек је узалудно рестаурирати нормалност“; „нормалност“ је само јучерашња реалност.“¹⁷¹

Треће, „предвиђање нужно подразумева оперисање информацијама о прошлости, садашњости и будућности, док планирање укључује вредновање и избор алтернатива. У том погледу предвиђање укључује истраживачку, а планирање креативну фазу.“¹⁷²

Четврто, „тима што антиципира токове догађаја укључујући и претпоставке могућих реакција окружења на акције дотичног предузећа, предвиђање омогућава да се предузме прави ризик и на тај начин унапреди процес планирања. Наиме, због иманентности ризика економске активности, стварни проблем није да се елиминише ризик, него да се он идентификује, да се разуме његова природа, и према томе изабере правац акције.“¹⁷³

Пето, „предвиђање одговара на питање где би могло да се нађе предузеће имајући у виду антиципирану констелацију будућних шанси и опасности у развоју догађаја, док планирање одговара на питање где би требало да иде предузеће (утврђивање циљева и стратегије), као и на питање како то постићи (конципирање програма, поступака и стварно предузимање акција).“¹⁷⁴

Предвиђање и планирање су две нераздвојне компоненте заснованости процеса управљања савременим предузећем. Усмерени су на будућност, преко садашњости, под утицајем онога што се предвиђа. Дакле, предвиђањем организација систематизује своју усмереност према будућности и према променама у свом окружењу. Предвиђање се

¹⁶⁹ Исто, стр. 184.

¹⁷⁰ Исто, стр. 185.

¹⁷¹ Исто, стр. 185. Преузето од, Група аутора, ред. М. Милисављевић., Планирање и развојна политика самоуправног предузећа, Научна књига, Београд, 1980, стр. 164.

¹⁷² Исто, стр. 185.

¹⁷³ Исто.

¹⁷⁴ Исто, стр. 186.

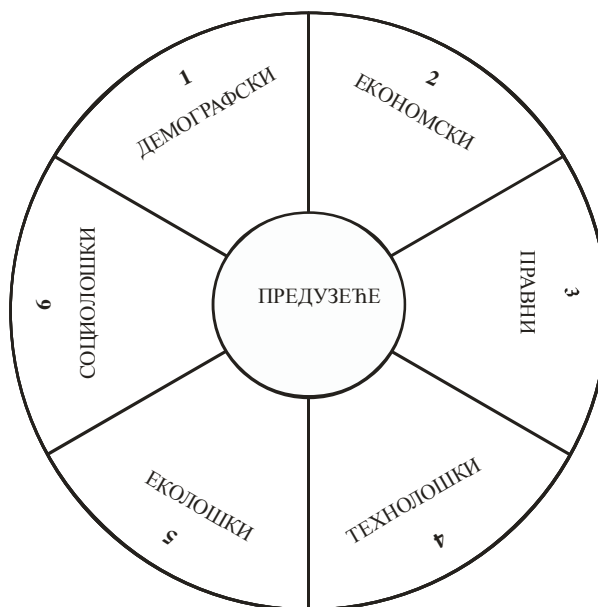
такође, односи на истраживање будућности, ради формирања што поузданијих планских претпоставки о будућим променама значајним за пословање предузећа.

Организација формира свој однос према предвиђању на основу властитих карактеристика, карактеристика окружења и општих сазнајних могућности. Правовремено располагање ваљаним информацијама о садашњем и будућем кретању свих важних фактора пословања јесте императив предузећа и приоритет савремене организације. Предвиђање је различито од планирања, али је најуже функционално повезано са процесом планирања и доношења планских одлука. Једна од битних карактеристика предвиђања јесте његов економски хоризонт.

3.2.5. Економски хоризонт предвиђања

У процесу предвиђања формирају се планске претпоставке као основа за планирање. Уз то се мора водити рачуна о токовима будућих догађаја и периоду у којем ће пословање предузећа бити везано за поједине планске одлуке. „Под економским хоризонтом се подразумева ширина просторног и дужина временског сагледавања фактора који ће утицати на пословање предузећа у будућности, као и антиципирање домета консеквенци планских одлука које се доносе у садашњости. Овај хоризонт може се посматрати са просторног и временског аспекта.“¹⁷⁵

Предузеће своју мисију, циљеве и стратегије остварује у окружењу, приказаном на слици 10.



Слика 10. „Класификација фактора окружења.“¹⁷⁶

Са екстерним факторима груписаним „у следеће категорије: економско, правно, технолошко, еколошко, социолошко, и демографско окружење.“¹⁷⁷ Из тих разлога се намеће потреба за предвиђањем будућих кретања значајних за пословање предузећа. У зависности од својих специфичних потреба и аспирација, предузеће одређује потребан просторни хоризонт предвиђања.

¹⁷⁵ Исто, стр. 187.

¹⁷⁶ Исто, стр. 188. Преузето од, Hussey, D. D. (1976): Corporate Planning, Pergamon Press, Oxford, p. 39.

¹⁷⁷ Исто.

Просторни хоризонт се односи на ширину и дубину (оштрину) увида предузећа у факторе његовог окружења, који је адекватно приказан на претходној слици.

Пословни амбијент предузећа обухвата његово ближе и даље окружење. Ближе окружење с обзиром на конкурентску позицију (купце, добављаче, тржиште рада и капитала), одређује положај предузећа на тржишту и могућности прибављања ресурса. Даље окружење чине фактори који индиректно утичу на карактер пословног амбијента, а тиме и на само предузеће. Значај просторног хоризонта за предузеће зависи од: „величине предузећа, природе и ширине његових веза са окружењем, природе гране, амбиција планера и сл.“¹⁷⁸ У складу са тим, и досадашњим искуствима и менаџмент знањима можемо закључити да:

- Веће предузеће има мању могућност прилагођавања окружењу, али, управо због своје величине, и већи утицаја на окружење. Из тих разлога оно мора имати увид у шири просторни хоризонт. Велика међузависност предузећа и окружења, иницира потребу за значајнијим увидом у само окружење и карактер тих међузависности (оно их организационо и кадровски решава). Такође, шири просторни хоризонт, потребан је и гранама које карактерише нестална потражња за производима, интезивна техничко-технолошка иновативност, осетљивост на друштвене мере и друго. Шири просторни хоризонт ради предвиђања и утицаја, тражи и амбиције планера да буду испред догађаја и да утичу на окружење.

- Зависно од своје пословне и шире друштвене мисије, предузеће је, под утицајем фактора из међународног окружења, окружења националне привреде, интергранског окружења и непосредног гранског окружења или тржишта.

- Значај међународног тржишта зависи од пословне оријентације предузећа на међународно тржиште. Национална привреда, осликава привредни амбијент у којем предузеће послује и огледа се кроз привредни и политички систем и економску политику.

- Међугранска повезаност важна је за предузеће због могуће супституције производа. У крајњем одређивању ширине хоризонта, сви ови утицаји се на предузеће остварују кроз позицију гране. Из анализе гране црпе се основне претпоставке. Овде су посебно важни потенцијал и перспектива гране, односи конкурентских снага, односи са другим гранама и друго.

Предвиђању просторног хоризонта може се приступити на три начина; од врха на доле, одоздо на горе или комбиновано од ова два метода. Велика предузећа у предвиђању просторног хоризонта обично полазе од општег ка посебном, тј. од утицаја најширег међународног окружења, преко националног и интергранског, до утицаја непосредног окружења гране. Мања предузећа обично полазе од сопствених могућности да би их потом ставила у контекст кретања у окружењу. Из тих разлога се комбиновани приступ чини најприхватљивијим, у коме се полази од особина окружења, а са друге стране од могућности конкретног предузећа. Међузависан однос условљава да је за одређење могућности предузећа потребно узети у обзир окружење, као и за анализу значаја окружења, потребно узети у обзир могућности предузећа.

Може се закључити да се просторни хоризонт предвиђања односи на ширину и дубину сазнања предузећа о променама фактора из свог окружења. Такође, да ближе окружење директно утиче на пословање предузећа, док даље окружење има индиректан утицај. Значај просторног хоризонта за предузеће зависи од његове величине, карактера веза са окружењем, природе посла и амбиција планера. Мисија, циљеви и стратегије предузећа утичу на значај гранског и интергранског окружења, националне привреде, односно

¹⁷⁸ Исто, стр. 187.

међународног окружења за његово пословање. Код предвиђања просторног хоризонта, пожељно је користити комбиновани приступ, који једнако полази од могућности предузећа и особина окружења. Друга важна димензија економског хоризонта је временски хоризонт предвиђања.

Плански период предузећа, приликом доношења планских одлука треба да обухвати време у којем се манифестују последице планске одлуке, односно, нешто дужи, од овог, период. Временски хоризонт јесте временски период (расположиво време) у којем се могу предвидети промене фактора значајних за доношење планских одлука.

Ограничење предвиђања (рестрикције плана), представља временски период када се више не могу поуздано предвидети промене одређених фактора. У том случају поузданост предвиђања се смањује продужењем временског периода на који се оно односи. Дакле, временски хоризонт се дефинише као будући временски период, након чијег испуњавања привредне величине постају неизвесне и не могу се више користити за одлучивање.

Предвиђање се, зависно од дужине периода на који се односи, обично дели на: „а. краткорочно предвиђање које обухвата период до годину дана, б. Средњерочно, које обухвата период од 1 до 5 година, ц. дугорочно предвиђање које покрива период преко 5 година.“¹⁷⁹ Основне карактеристике ових врста предвиђања могу се сумирати и таксативно изнети као:

- краткорочно предвиђање служи као основа за израду оперативних планова. Кратак временски период у исто време подразумева непроменљивост сталних фактора производње. У том случају оптимизацији се приступа кроз различите комбинације варијабилних фактора;

- средњерочно предвиђање је окренуто изради средњерочних планова. Временски период средњег рока омогућава да се реализују значајнији пројекти предузећа, а то подразумева и значи утврђивање стратешких циљева и стратегија као начина њихове реализације;

- дугорочно предвиђање односи се на дуги и врло дуги временски рок. То је период у коме предузеће може променити све факторе производње и своју технолошку основу. Због дужине временског периода на који се предвиђање односи, оно је често и неизвесно.

Значи, временски хоризонт предвиђања представља време у којем се могу предвидети промене значајних фактора за планско одлучивање. Границу временског хоризонта одређује момент (тренутак) када праћене величине дају широк спектар резултата, на основу којих се не може поуздано предвиђати. Такође, поузданост предвиђања се смањује дужином временског периода на који се односи. У односу на период предвиђања, предвиђање може бити краткорочно, средњерочно и дугорочно. Резултати процеса предвиђања су планске претпоставке које су, опет, полазиште за доношење планских одлука.

3.2.6. Планске претпоставке

Ради доношења планских одлука потребно је поуздано предвидети кретање значајних чинилаца пословања предузећа. Израз поузданог предвиђања шанси и претњи пословању предузећа представљају планске претпоставке. Планске претпоставке су резултат процеса предвиђања, а служе као основа (премисе) за плански процес.

¹⁷⁹ Исто, стр. 190 - 191.

Дакле, „планске претпоставке су ставови предузећа о антиципираним шансама и опасностима за будуће пословање предузећа, на основу којих се прави план предузећа.“¹⁸⁰

Сматра се да процес формулисања планских претпоставки садржи следеће фазе: „Прва, избор прелиминарних претпоставки (прелиминарна истраживања – иницијалне претпоставке); Друга, избор радних претпоставки; Трећа, избор коначних најважнијих претпоставки.“¹⁸¹ Такође, најважније претпоставке добијамо обрадом коначних претпоставки кроз сами процес планирања.

С обзиром на сложеност и бројност ситуација у којима се користе, имамо и разноврсне поделе планских претпоставки. Планске претпоставке зависе од низа фактора и начелно се могу поделити на оне које обухватају и зависе:

- од позиције фактора на које се односе, и могу бити: унутрашње и вањске.
- од могућности предузећа да утиче на поједине факторе, и могу бити: оне на које предузеће не може утицати, може делом утицати, и оне на које може у потпуности утицати.
- од могућности њиховог мерења, и могу бити: мерљиве, и немерљиве.

Планске претпоставке нам дају, и њима откривамо природу ризика који прати одређену планску одлуку, а циљ им је управо минимизирање ризика. Зато је исправност предвиђања, односно планских претпоставки, од пресудне важности за доношење планова и њихову реализацију.

Ради заштите планова од погрешних планских претпоставки предлаже се следеће: „Прво, избор стратегија са мање штетним последицама у случају погрешних претпоставки; Друго, припрему резервних или условних (контингентних) планова; и Треће, ослањање на дупли колосек акција.“¹⁸²

Ради успешног кориштења планских претпоставки потребно је и корисно, утврдити степен њиховог значаја за предметне планове, њихову поузданост, потребан степен обраде, начин и трошкове прибављања.

Идентификовањем шанси и претњи из окружења долазимо до могућих подстицаја и ограничења за будуће пословање предузећа, чиме се одређује и његов могући будући положај. Зависно од утицаја на пословање и вероватноћу настанка, И. Ансоф факторе шанси и опасности групише и „рашчлањује на следеће: а) ургентне, тј. оне на које предузеће мора одмах да реагује; б) одложиве, тј. оне који се споро развијају, те их предузеће може узети у обзир у наредном планском циклусу; и ц) недовољно истражене, на које ће предузеће реаговати тек када их боље упозна и када буде у могућности да на њих реагује.“¹⁸³

У том низу предузеће утврђује приоритете свог реаговања, и то на основу вероватноће настанка догађаја и његовог утицаја на пословање.

Дакле, планске претпоставке, као резултат процеса предвиђања, представљају ставове предузећа према условима свог пословања, и оне су основа за планирање. Формулисање претпоставки полази од прелиминарних избора, преко радних и коначних, до најважнијих претпоставки. Планске претпоставке се групишу према различитим критеријумима. Поузданост планских претпоставки је неопходна јер нам оне указују на ризике који прате поједине планске одлуке, а самим тим нас опредељују

¹⁸⁰ Исто, стр. 192.

¹⁸¹ Исто.

¹⁸² Исто, стр. 194.

¹⁸³ Исто, стр. 195. Преузето од, Asnoff, H. I., *Inplanting Strategic Management*, Prentice Hall, Gougewood Cliffs, 1984, p. 345.

у избору. Поред поузданости, за успешно кориштење планских претпоставки, треба схватити и разумети њихов значај за планове на које се односе. Такође, потребан је одређени степен обраде, као и начин и трошкови њиховог прибављања.

Само предвиђање је везано за поступак и технике предвиђања. У том погледу поред података добијених предвиђањем, као основа за избор мисије, циљева, политика, стратегија и других планских одлука служе нам и подаци добијени анализом окружења.

На основу закључака из стратегијске анализе, предвиђају се будућа стања и будући догађаји, који одређују визију, као претпоставку за следећу фазу процеса стратегијског менаџмента тј., дефинисање мисије и стратегијских циљева.

3.3. Дефинисање мисије и стратегијских циљева

3.3.1. Стратегијска визија

Реч „визија“ у Речнику српског књижевног језика, има следеће значење; „визија ж лат. 1. слика човекове маште без стварне подлоге (нпр. у сну, у халуцинацији), привид, привиђење, утвара. ... 2. предвиђање онога што ће доћи.“¹⁸⁴

Визија као страна реч у Лексикону страних речи и израза, има следеће значење; „визија (лат. visio, videre) виђење, гледање: псих. халуцинација чула вида, представа коју сматрамо, услед болести раздражљивости централног органа (у полусну или хипнотичком стању), за стваран опажај; приказа, причина, привиђања, опсена, утвара; уображења, сањарија.“¹⁸⁵ Такође, у истом извору, и са њом повезана реч „визионар (нлат. visionarius, фр. visionaire) видовњак, видовит човек, онај који може духом да види; фиг. занесењак, сањалица, песник.“¹⁸⁶

Наше мишљење о „визији“ и „визионару“, на првом нивоу распознавања и одвајања ствари, као и мишљења о њима, засновано је на значењу речи у језику. У том контексту, и цитирано значење је начелно и условно, јер се језик и даље развија. У томе потребно је уочити две чињенице. Прва, да је визија у потпуности својствена и везана за човека. Она одражава његову способност перцепције стварности и имагинације (као умне способности) да предвиђа (својим духовним погледом иде преко границе видљивог у будућност). Он искуством, знањем, мишљењем и имагинацијом, стање „визије“ у психички здрав доводи у логички ред, а стање сматра рационалним у немогућим условима. Друга, потврђује прву, само изузетни људи, јаке личности, умне - интелектуалне бистрине и психичке снаге, су способни да у датим околностима виде даље, и воде друге напред у будућност. Њих људи са правом називају визионарима. Визија, као и мишљење јесте прагматична и делатна (у противном би била само маштарија), на путу остварења претпоставља операционализацију, осмишљавање налога за деловање (мисије) и задатака за реализацију циљева и остварење визије. У тим околностима овај начин мишљења називамо и стратегијским мишљењем. Он одражава суштину веза човека на врху организације са организацијом, кроз виђење, убеђење и вођење људи и предузећа у неко жељено боље стање.

Свака област човекове делатности доводи до нових искустава и сазнања. Она је предмет истраживања и размишљања и креирања нових решења за одређене проблеме. Савремени пословни живот, убрзана дешавања доводе до сталне неизвесности, промена

¹⁸⁴ Речник Српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска – Матица Хрватска, Књига прва, Нови Сад – Загреб, 1967, стр. 372.

¹⁸⁵ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 149.

¹⁸⁶ Исто.

и нових решења. У тим условима пословање предузећа је тешко, неизвесно, а проблеми који се јављају изгледају нерешиви. Стратези организације и у тим условима, одговорни су за креирање и постојање стратегијске визије и мисије организације. „Дефинисање визије и мисије предузећа, односно утврђивање базичних ставова којима се артикулишу погледи и аспирације предузећа ка и у будућности (визија) и фундаментално одређивање начина за одређивање његове улоге у датом систему привређивања (мисија).“¹⁸⁷ Из тих разлога је добро осмишљена стратегијска визија и мисија претпоставка успешног стратегијског управљања организацијом.

Савремена менаџмент теорија дефинише стратегијску визију (визију менаџмент система предузећа) као; „визија МСП (SME s – vision). Идеја водила, (маштовита) стратешка представа, одраз очекивања, наде и жеље предузетника о будућем стању и положају МСП-а и начинима њиховог постизања. Производ је личног система вредности предузетника/оснивача и, по могућности (нарочито ако добро послује и прати/учествује /води промене у окружењу), његових наследника; ажурира се ретко – када ранија визија постане мање актуелна, атрактивна, успешна. Креира се пре покретања посла/МСП-а и примењује (с могућим ажурирањем) све време његовог постојања. Служи и да мотивише стејкхолдере да потраже и препознају своје интересе да, следећи визију МСП-а, служе/помажу другима (и тако остварују и друге своје циљеве). Запажено је да су успешнији послови са позитивним циљевима сагласни са сопственим вредносним системом извршилаца.“¹⁸⁸

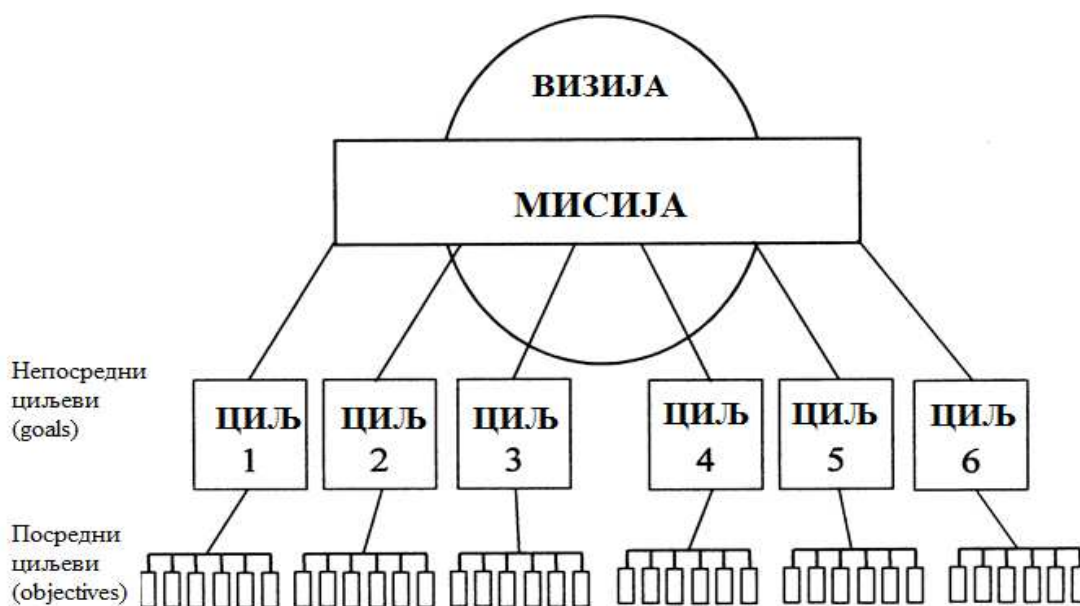
У наведеним условима, формирања предузећа или стратегијских промена, од стратега се захтева да уведу фундаменталне промене у вођењу организације. Оно обухвата континуално учење, испитивање, експериментисање, истраживање и промену начина гледања на ствари, са циљем усавршавања способности благовременог реаговања на промене. Промена начина “гледања на ствари”, веза организације, доживљаја и разумевања захтева окружења, чини отвореним питање стратегијског управљања организацијом и спровођења стратегијске промене. То значи да трансформациони лидери и менаџери морају у “новој” организацији развити нову стратегију. Такође, примерену организациону структуру, променити културу (ради антиципирања потреба потрошача) и намере конкуренције, а организацију поново правилно усмерити, тј., креирати визију, мисију и стратегијске циљеве.

Менаџерско искуство и знање, створили су механизме у поступању стратега - топ менаџера (визионара), за промене. Стратези - лидери - менаџери, „проучавају јаке и слабе стране организације и упоређују их са шансама и претњама (SWOT анализа), са циљем адекватног избора визије, мисије, циљева, политике и стратегије.“¹⁸⁹ Тиме добијају потребне информационе сигнале о нужности промене. У том препознатом преломном тренутку, стратег треба да да одговор, на то шта може и шта је најбоље да уради у постојећој ситуацији. Предузимање корективне акције која започиње променом визије, треба да одговори где организација жели да стигне и како, и шта и јесте практични циљ визије. Рационалан одговор променом визије, може у исто време да значи и промену мисије. Очигледан и јасан однос визије, мисије и циљева, дао је професор Машић Б., приказан је на слици 11.

¹⁸⁷ Тодоровић Ј., Ђуричин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 168.

¹⁸⁸ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампa графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 423 – 424.

¹⁸⁹ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 193.



Слика 11. „Повезаност визије, мисије и циљева организације.“¹⁹⁰

У том случају она представља одговор шта организација ради и зашто.

Дакле, „Визија у пословном свету значи далекосежан поглед и нов начин реаговања на значајне проблеме. Лидер посматра садашњост и види другачији пут ка будућности тако што одбацује начин којим су ствари решаване до тада и маштовито сагледава све области посла.“¹⁹¹

Визија организације има функцију усмеравања. Она је важна за менаџмент и све запослене, јер сви имају визију организације у којој раде. Усаглашавањем, уопштавањем и широким прихватањем заједничких погледа визије, ствара се основ за пословну визију, која се уобличава кроз изјаву о визији. „Визија треба да има инспиративност и јасноћу, изазовност и практичност реализације колектива, како би је они прихватили и радили на њеној реализацији.“¹⁹² Она је донекле сталан израз артикулисан од стране топ менаџмента и најчешће обухвата следећа питања: „1. Саопштавање врло природних израза: корпоративна сврха, пословни оквир и конкурентно лидерство. 2. Предвиђање оквира регулисања повезаности између фирме и примарних стејкхолдера: запослених, потрошача, добављача и заједница са којима ће фирма функционисати. 3. Формулисање широких циљева перформанси фирме, исказаних кроз раст и профитабилност.“¹⁹³ Визија мора бити замислива, привлачна, могућа, фокусирана, флексибилна, и погодна за комуникацију. Најчешће је саопштена у једној реченици или у тексту на једној страници, тако да се за пет минута може ефикасно објаснити. У „рукама“ менаџера иноватора, она представља снажан инструмент управљања променама, док је процес њеног ефектног остварења јако сложен. Визија је виђење будућности, нови начин деловања на шансе из окружења, најопштије је усмерење, истински идентит, и конкретизација у мисији организације.

¹⁹⁰ Исто, стр. 194. Преузето од, Higgins, M. J. Vineze W. J., Strategic Management: Text and Cases, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, p. 65.

¹⁹¹ Исто, стр. 194. Преузето од, Hass, G. H. with Tamrkin B., The Leader Within..., Harper Colins, New York, 1992, p. 115.

¹⁹² Исто, стр. 194.

¹⁹³ Исто, стр. 195.

Реализација стратегијске промене у организацији зависи од визије. Она је главна компонента трансформационог лидерства, и сматра се бољом методом од методе аутократске наредбе. Добро осмишљена и укомпонована визија, има снагу да усмери и мобилише енергију за превладавање отпора промени.

3.3.2. Одређење и садржина мисије организације

3.3.2.1. Одређење мисије

У језичком значењу реч „мисија“ је страна реч, и у Лексикону страних речи и израза има следеће значење „мисија (лат. mittere послати, слати, missio слање, послање) налог, задатак; посланство изасланство са нарочитим циљем; дипломатско представништво у некој држави; друштво или установа за обраћање неверника у праву веру, нарочито код католика; *misio in posesionem* (лат. missio in possessionem) ^{прав.} Званично, судско упућивање неког да прими у посед додељено му имање.“¹⁹⁴

У теоријском одређењу мисије предузећа могу се навести ставови водећих светских аутора: „1. Мисија предузећа представља „листу аспирација (тежњи) утицајних конзистената (заједнички названих стејкхолдери у САД), које фирма сервисира (послужује).“¹⁹⁵ (stakeholder) „2. Мисија организације је најопштија врста циља и може се изразити кроз *raison d`etre* – друштвени и привредни смисао њеног пословања.“¹⁹⁶ „3. Организациона мисија је сврха за коју, или разлог зашто организације постоје.“¹⁹⁷ Из наведених дефиниција уочава се да је мисија једна од основних компоненти стратегијског менаџмента. Наслања се и извире из визије те одређује основна питања усмерења са аспекта идентитета (базне улоге), филозофију (култура, политика, вредности, веровања и ставови) и сврху.

Домаћи релевантни аутори одређују и дефинишу мисију предузећа на следеће начине:

„Под мисијом предузећа се обично подразумева разлог или сврха постојања предузећа. Опис мисије предузећа најчешће се добија када се јасно и прецизно одговори на питање шта је сврха постојања предузећа и које су намере предузећа. Опис мисије изражава садашњу и будућу делатност и пословне активности предузећа. Мисија је везана за намеравану пословну делатност предузећа и пре свега мора да буде везана за тржиште и потрошаче, за производе које производи и организацију у којој делује. Мисија показује чиме се предузеће бави и она је усмерена ка будућности, па у смислу пословних активности и треба да издржи пробу времена и да покаже да ли се предузеће и даље бави правим пословним активностима, да ли су оне сврсисходне или их треба мењати.“¹⁹⁸

Професор Машић Б. истиче да; „Мисија организације, дакле, дефинише се као њено базично самоодређење које се састоји од филозофије (културе, политике, вредности, веровања и ставова), и њене сврхе постојања.“¹⁹⁹

¹⁹⁴ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 572.

¹⁹⁵ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 195. Преузето од, Asnoff, H. I. and McDonnell, J. E., *Inplanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990, p. 122.

¹⁹⁶ Исто. Преузето од, Johnson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1988, p. 134.

¹⁹⁷ Исто. Преузето од, Coreto, C. S., Peter, J. P., *Strategic Management, Concepts and Applications*, McGraw – Hill, Inc., 1982, p. 66.

¹⁹⁸ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 270.

¹⁹⁹ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 196.

Група домаћих аутора истиче да: „Мисија је основна категорија на којој се редовно инсистира када се говори о основним премисама стратегијског управљања. ... главно одређење мисије везује за виђење базичног разлога постојања предузећа, односно сврхе његовог оснивања и пословања.“²⁰⁰

У Лексикону менаџмента, наводи се; „мисија предузећа (Company mission). Скуп организационих циљева, односно разлог, сврха постојања предузећа. Мисија предузећа јесте улога или задатак предузећа тј. филозофија организације и намера предузећа. Сврха или основни разлог постојања предузећа.“²⁰¹

Мисија се најчешће објашњава на начин да показује „оно што желимо да организација буде“. Она исказује намере и активности организације у наредном периоду, за остварење сврхе свог постојања уважавајући захтеве, услове, ограничења и интересе окружења те своје интересе, жеље и могућности (спецификује визију стратега организације). Исказ мисије обухвата низ важних аспеката функционисања организације или „информација; Производ/ услуга компаније; Тржиште; Технологија (алати, машине, материјали, технике и процеси који се користе у производњи производа и услуга); Циљеви компаније – општи као опстанак кроз континуирани раст и профитабилност; Филозофија компаније (вера, вредности, култура); Сопствени концепт компаније (Company self – концепт). Он представља власников поглед или импресије на компанију, процењујући њене снаге, слабости, конкуренцију, шансе и претње из окружења; Јавни имиџ (public image).“²⁰²

Будући да мисија представља конкретизацију визије, а уједно и основу за одређење политика и циљева, „мисија мора бити: а) компатибилна са окружењем и аспирацијама главних стејкхолдера (купци, добављачи, кредитори, запослени, влада и сл.), б) реалистична, у смислу прилагођености природи бизниса и ресурсним могућностима предузећа, ц) дистинктивна, у смислу препознатљивости имиџа, д) да инспирише и апелује, е) да је подобна за формулисање циљева и политике.“²⁰³ Зависно од тога ко и како гледа на мисију, а она задовољава потребе власника и осталих стејкхолдера, тако да мисија може бити и „тродимензионална. Прво појављује се као произвођач робе и услуга за подмирење потреба потрошача и друштва. Друго, фигурира као агенс развоја производних снага, и треће, јавља се као облик за оплодњу капитала.“²⁰⁴ У том низу свођења мисије на темељ, долазимо до одређења које је давно дао П. Друкер, „да постоји само једна сврха пословања, а то је да се креирају купци.“²⁰⁵ У одређењу „бизниса“ као темеље предузећа, постоје и друге ваљане одреднице исте појаве из различитих углова и теоријских начела. „Сматра се да дефинисана мисија омогућава предузећу да: осигура јединствено разумевање сврхе у оквиру предузећа као целине; обезбеди основу за мотивисање употребе ресурса; успостави општу пословну климу;

²⁰⁰ Тодоровић Ј., Ђурићин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 171.

²⁰¹ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампa графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 215.

²⁰² Машић Бранислав, Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 197.

²⁰³ Тодоровић Ј., Ђурићин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 172.

²⁰⁴ Исто.

²⁰⁵ Исто. Преузето од, Милисављевић, М. и Ј. Тодоровић., Планирање и развојна политика предузећа, Савремена администрација, Београд, 1995, стр. 87.

обезбеди фокалну тачку за диференцирање запослених према сврси и правцима деловања предузећа; олакша трансформисање сврхе у циљеве и задатке.²⁰⁶

Дакле, мисија извире из стратегијске визије предузећа и њих две су како каже професор Милисављевић М. „као две стране истог новца“. Она сама представља извориште за његове стратегијске циљеве. Она одређује или трасира све важне аспекте пословне и опште друштвене активности организације. Да би остварила усмеравајућу улогу мора бити компатибилна, реална, дистинктивна, да инспирише и апелује. Такође, да је погодна за формирање циљева и политика. С обзиром да одражава суштину организације, основу управљања променама, мисија треба да има јасно дефинисану садржину.

3.3.2.2. Сврха мисије

У досадашњем истраживању мисије предузећа, дотакли смо појмове сврхе, смисла и садржине, који одређују мишљења и теоријска схватања мисије.

а. Реч „сврха“ у Српскохрватском књижевном језику има следеће значење; „сврха ж 1. оно чему се тежи, што се жели постићи, циљ, мета. ... *Матоси*. 2. заст. *свршетак, крај*.“²⁰⁷

- Професор Милисављевић М., изједначава појмове мисија и сврха, „позиција предузећа у привреди захтева дефинисање става о мисији или сврси свог постојања. ... Дефинисање мисије или сврхе је нешто што разликује предузеће од осталих учесника у пословању, а посебно од конкурентских предузећа. ... Сврха мисије треба да буде „комуникација предузећа са запосленима, добављачима, инвеститорима и потрошачима да би се определили да ли желе да сарађују са предузећем.“ Мисија је дакле средство комуникације.²⁰⁸

- Професор Машић Б., одређује; „Сврха организације треба да буде стварање производа/услуге, који ће својим квалитетом представљати вредност за потрошача и креирати нове купце.“²⁰⁹

- У Лексикону менаџмента реч „сврха“ се везује за реч „постојање“ и има следеће значење; „сврха постојања – исказ (Mission statement). Декларација о основном специфичном развоју и опсегу активности које разликују организацију од других сличног типа. Обично садрже девет компоненти које се односе на купце, производе и услуге, локацију којом се опредељује, простор у којем ће се појављивати, технологију, став према економским циљевима, филозофију организације, самосвојственост концепта која се односи на основну снагу и конкретне предности, став према лику организације и став према запосленима.“²¹⁰

- Према Асхридге-овом моделу елемената мисије (Ashridge Business School - Mission Model), приказаном на слици 12.

²⁰⁶ Исто, стр. 173. Преузето од, Pearce, J. A. and R. D. Robinson., Strategic Management, Richard Irwin, Homewood, Illinois, 1995, p. 79.

²⁰⁷ Речник Српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска, Књига пета, Нови Сад, 1973, стр. 706.

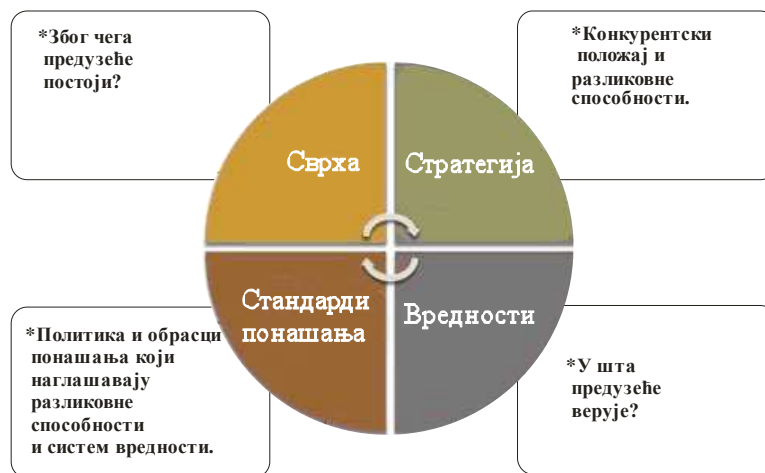
²⁰⁸ Милосављевић М., Савремени стратегијски менаџмент, Друго издање, Едиција ИЕН ПРЕСС, Институт Економских Наука Београд, Штамп Графички Атеље Кум, 2003, стр. 39. Преузети део од, Lane, W. H. et al. International Management Behavior, third edition, Blackwell Business, Cambridge Mass, 1977, p. 22.

²⁰⁹ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штамп Желдин, Београд, 2001, стр. 197.

²¹⁰ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штамп графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 374.

Према Ешриц пословној школи, мисија садржи следеће елементе:

- 1) Сврха
- 2) Стратегија
- 3) Вредности
- 4) Стандард понашања



Слика 12. „Асхридге-ов модел елемената мисије неке компаније.”²¹¹

Она има шири конспект сагледавања и обухвата сврху, стратегију, вредности, и стандарде понашања. Према овом моделу мисија је уско повезана са старатегијом организације, која се на њу наслања. То подразумева одређење конкурентског положаја и различите диференцијалне способности организације. Уједно, она представља комерцијалну логику пословања, односи се на подручје пословног деловања и конкурентске предности, и издваја организацију од конкурената. Свака компанија зависно од садржаја своје мисије, гради властите политике и стандарде понашања, тј. пожељно понашање менаџмента и запослених и начина пословања.

Мисија организације „је усмерена и према инсајдерима и према аутсајдерима. Тако аутори Лесли Руе (Leslie W. Rue) и Филип Холанд (Phillis Griffiths Holland) дају прегледно слику смисла мисије за инсајдере и аутсајдере, приказану на слици 13.



Слика 13. Смисао мисије за инсајдере и аутсајдере.²¹²

²¹¹ http://www.slideshare.net/sanj_che06/uticaj-strateških-zadataka-na-efektivnost-menadžmenta-11250140. Приступ 23.10.2014. у 20.03 часова.

²¹² Маших Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 197. Преузето од, L. W. Rue and P. G. Holland., Strategic Management,

Када је о садржају мисије реч, она обухвата вредности компаније, оно у шта организација верује, шта запослени сматрају значајним у свом пословном амбијенту. Оне су есенцијални део организационе културе, указују на стил менаџмента. Добри резултати предузећа означавају подударање вредности организације и личних вредности запослених. Снажан осећај мисије настаје када се сврха, стратегија, стандарди понашања и вредности организације међусобно подржавају и ојачавају. Избор мисије претпоставља стратегијско размишљање. Мисија организације указује на то зашто организација постоји и какав је њен глобални положај, осликава њену културу и стандарде понашања.

3.3.2.3. Креирање мисије организације

На основу претпоставки и сазнања добијених предвиђањем и анализом окружења и саопштене визије организације, могуће је ући у вишу фазу конкретизација или њеног усмерења у форми избора мисије организације. Мисија одређује сврху организације и њену пословну филозофију, тако да се њеним креирањем и избором врши основно усмерење пословања организације.

Сам поступак креирања мисије организације је сложен процес усклађивања и стварања заједничког правца разнородних интереса. Успех поступка зависи од систематичности стратега - лидера. За креирање мисије треба уважити неке основне принципе:

- Мисија предузећа треба да буде аутентична, да се разликује од сличних докумената других фирми. Она треба да одражава посебност или јединственост предузећа.

- Креирање мисије је заједнички посао руководства предузећа (не појединца), или професионалног консултанта када се ради први пут.

- С обзиром на данашње услове пословања, препоручени хоризонт разматрања је 3 године. Поред тога, мисију, управљачке инструменте и документе треба једном годишње преиспитати и ревидирати за наредни трогодишњи период.

- Мисија треба да дефинише све значајне пословне делатности којима предузеће жели и намерава да се бави. То значи, и напуштање одређених садашњих делатности и улазак у нове. Мисија је избор руководства које у складу са стратегијском визијом, усмерава предузеће ка садашњим и будућим клијентима. То значи да су дефинисани сви аспекти функционисања организације или „информације: Производ/ услуга компаније; Тржиште; Технологија (алати, машине, материјали, технике и процеси који се користе у производњи производа и услуга); Циљеви компаније – општи као опстанак кроз континуирани раст и профитабилност; Филозофија компаније (вера, вредности, култура); Сопствени концепт компаније (Company self – концепт). Он представља власников поглед или импресије на компанију, процењујући њене снаге, слабости, конкуренцију, шансе и претње из окружења; Јавни имиџ (public image).“²¹³

Смисао мисије је нова перспектива, пружа јасну оријентацију и мења понашање запослених, усмеравајући их ка жељеној будућности. Из тих разлога треба организовати предузеће на нов начин, мењајући хијерархијску структуру, структуру овлашћења, одговорности и контроле, као и структуру награђивања. То је оживотворење визије кроз конкретизацију циљева, доношење тактичких одлука и доделу задатака, у складу са програмима и пројектима.

McGraw-Hill. 1986., према књизи М. Милисављевић, Ј. Тодоровић., Стратегијско управљање, Универзитет у Београду – Економски факултет, Београд, 1991, стр. 294.

²¹³ Машин Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Караџић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 197.

Процес креирања мисије треба да се одвија у континуитету и ефикасно, кроз рад тима од 5 до 25 људи, из свих делова предузећа. Адиджесов метод, за овај процес предвиђа 3 - 5 дана континуираног рада под вођством професионалних консултаната. У том процесу, мисија мора да: покрије све значајне делатности фирме, одражава интересе свих стејкхолдера, буде изазовна и инспиративна и послужи као управљачки инструмент или документ стратегијског управљања. Њена окренутост будућности треба да отвори нове перспективе. У том погледу Изјаву о мисији, опредељује пет компоненти: „Сврха. Представља разлог постојања предузећа.; Стратегијски циљеви. Њима се утврђује оно што се жели остварити.; Стратегијска путања. Представља начин који ће се користити за остварење циљева.; Вредности. Оне опредељују повезаност са различитим стејкхолдерима.; Стандарди. У питању су организационе политике и норме понашања.“²¹⁴ Само добро креираном мисијом у датим условима, може се управљати или вршити њено редизајнирање.

3.3.2.4. Управљање мисијом и њено редизајнирање

Након доношења мисије потребно је са њом управљати, тј. организовано третирати све аспекте њене примене. Ако се створе крупне промене основних елемената пословања, потребно је редизајнирати или променити мисије организације.

Управљање мисијом је сложен процес у коме се деловањем и примером стално подржавају вредности које су изражене у мисији и инсистирање на њиховој безрезервној примени у свакој конкретној ситуацији. Декларативно залагање на писаној изјави је у овом случају недовољно.

За оживотворење самог осећаја мисије неопходна је клима креативности и поверења. У томе, менаџменту стоје на располагању различити приступи управљања мисијом од интелектуалног, преко мисије моћног оснивача, до усмеравања на одређене проблеме. Дакле, за управљање мисијом организације потребно је да она буде адекватно формулисана и подржана у примени.

Промене битних елемената пословања намећу потребу редизајнирања мисије организације. Оно обухвата константну проверу сврсисходности предузећа, као и анализу и процену, зашто се предузеће нечим бави и чиме се оно бави. То значи да менаџмент континуирано прати своје пословање и преиспитује делатност предузећа. За редизајнирање мисије, има више разлога, као што су неодговарајућа профитабилност, слабљење конкурентске позиције, проблеми са тржиштем, неодговарајућа технологија (појава нове), раст трошкова улаза, нормативне промене, промене интереса купаца и други. Процес редизајнирања мисије започиње уочавањем потребе за променом. Свака нова/редизајнирана мисија треба да полази од интереса заинтересованих група, тј. стејкхолдера.

3.3.3. Стратегијски циљеви

3.3.3.1. Опште о циљевима

Лингвистичко значење речи „циљ“, у Речнику српскохрватског књижевног језика реч циљ има следеће значење: „циљ¹ м и (ређе) ж (лок. циљу; мн. циљеви) нем. 1. а. *тачка, граница до које се жели доћи. ... б. белег у који се гађа при разним надметањима;*

²¹⁴ Ђуричин Д. и Јаношевић С., Менаџмент и стратегија, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Штампач Чугура Принт, Београд, 2005, стр. 210. Преузето од, Finlay, P., Strategic Management (An Introduction to Business and Corporate Strategy), Prentice-Hall, Harlow, 2000, p. 176.

*предмет, објекат који се гађа, мета, нишан (16). ... 2. фиг. оно чему се тежи, што хоће да се постигне, сврха. ...*²¹⁵

Дефиниције циљева наведене у досадашњем истраживању: - Циљеви у општем значењу су „вредност коју треба стећи или сачувати ... планирани резултат који треба да се оствари у одређеном времену.“²¹⁶ За систем је циљ „жељено стање система, жељени излаз, жељени подскуп у простору стања система, односно излаза.“²¹⁷

- Циљеви државе, су као и интереси и потребе, међу собом повезани и условљени, а такође и сложени, вишеслојни и хијерархични, везани су за државу, њене функције и подсистеме који их реализују. Циљеви се могу разврстати „према значају; према врсти-подручју функционисања државе; према времену њихове важности или реализације.“²¹⁸

Значењем термина „циљ“, „национални интереси“ се операционализују у „националне циљеве“, за сваки посебан национални интерес дефинише се више циљева. По том принципу, на нижем нивоу „војни интерес одбране“ се операционализује у „војне циљеве одбране“. Због дугорочног карактера интереса, циљеви их не могу потпуно обухватити.

- Циљ изражава шта се реално може достићи и са којом вероватноћом остварити. Зависно од општости, за сваки циљ развијају се посебне и појединачне стратегије, циљеви изражавају „шта“ треба да се оствари, а стратегије исказују „како“ да се то уради.

- Војни циљеви, динамична веза између војних потреба, интереса и циљева, отежава идентификовање војних циљева и развој војне стратегије. Томе доприноси окружење државе, обухваћене односима у међународној заједници, као неизвесност оружане борбе.

Дефиниције циљева у менаџмент теорији: - Професор Милисављевић М. истиче, „циљеви су намеравана стања или ситуације којима се стреми на основу предузете пословне акције. Они одражавају аспирацију предузећа у будућности и корак су даље у разради и прецизирању сврхе (мисије) оснивања предузећа. Једном када су формулисани они постају критеријуми рационалности пословних одлука при избору алтернативних праваца акција, и стандард контроле ефикасности и ефективности пословања. У првом случају, циљеви се користе као критеријуми рационалности пословне одлуке пре него што се акција предузме (ex ante), а у другом случају, исти циљеви служе као стандард контроле пословања да би се знале последице по предузеће, које произилазе из донетих одлука и предузетих акција (ex post). Конфучије је рекао: за онога ко нема циљеве ништа није релевантно. ... Циљеви даље прецизирају сврху оснивања предузећа јер прецизније одговарају на питања – која су то пословна подручја (производи, услуге) којима предузеће треба да се бави. У том смислу циљеви су основа за одлуке о ефикасности и ефективности.“²¹⁹

- Професор Машић Б. истиче, „најчешће се циљеви означавају као стања или ситуације у које организације желе да дођу, односно резултати које желе да постигну. Условима све веће комплексности и турбулентности средине, у којој организација обавља своју

²¹⁵ Речник српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска, Књига шеста, Нови Сад, 1976, стр. 798 - 799.

²¹⁶ Јовановић, Б., Увод у теорију војног руковођења, ЦВВШ ЈНА, Београд, 1977, стр. 44 и 46.

²¹⁷ Лексикон појмова са тумачењима, Михајло Пупин, Београд, 1970, стр. 71.

²¹⁸ Томановић Р., Докторска дисертација – „Научна утемељеност структуре и елемената стратегије одбране СР Југославије“, ВА ВЈ, Београд, 2000, стр. 44-52.

²¹⁹ Милисављевић М., Савремени стратегијски менаџмент, Друго издање, Едиција ИЕН ПРЕСС, Институт Економских Наука Београд, Штампa Графички Атеље Кум, 2003, стр. 45.

привредну и/или ширу друштвену мисију, циљеви постају примарна планска одлука, према којима се врши усмеравање и координирање њених активности.²²⁰

- Професор Јовановић П. истиче, „Основни циљ предузећа, који представља његов стратешки циљ, даље прецизира кроз два основна стратешка циља: обезбеђење континуитета функционисања л. обезбеђење егзистенције предузећа; и обезбеђење коутинуалног наставка ефикасног функционисања тј. обезбеђење континуалног жељеног развоја предузећа.

Ако уђемо у прецизније дефинисање, може се рећи да је стратешки циљ сваког предузећа да произведе производе или услуге које тражи тржиште, и да их пласира на тржишту уз максимизирање очекиваног профита. Овај општи циљ може се даље прецизирати и развијати у низ стратешких циљева, којима се обезбеђује опстанак и развој предузећа.²²¹

- Група еминентних аутора Годоровић Ј., Ђуричин Д. и Јаношевић С. истичу, „визија и мисија своју прву конкретизацију доживљавају у формулисању циљева које ће предузеће остварити својом пословном активношћу. Наиме, на основу њих се, кроз планирање као примарну фазу процеса управљања, дефинишу циљеви, политике, стратегије, и програми и планови којима ће се усмеравати и остваривати активност предузећа у датом временском периоду. ... Циљеви представљају стање, односно тип и ниво пословних перформанси којима ће предузеће тежити у остваривању своје мисије. Отуда се њиховим дефинисањем обезбеђује мета, критеријум за избор осталих планских одлука као и средство контроле њиховог остваривања. Поред тога, циљеви су одраз начина како је предузеће разумело мисију и своје обавезе према релевантним стејкхолдерима. Због тога се циљеви сматрају примарном планском одлуком којом се битно профилира, мотивише и контролише понашање предузећа.²²²

- Лексикон Менаџмента даје следеће дефиниције; „Циљеви (Goals). Жељено стање система или резултати који се желе постићи. Циљеви морају имати дефинисане: елементе система и њихова обележја, димензију којом се мери вредност обележја, вредност коју обележје треба да постигне, допуштена одступања, при чему се управљачка дејства не мењају, и период у коме то треба остварити. Ако се циљ односи на оно што треба остварити на крају дужег периода, потребно је одредити подциљеве, који се односе на очекивана остварења у интервалима унутар укупног периода. Први се називају стратешки циљеви, други оперативни циљеви.²²³

Из наведених дефиниција може се уочити сложеност и вишеслојност значења речи и појма циљ. То је реч општег значења или категорија, његова сложеност као материјалног објекта тежи и поприма обележја система и процеса. Сваки систем је опредељен циљем, сваки циљ се остварује кроз процесе у систему, тако да и сам циљ са системског становишта представља одређени процес. Он се односи на начин и поступак како постаје, његов развој, али и конкретни материјални објекат као предмет који се гађа или који се достиже. Динамички карактер је његово битно обележје. Односи се на систем са којом се нешто дешава у корелацији његовог стања и окружења, а који се у

²²⁰ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 202.

²²¹ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 270.

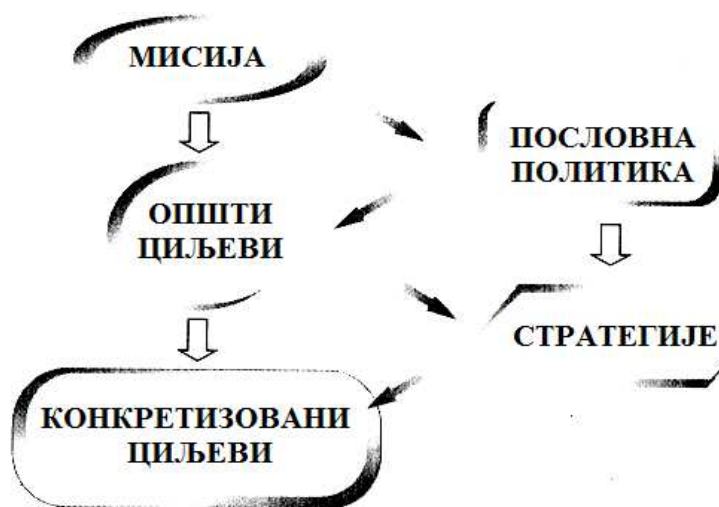
²²² Тодоровић Ј., Ђуричин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 173.

²²³ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампa графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 45.

односу на њих током времена мења. У првом случају акценат се ставља на перманентност структуре својстава циља, а у другом на „збивању у времену, на варијабилности.“²²⁴ Он је релативно константно стање процеса, а тиме и његова стална промена. Као систем он је сложена ствар-процес, као целина, састоји се „од више различитих чинилаца међусобно повезаних одређеним битним квалитетима, релацијама и функцијама.“²²⁵ Елементи циља међу собом остварују везе и релације, као и одређене процесе или операције које систем извршава по одређеним принципима, законима, правилима и прописима, што чини програм рада система.

Циљ је такође и менаџмент категорија повезана са организацијом. Она кроз бројне циљеве дефинише жељене вредности у одређеном домену пословања и према њима усмерава своје активности. Циљеви произилазе из мисије организације и представљају њену конкретизацију. Они у пословању представљају важну планску одлуку и служе као значајан фактор одлучивања. Такође, циљеви су неопходни у свакој области где перформансе и резултати директно и витално утичу на опстанак и просперитет организације. Циљеви су присутни у планским одлукама и укупном систему планирања. Циљеве, налазимо у одлукама стратегијског, тактичког и оперативног карактера, као и другим организационим плановима.

Циљеви профилишу пословно понашање предузећа, одражавају начин на који предузеће разуме своју мисију, они су усмеравајући инструмент одлучивања у одлукама нижег нивоа, фактор мотивације запослених на реализацији радних задатака, и контролни оријентир оствареног резултата. Адекватан приказ дат је на слици 14.



Слика 14. „Стратегијски циљеви као инструмент одлучивања.“²²⁶

Стратегијски циљеви су инструмент избора и ефективне и ефикасне реализације стратегија.

Да би испунили улогу, циљеви треба да мотивишу менаџере и запослене на остварење резултата и самоусавршавање. Они треба да су реални и остварљиви у конкретној пословној ситуацији, а уз одговарајућа уложена средства и рад, треба да су разумљиви, јасни и мерљиви за менаџере и запослене. Важно је да циљеви буду јасно временски одређени, са роком постизање планираног, и да се у њима види значај за пословање организације.

²²⁴ Марковић М., Дијалектичка теорија значења – Том други, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 237.

²²⁵ Шешић Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 35.

²²⁶ Adičes I., Adičes workshop praktikum, Адичес менаџмент консалтинг, Нови Сад, 2000, стр. 10.

Треба постојати пуна хармонизација циљева, делова организације и циљева целине. При формулацији циљева, ради побољшања њихова прихватљивост, треба да учествују и они који ће их спроводити. Циљеви требју бити захтевни, оствариви и мотивишући на све чланове организације. С обзиром да имају значајне функције у пословању, морају бити рационално дефинисани.

Циљеви као одредишна тачка према којој су усмерене активности организације, морају бити међусобно хијерархијски и мрежно усклађени. Наравно, они су различити (зависе од организације на коју се односе), вишеструки, често конфликтни и представљају израз сложених и разнородних интереса. Да би одредила приоритете пословања, организација их поставља као скуп најзначајнијих особина пословања. Извесно је да савремена организација, због сложености пословања и пословног амбијента, не може издвојити један циљ, већ низ тежњи поставља као своје циљеве. Они у својој укупности треба да одражавају интересе заинтересованих група за пословање (стејкхолдера), који су различити и често супротни, циљеви треба да задовоље и њихове интересе.

Као основа у избору циљева служи пословна и шира друштвена мисија организације и у односу на њу и циљеви ће бити различити. Такође, организације које се баве истим послом, зависно од својих приоритета и имају различите циљеве.

Циљеви на свим нивоима организације су међусобно повезани, условљени и морају се подржавати од визије до циљева појединаца. Визија садржи циљ рационалности постојања организације, а мисија садржи низ основних циљева организације везаних за њену друштвено-економску позицију. Мисија организације се конкретизује кроз стратегијске, дугорочне или укупне циљеве организације који одређују њена основна опредељења. Одређенији укупни циљеви, указују на очекивани резултат у важним областима пословања (нпр. кључним подручјима резултата). Циљеви одељења, радних јединица су конкретни циљеви ових организационих делова, док су циљеви појединаца њихови појединачни радни циљеви.

Циљеви као саставни део различитих планских одлука и програма, стварају мрежу пожељних особина, резултата и догађаја за организацију. Овакви системи циљева су међусобно повезани функционално и временски. Функционална веза се односи на међузависност њиховог остваривања. Док се временска међузависност односи на чињеницу да се неки од циља остварују истовремено, међузависно и зависе од претходне реализације других циљева. Ради избегавања, превазилажења конфликтности циљева потребна је оптимална усклађеност по основу разнородности и хијерархичности. Поштовање природе циљева омогућава сложеном управљачком процесу да кроз системе циљева и довођењем у везу са врстом, постигне жељене ефекте

3.3.3.2. Стратегијски циљеви, конкретизација мисије

Стратегијски или стратешки циљеви су у Лексикону Менаџмента дефинисани на следећи начин: „Стратешки циљеви (Strategic goals). Дефинисани циљеви у будућности који се односе на обезбеђење егзистенције предузећа и обезбеђење континуалног жељеног развоја предузећа. Односе се на тежње и услове у којима ће се предузеће наћи у дужем периоду. Успостављају се за она подручја пословања која утичу на укупно успешно деловање предузећа.“²²⁷

Стратегијски циљеви организације се формулишу на основу мисије организације. Они су конкретизација и разрада мисије и веза са тактичким и оперативним циљевима.

²²⁷ Исто, стр. 370.

Заснованост стратегијских циљева на мисији обезбеђује очување пословне нити организације.

Услови сталних и брзих промена пословног амбијента, тј. услови турбуленције, организација обавља своју мисију, а стратегијски циљеве представљају основне инструменте конкретизације и реализације мисије. Они су основна планску одлука према којој се усмеравају и координирају активности организације.

Одређивање стратегијских циљева организације је условљено сазнањима о интерним факторима средине организације, односно њеним снагама и слабостима, као и сазнањима о екстерним факторима средине, односно шансама и претњама које прате пословање.

Сматра се да утврђивање развојних циљева организације полази од анализе значајних трендова унутар њене средине, на основу чега се утврђују развојни циљеве за организацију као цјелину. Затим се утврђују тактички и оперативни циљеве, и на крају индивидуални развојни циљеве.

Стратегијски циљеве предузећа треба да буду компатибилни са његовом мисијом како би представљали основу за избор адекватних стратегија за њихово остваривање. То је предуслов и за одговарајућу усклађеност стратегијских са пословним и оперативним циљевима.

Операционализација мисије кроз стратегијске циљеве може се дати преко „осам кључних области. 1. Положај на тржишту; 2. Иновације; 3. Продуктивност; 4. Физички и финансијски ресурси; 5. Профитабилност; 6. Перформансе и развој менаџера; 7. Перформансе и став радника; и 8. Друштвена одговорност.“²²⁸

Да би представљали важну планску одлуку која конкретизује мисију и представља подлогу за доношење других планских одлука, стратегијски циљеве организације треба да имају „следеће карактеристике: 1. Изазовност; 2. Оставрљивост; 3. Специфичност и мерљивост; 4. Временска дефинисаност; 5. Релевантност.“²²⁹

Стратегијски циљеве организације морају да буду могући, у супротном су неприхватљиви, и у избору се одбацују. Такође, потребно је да циљеве буду мерљиви и имају своју квалитативну или квантитативну вредност, како би се дугорочно и краткорочно ефикасно и ефективно управљало организацијом. Стратегијски циљеве треба да буду окренути будућности и то изазовно, како би мобилисали запослене за улагање напора и постизање потребних резултата.

Са аспекта стратегијског управљања циљеве предузећа могу бити перформансни, циљеве ризика, циљеве синергије и друштвени циљеве. Перформансним циљевима предузеће осигурава жељени тренд раста и профитабилности. Циљеве ризика обезбеђују отпорност предузећа на спољне ударе и његово пословно учешће на правим пословним подручјима. Циљеве синергије указују на остваривање диферентне предности кроз комбиновање заједничких активности пословних јединица. Друштвени циљеве предузећа указују на његов однос према друштвеној заједници.

Може се закључити да су стратегијски циљеве прва операционализација мисије предузећа и инструмент одлучивања и њене даље конкретизације. Они прецизније

²²⁸ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 204. Преузто од, Drucker, F. P., The Practice of Management, New York, Harper&Row, 1954, p. 13. Према књизи, Higgins, M. J., Vineze, W. J., Strategic Management, Text and Cases, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993, p. 70 – 71.

²²⁹ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 208 – 209.

дефинишу основна подручја пословног и ширег друштвеног интересовања предузећа, на једнако реалан и изазован начин. Подручја у којима предузеће дефинише стратегијске циљеве првенствено зависе од његове особености, односно од његове пословне и шире друштвене мисије тј. они првенствено зависе од посла којим се организација бави.

Ефективно и ефикасно дефинисани и утврђени циљеви постају средство и критеријуми за формулисање (избор) и имплементацију (примену) адекватних стратегијских опција ради њиховог остварења.²³⁰

3.4. Дефинисање и избор стратегије

3.4.1. Пословна политика

У Лексикону менаџмента пословна политика се дефинише као: „Пословна политика (Business policy). Принципи и методологија координације различитих менаџмент делатности у предузећу и формулисање активности предузећа којима ће се реализовати оперативни циљеви у формулисању пословне политике јасно се оцртавају следеће фазе: анализа стања пословног система, дефинисање оперативних циљева предузећа, формулисање послова и акција достизања циљева, организовање ради спровођења планова и контрола спровођења акција и остварених резултата пословања. Формулисана пословна политика је основа за оперативно управљање предузећем. Формулише се и контролише његова реализација на нивоу средњег менаџмента, а у његовој реализацији учествују оперативни менаџери.“²³¹

Дакле, у ланцу покретања и реализације активности предузећа, након мисије и циљева, веома важну компоненту представља политика. Она је у фокусу интересовања менаџмента у почетним фазама стратегијског управљања предузећем. Она је „планска одлука којом се прецизирају ставови, начела, принципи или критеријуми, којима се усмеравају одлучивање и акције у пословању предузећа.“²³² Основна „сврха њеног формулисања јесте да помогне консеквентнијем повезивању циљева и њихове операционализације кроз стратегију.“²³³ Политиком се унапред заузимају одређени ставови, који у процесу одлучивања доприносе ефикасности и конзистентности. Процес формулисања политике неодвојив је од мисије и циљева предузећа. Зато се препоручује да се мисија, циљеви и политика формулишу истовремено. Циљеви и политика усмеравају организацију на начин да „циљеви описују шта се тражи после остварења, политика описује главне аспекте или ограничења како да се пословање оствари.“²³⁴ Политика је значајна и за „конзистентно одлучивање у селекцији развојних пројеката, као и хармонизацији тог процеса по пословним јединицама и функцијама.“²³⁵ Због њене важне улоге коју има у избору принципа и ставова који ће је чинити, морају се уважавати временска, просторна и организациона димензија послованих одлука. Ове ставове генерише и артикулише „процењивање могућности предузеће, циљева и

²³⁰ Исто.

²³¹ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штамп графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 277.

²³² Тодоровић Ј., Ђурићин Д., Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штамп пресинг Београд, 2000, стр. 175. Прузето од, Милисављевић М. и Ј. Тодоровић., Планирање и развојна политика предузећа, Савремена администрација, Београд, 1995, стр. 99.

²³³ Исто.

²³⁴ Исто.

²³⁵ Исто, стр. 176.

расположивих инструмената за њихово реализовање.²³⁶ Политика је у том погледу често израз стила, како је предузеће разумело систем предвиђања у коме треба да остварује своју мисију. Из тих разлога се инситуира на адекватном поступку њеног формулисања, а тиме и индоктринацији и образовању колектива пословном политиком. Зато се често и говори о циклусима политика које „укључују фазе: формулисања, објављивања, објашњавања, примене интерпретације и контроле политике.“²³⁷ На крају процеса, она је „уопштенија планска одлука и служи као премиса, односно одређено ограничење у избору стратегије, те се њено тестирање и оживотворење управо остварује кроз импементацију стратегије.“²³⁸ Наравно, она је у вези и са пословном културом, и одражава ниво имплементације стратегијског менаџмента.

Менаџмент користи пословну политику као „средство: 1. За јасно указивање на пожељно понашање према клијентима, ресурсима, итд. (функција усмеравања); 2. Да би се предупредила непожељна понашања или догађаји (има функцију ограничавања); 3. Као предуслов делегирања и децентрализације (смањује обим консултација за доношење одлука).“²³⁹

Такође, политике су планске одлуке којима се усмеравају одлучивање и акције у пословању предузећа. Одлуке се сматрају политикама ако утичу на избор и формулисање општих циљева, ако су утврђене на основу мисије предузећа и ако су трајањем везане за исту, ако их формулише и усваја топ менаџмент. Оне представљају најбитније одлуке од општег значаја, на основу којих се управља предузећем на дужи рок.

Политике дефинишу подручја доношења одлука, тј. ограничења у оквиру којих треба остварити постављене циљеве, осигуравају сагласност одлука са циљевима и дефинишу допринос одлука у њиховом остваривању, одређују начин делегирања овлаштења, подстицања иницијативе уз постављена ограничења, задани оквир политике, оквир контроле предузетих активности.

Политике које одражавају однос предузећа према окружењу су спољне политике, а политике које одражавају односе унутар предузећа су унутрашње политике. Политике постоје на свим нивоима предузећа, од оних општих, преко посебних које се односе на поједине функције или пословне јединице, до политика неког посебног пројекта или пословног задатка. Хијерархијски нивои предузећа, одређују политике по нивоима, ниже политике се изводе из виших, изведене политике у исто време су и сужени делокруг овлаштења менаџмента.

Стратегије и политике су повезане својим улогама у пословном планирању и одлучивању, њихово извориште су визија, мисија и циљеви, и оно се конкретизује кроз њих. Политике су ограничења у избору стратегије, политика и стратегија усмеравају одлучивање, и основа су тактичког планирања. Политике усмеравају одлучивање (не ангажују ресурсе), за разлику од правила (прописују карактер активности), оне остављају могућност слободног одлучивања.

3.4.2. Менаџмент одређење стратегије

Основно питање у пословању предузећа, као организације људи, средстава и технологије, у условима сталних сложених и интезивних промена, је одређење његове

²³⁶ Исто, стр. 176.

²³⁷ Исто, стр. 176. Прузето од, Милисављевић М. и Ј. Тодоровић., Планирање и развојна политика предузећа, Савремена администрација, Београд, 1995, стр. 106.

²³⁸ Исто, стр. 176.

²³⁹ Адигес И., Adižes workshop praktikum, Адигес менаџмент консалтинг, Нови Сад, 2000, стр. 5.

визије, мисије и циљева, а на основу њих политике и стратегије. Ради успешног остваривања утврђене мисије и циљева кроз пословну стратегију предузећа.

Стратегија је концепт преузет из војне праксе, теорије и науке, који се од средине педесетих година прошлог века користи у литератури економије и менаџмента. У односу на претходна истраживања и одређења стратегије и војне стратегије у области друштвених и војних наука, Менаџмент пракса, теорија и наука, има своје посебно и њој примерено менаџмент одређење стратегије. Стратегија у менаџменту је посебна менаџмент категорија у општем процесу управљања пословно производним системом или предузећем. Такође, за њу је везана цела научна област тј. стратегијски менаџмент, као израз способности и решења управљања предузећем у динамичком односу са турбулентним и неизвесним окружењем. Из те чињенице произилази и значај стратегијског менаџмента у предузећу, које на оптималан начин са стратегијског врха управља остваривањем своји стратегијских циљева, примењујући стратегије. Оне су у том смислу начин остварења тих циљева. Посебност стратегијских циљева, политика и стратегија јесте вођење предузећа кроз неизвесности у дужем временском периоду ка жељеној позицији, простору и времену у коме предузеће треба да се нађе у будућности, као нова организациона и пословна вредност. У том контексту су дата и менаџмент одређења стратегије, од којих ћемо навести нека.

- Професор Јовановић П. сматра да „након стратешке анализе и одређивања стратешких циљева које предузеће жели у наредном периоду да постигне, приступа се дефинисању и избору стратегије предузећа, чијом применом се достижу постављени стратешки циљеви.“²⁴⁰

- Професор Милисављевић М. наводи; „полазећи од корена у војној науци и вештини најбоље је пословну стратегију дефинисати као начин (и) остваривања циљева. Сваки циљ захтева начин (стратегију) да се оствари. Циљеви за које нисмо у стању да створимо начине (стратегије) за њихово остварење нису реални. Сваки нови циљ захтева да се дефинише стратегија или да се преиспита постојећа стратегија. Стратегија као основни начин остваривања циљева односи се на пословне одлуке којима се регулише однос предузећа са средином: одређује подручје пословне активности, алоцирају извори на сегменте пословне активности, дефинише и користи предност у компетентности – задовољење потребе грађана као потрошача, привреде и друштва у производима и услугама уз остварење добити. Успех стратегије условљен је обезбеђивањем синергије у акцији. ... Најчешће се стратегија схвата као одлука којом се даје правац раста и развоја предузећа на домаћем и међународном тржишту. ... Стратегија је рационално реаговање предузећа на догађаје у средини у којој обавља своју делатност. ... Стратегија је одлука о основним начинима остваривања циљева пословања орјентисана на избор пословног подручја и алокацију извора предузећа са циљем да се креира и одржава конкурентска предност у средини. .. Основне карактеристике стратегије су постојање стратегијске ситуације и стратегијско понашање.“²⁴¹

- Група наших еминентних аутора наводи: „имајући у виду сложеност привредног амбијента у коме предузеће остварује своју мисију као и задатке менаџмента, стратегија се може дефинисати као избор правца, метода и инструмента за реализацију мисије и циљева предузећа у датом привредном амбијенту како би се, кроз адекватно успостављен однос између окружења и ресурсних могућности предузећа, смањило или

²⁴⁰ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 270.

²⁴¹ Милисављевић М., Савремени стратегијски менаџмент, Друго издање, Едиција ИЕН ПРЕСС, Институт Економских Наука Београд, Штамп Графички Атеље Кум, 2003, стр. 55 - 59.

елиминисао геп између потенцијалних и фактичких перформанси у пословању предузећа.²⁴²

- Професор Адигес наводи да је: „за њену успешност неопходно је да буде експлицитно формулисана, да не нарушава циљеве, те да остане у оквирима формулисаних политика. Особине стратегија: 1. Ако одлука утиче на избор и формулисање конкретизованих циљева, она представља стратегију; 2. Стратегије су везане за период у коме су актуелни циљеви на које се оне односе; 3. Принципијелно спадају у надлежност менаџера средњег нивоа, али се често разматрају и усвајају уз учешће највишег руководства.“²⁴³

Из наведених дефиниција које су по свом карактеру дескриптивне и настоје бити оперативне, можемо запазити да је стратегија везана за предузеће и његово пословање (организацију, менаџмент и бизнис). Она извире из визије, мисије, циљева и наслања се на политику, сама је у исто време њихова операционализација, начин остварења у условима и односу са окружењем. Подразумева одлуку, избор, пословно подручје, алокацију ресурса, акцију и достизање конкурентске предности. Такође, пословна стратегија представља најповољнији (ефективан и ефикасан) начин, акцију остваривања мисије и општих циљева организације на основу особина њене средине.

3.4.3. Значај, улога и врсте стратегија

Значај стратегија. Стратегија се односи на избор праваца, метода и инструмената за реализацију мисије и циљева предузећа у датима условима. „Као планска одлука којом се конкретизује пословно понашање у односу на циљно окружење, стратегија укључује широк спектар пословних потеза са дугорочним и врло опипљивим консеквенцама. Стратегијом се опредељује: а) однос према окружењу; б) структура пословног и портфолио компетентности; ц) понашање према конкуренцији; д) методе; е) пожељни ниво и врста флексибилности.“²⁴⁴ Она се остварује у динамичном конкурентском амбијенту, тако да се подразумева њена способност да у конфликтним ситуацијама активно плански дејствује, и у исто време ублажава и амортизује изазове из општег и конкурентског окружења. То својство опредељује и њен посебан значај за предузеће и његово пословање.

Улога стратегија. Сматра се да је „основна улога стратегије да, комбинујући ресурсе и друге компетентности предузећа и изазове и ограничења окружења, увек проналази најбоље начине за остваривање мисије и циљева предузећа.“²⁴⁵ У принципу као таква она је подлога реалнијег тактичког планирања и њоме се рационално маневрише у условима турбулентног окружења. Она је основни подстицај за инвестиционе активности и реализацију пословних пројеката. Као планску одлуку предузећа, „стратегију опредељују неколико битних карактеристика: Иницирање и управљање променама; Интегралност у смислу да се формира кроз диоптрију предузећа; Балансирање интереса и вредности интерних и екстерних стејкхолдера; Фокус на синергију; Интеракција са окружењем; Условљеност понашањем конкуренције; Укључује обично понашање у конфликтним ситуацијама; Хијерархијски ниво;

²⁴² Тодоровић Ј., Ђуричин Д., Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 156.

²⁴³ Адигес I., Adigēs workshop praktikum, Адигес менаџмент консалтинг, Нови Сад, 2000, стр. 8.

²⁴⁴ Тодоровић Ј., Ђуричин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 267.

²⁴⁵ Исто.

Конкретност; и Временска димензија.²⁴⁶ Из тих разлога је њен значај још израженији, јер се кроз њу валоризује у целини предузеће и његово понашање и пословање.

Врсте стратегија. Значај и улога стратегија можда се најбоље огледа у самој чињеници њихове развијености и врстама које су у процесу стратегијског менаџмента настајале. Посебну занимљивост представљају стратегијске ситуације, побуде и стратегијски избори, у којима се стратегијски фокус усмерава на специфичности. Стратегија је јасан поглед предузећа на његову егзистенцију, остваривање циљева у датим околностима. Из тих разлога је јасна формулација и фокус од важности у препознавању специфичности појединих стратегија. У литератури и пословној пракси јављају се различити, али углавном препознатљиви приступи идентификовању стратегија предузећа. Критеријуми њиховог разврставања и препознавања истичу се као примарни елементи њиховог садржаја и оријентације. Тако се наводи подела: „1. Према развојном потенцијалу; 2. Према обухвату; 3. Према радикалности и карактеру промена; 4. Опредељење односа према конкуренцији; и 5. Аутономне и превентивне стратегије.“²⁴⁷ Такође, у зависности од „сврхе, фокуса, подручја и метода реализације, могуће су и следеће класификације стратегија: а) Према ширини просторног хоризонта; б) Према карактеристикама тржишта и развоја гране; ц) Према методу реализације стратегије; д) Према правцу развојног понашања; е) За потребе управљања оздрављењем предузећа; ф) За сврхе контроле; г) За потребе управљања пословним функцијама.“²⁴⁸ Идентификовање врста стратегија у принципу је израз специфичних стратегијских ситуација и оне представљају начин њиховог разрешавања. Како истиче група наших еминентних професора, поред наведене класификације, у литератури се највише поклања пажња подели стратегија према: „обухвату, нивоу, развојном потенцијалу и конкурентском надметању.“²⁴⁹

На сличан начин и професор Јовановић П. полазећи од самог предузећа, истиче да „постоје различите врсте стратегија које предузеће може да одабере, и различите поделе и дефинисања стратегија, односно праваца кретања у будућност. „Познати аутор И. Ансоф помиње да постоје три основне стратегије за свако предузеће. То су: пословна или производно - тржишна стратегија, административна стратегија, оперативна стратегија.“²⁵⁰ Он даље истиче поред свих наведених подела стратегија у литератури, „да се на нивоу предузећа, може дефинисати један скуп пословних стратегија које се могу сматрати основним и најзначајнијим за свако предузеће. То су следеће пословне стратегије: стратегија консолидације и мањих побољшања; стратегија тржишног развоја; стратегија развоја производа; стратегија диверсификације; стратегија раста; стратегија експанзије; стратегија сужавања посла, и др.“²⁵¹

3.4.4. Формулисање стратегије предузећа

3.4.4.1. Приступ формулисању стратегије

Формулисање стратегије у општем смислу представља проналажење и избор основних путева и начина за остваривање мисије и циљева организације. Такође, „Формулисање стратегије обухвата утврђивање различитих путева (начина), односно

²⁴⁶ Исто, стр. 267 – 268.

²⁴⁷ Исто, стр. 268 – 269.

²⁴⁸ Исто, стр. 270.

²⁴⁹ Исто.

²⁵⁰ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 271. Преузето од, Asnoff, H. I., Corporate Strategy, Penguin Books, London, 1987.

²⁵¹ Исто.

различитих стратегијских опција (њихово генерисање, вредновање и селекцију) за остварење (реализовање) мисије и циљева организације.²⁵² У том контексту, мисија и циљеви отварају питање како их реализовати. На што се пружа логичан одговор формулисањем адекватне стратегије или стратегија као интерактивног корака стратегијског менаџмента.

Према наводима аутора, „процес формулисања стратегије обухвата: предлагање стратегијских алтернатива (или ревизију – прераду алтернатива); оцену алтернатива и доношење одлуке; и утврђивање хијерархије (приоритета) за различите нивое стратегија. „Формулација стратегије је у надлежности стратега организације, људи који чине генерални менаџмент, тј. власници, борд директора, генерални директор, топ менаџери корпорације и СБУ линијски менаџери, укључујући и професионалне планере.“²⁵³ На тај начин компетентни људи кроз процес формулисања стратегије показују „а) како је предузеће оценило шансе и опасности, б) разумело стратегијску ситуацију, и ц) идентификовало начине и методе деловања у датом пословном амбијенту.“²⁵⁴ Тај пут укључује анализу, идентификовање, вредновање и избор најбоље алтернативе за претпостављене околности, укључујући и изводљивост њихове имплементације. Из тих разлога, као и сваки процес одлучивања, тако и процес формулисања стратегије треба да обухвата и уважава: 1. логички редослед фаза, 2. потребан истраживачко – креативни напор и 3. организационо - процедуралну димензију.²⁵⁵

Логички редослед фаза, одражава суштину да се формулисање стратегије одвија као процес у коме је производ на крају тог пута - најбоља алтернатива. Током његовог вођења потребно је да он омогући: „правилно дефинисање проблема, димензионирање његовог значаја, идентификовање алтернативних решења проблема, оцену алтернативе, и избор, односно доношење одлуке о стратегијској опцији.“²⁵⁶ Зато је важно, да се доношење кључне планске одлуке тј. формулисање стратегије, уврсти у контекст стратегијског управљања, а такође, да се стратегијске алтернативе примерене окружењу, ресурсима, могућностима, мисији и циљевима.

Наведени поступак подразумева *истраживачко – креативан напор*, као и разумевање односа између планских одлука (хијерархије и хоризонталне усаглашености по јединицама и функцијама). Формулисање стратегије треба у том смислу у себе да „укључи: 1) стратегијску анализу окружења и могућности предузећа из које треба да резултира идентификовање, односно квалификовање стратегијске ситуације, и 2) истраживачко креативну фазу, из које треба да резултирају могуће опције реаговања предузећа и оцена импликације њиховог прихватања.“²⁵⁷

С обзиром да реализација стратегије дотиче велики број актера, потребно је да се формулисање стратегије организује тако да омогући поуздане информације о њиховим интересима и ставовима. Тиме би одлучивање било квалитетније, а степен извесности имплементације већи. Из тих разлога је *организационо – процедурална димензија*

²⁵² Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 212.

²⁵³ Исто, стр. 213.

²⁵⁴ Тодоровић Ј., Ђурићин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 270.

²⁵⁵ Исто, стр. 271.

²⁵⁶ Исто. Преузето од, Милосављевић М. и Ј. Тодоровић., Планирање и развој политика предузећа, Савремена администрација, Београд, 1995, стр. 54.

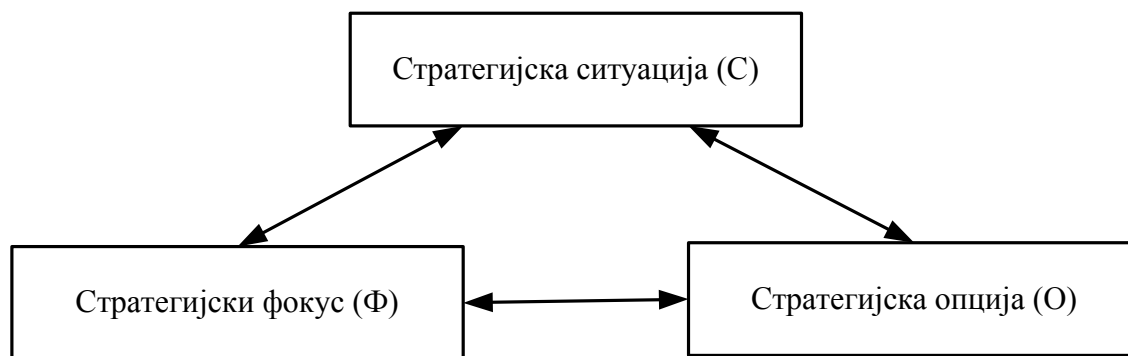
²⁵⁷ Исто, стр. 271.

условљена обухватом стратегије и стилем управљања. У том погледу разликују се и одређени приступци у организовању процеса креирања и усвајања стратегије.

У литератури се издвајају четири таква приступа: „1. Формулисање стратегије директно од стране менаџера као кључног мајстора за стратегију (Master Strategist Approach). 2. Делегирање процеса формулисања стратегије другима. 3. Приступ формулисању стратегије кроз сарадњу. 4. Шампионски приступ који полази од тога да стратегијске пословне јединице морају бити шампиони у свом бизнису те да им треба дати могућност и одговорност да се кроз креирање и имплементацију стратегије за своје пословно подручје доказују пред централном управом предузећа.“²⁵⁸ Сва три наведена оквира морају бити инкорпорирана приликом спровођења процеса формулисања стратегије, тако да се омогући ефективно и ефикасно долажење до стратегијске опције. У целом процесу према речима Кеничи Омае (Kenichi Ohmae), не треба заборавити купце, конкуренцију и корпорацију. Они формирају такозвани стратегијски троугао, и у формулисању стратегије треба тежити томе да она „1. одговара ресурсним могућностима предузећа, 2. обезбеђује конкурентску предност, 3. омогућава капитализацију предности кроз прихватање производа и услуга од стране довољно велике и економски јаке групе купаца.“²⁵⁹

3.4.4.2. Аналитички оквир за избор стратегије предузећа

Сасвим је рационално да из широког оквира стратегијских опција или врста стратегија, процес избора стратегије буде примерен самој природи стратегијске ситуације и одређењу стратегијског фокуса. Процес избора стратегије треба да повеже стратегијску анализу и стратегијски избор. Тако да се прво дефинише стратегијски проблем (стратегијска ситуација), затим определи главно усмерење за решење проблема тј. фокус, и на крају применом релевантних критеријума определи примерена стратегија за деловање предузећа. У конкретном смислу то значи да се кроз „анализу и предвиђање структуре окружења идентификују шансе и опасности, те кроз њихово сучељавање са ресурсним могућностима предузећа, идентификују фокалне тачке у односу на које ће се трагати за стратегијским алтернативама.“²⁶⁰ То значи уважавати релацију између стратегијске ситуације, стратегијског фокуса и стратегијске опције. На тај начин се ствара концептуални оквир у коме се доводе у везу шансе и опасности са (С - ситуацијом), однос преузећа према њим (Ф - фокус) и правци и метод конкретног деловања (О - опција). Модел је приказан на слици 15.



Слика 15. „СФО приступ формулисању стратегије.“²⁶¹

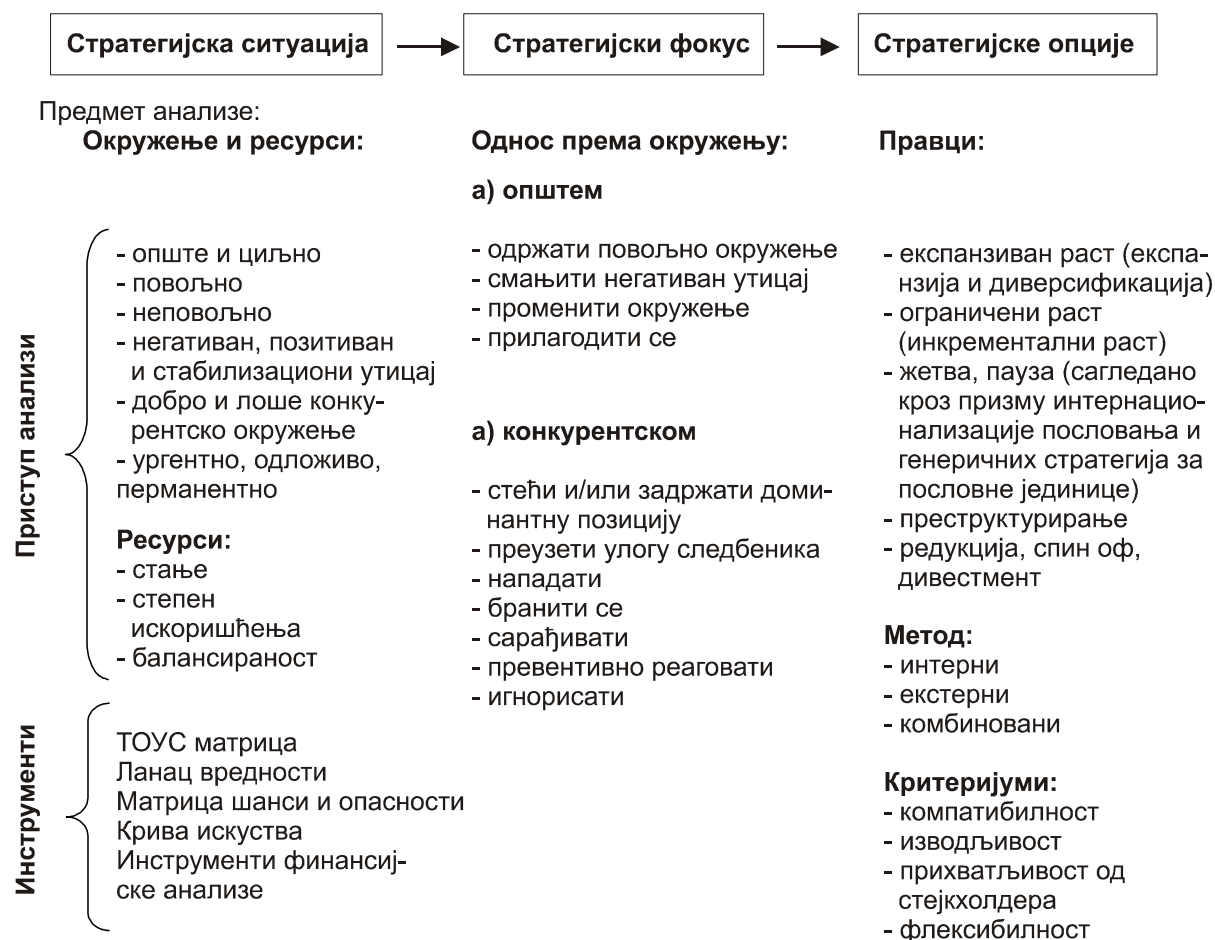
²⁵⁸ Исто.

²⁵⁹ Исто, стр. 272.

²⁶⁰ Исто.

²⁶¹ Исто.

Наведени СФО приступ формулисању стратегије у себе упија елементе стратегијског истраживања и анализе, и представља суштину стратегијског размишљања о спектру стратегијских дилема, праваца и метода њиховог решавања. Дале, ова три дела се међусобно прожимају и подстичу и омогућују консеквенције стратегијског размишљања и реалније планирање стратегијског понашања предузећа. На темељу СФО приступа, из истог извора је преузет и приказан на слици 16.



Слика 16. „Концептуални оквир за формулисање стратегије“²⁶²

У којој за дефинисање:

- Стратегијске ситуације, предмет анализе су: „Окружење и ресурси (*окружење*; опште и циљно, повољно и неповољно, негативно и позитивно, и стабилизујући утицај, добро и лоше конкурентско окружење, ургентно и одложно, и перманентно и *ресурси*; стање, степен искоришћења, балансираност).“²⁶³ За спровођење ове анализе стоје на распослагању адекватни „*инструменти* (TOWS матрица, ланац вредности, матрица шанси и опасности, крива искуства, и инструменти финансијске анализе).“²⁶⁴
- Стратегијског фокуса, предмет анализе су: „Однос према окружењу: *општем* (одржати повољно окружење, смањити негативан утицај, променити окружење, прилагодити се) и *конкурентском* (стећи и /или задржати доминантну позицију,

²⁶² Исто, стр. 273.

²⁶³ Исто.

²⁶⁴ Исто.

преузети улогу следбеника, нападати, бранити се, сарађивати, превентивно реаговати, игнорисати).

- Стратегијске опције, предмет анализе су: „Правци; експанзиван раст (експанзија и диверсификација), ограничени раст (инкрементални раст), жетва, пауза (сагледано кроз призму интернационализације пословања и генеричних стратегија за пословне јединице), реструктурирање, и редукција, *spin off, divestment*.“²⁶⁵ Такође, дефинисање; „метод; интерни, екстерни и комбиновани,“²⁶⁶ као и адекватни, „критеријуми; компатибилност, изводљивост, прихватљивост од стејхолдера, и флексибилност.“²⁶⁷

Због значаја концептуалног модела за формулисање стратегије, нужно је у скраћеној дескриптивној форми, приказати ова три корака формулисања стратегије.

Прво, дефинисање стратегијске ситуације, обухвата анализу и предвиђање окружења, и ресурса предузећа, са циљем да се кроз темељну анализу окружења и ресурса идентификују могуће шансе и опасности. Њих треба у правим димензијама описати и валоризовати чиме се ствара основ за усмеравање напора предузећа. Када је у питању окружење, оно се рашчлањује на опште и циљно, повољно и неповољно. Такође, са становишта шанси и опасности, на оне које су ургентне, одложиве и трајно присутне. У томе треба проценити и конкурентско окружење уз анализу претхоних фактора, као и интензитет ривалства у појединим гранама. Затим је потребно расчланити конкурентско окружење на добро и лоше, јер се у сучељавању са ресурсима могу ближе одредити шансе, опасности и критични фактори пословног успеха. У овом делу истраживање треба да буде усмерено на анализу ресурса тј., интерних могућности предузећа. Тиме се идентификују стратегијске способности предузећа, оне произилазе из особина материјалних, финансијских, кадровских и других know-how, као и њихових квантитативних и квалитативних својстава. Оне се сагледавају кроз призму конкурентске предности и наравно, критичних фактора пословног успеха. Анализа треба да обухвати и заузетост ресурса активностима у предузећу, а такође, и повезаност предузећа у шири ланац прибављања и дистрибуције аутпута. Анализу ресурса потребно је расчлањавати по систему ланца вредности, криве искуства и мерења ефективности и ефикасности коришћења ресурса предузећа. Када су у питању идентификовање стратегијске способности предузећа, потребно је сагледати избалансираност активности и ресурса са „становишта: комплементарности њихове алокације на поједине производе, односно програме; степен усклађености карактеристика људских ресурса са захтевима радних места, степен флексибилности у односу на динамичност окружења и степен укљученог ризика.“²⁶⁸ На основу добијених резултата о стању ресурса и критичних фактора пословног успеха потребно је идентификовати стратегијску способност предузећа, која се затим упоређује са стањем у окружењу, и на тој основи изводе закључци о шансама и опасностима. У дефинисању стратегијске ситуације, потребно је користити; TOWC матрице, ланац вредности, матрице шанси и опасности, матрице сучељавања квалитета окружења и стратегијске способности, а посебно када је у питању „трансформисање стратегијске ситуације у стратегијски фокус.“²⁶⁹

²⁶⁵ Исто.

²⁶⁶ Исто.

²⁶⁷ Исто.

²⁶⁸ Исто, стр. 274.

²⁶⁹ Исто.

Друго, опредељење стратегијског фокуса, анализом долазимо до сазнања о поларизацији окружења и стратегијским способностима предузећа, ове две чињенице треба да обезбеде да се определи генерални правац деловања предузећа. Такође на основу разумевања општег и конкурентског окружења оцене могућности, слабости и главни правци деловања према општем и циљном окружењу. Овде је важно увести стратегијску способност предузећа до које се дошло анализом властитих ресурса. У том контексту циљ је да се суоче различити квалитети стања окружења (Повољно и Неповољно) и стратегијске способности предузећа (Јаке и Слабе), и тиме определи стратегијски фокус. Као што се може видети на слици 17.

		СТРАТЕГИЈСКЕ СПОСОБНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА	
		Јаке	Слабе
Стање окружења	Повољно	1 - Одржати повољно окружење - Повећати тржишно учешће - Стећи доминантну позицију - Сарађивати са конкуренцијом - Превентивна одбрана	3 Одржати се у повољном окружењу кроз: а) стабилан раст б) придобијање ресурса кроз вертикалну и хоризонталну интеграцију
	Неповољно	2 - Променити окружење (интернационализација, иницирање нових тржишних и технолошких трендова) - Амортизовати утицај окружења (диверсификација и интерна флексибилност) - Организовати одбрану	4 Планско повлачење кроз: а) divestment б) spin of ц) sel of operације

Слика 17. „Идентификовање стратегијског фокуса.“²⁷⁰

Из њега можемо закључити о неким стањима, као што су: „*Повољно* окружење карактерише; обиље шанси, стабилност, стабилан раст примарне тражње, услови уласка нових производа тешки, либералност норми владе и сл. *Неповољно* окружење укључује; доминацију претњи, иманентност реверзибилних промена, стагнацију у развоју тражње, лаки услови уласка, а тешки услови изласка, јака преговарачка снага купца и добављача и сл. *Јаку стратегијску позицију* предузећа карактерише: солидно стање људских, материјалних и финансијских ресурса, адекватна избалансираност по активностима и производима и сл. *Слабу стратегијску позицију* карактерише: надовољни и лоше избалансирани ресрси, ниска крива учења, неразвијена диференцираност производа, низак ниво интерне флексибилности и сл.“²⁷¹ Из наведеног квадрата (сучељених стратегијских способности предузећа и стања окружења), може се видети да: *Први квадрант*, обухвата; „одржати повољно окружење, повећати тржишно учешће, стећи доминантну позицију, сарађивати са конкуренцијом, и превентивна одбрана.“²⁷² Он представља комбинацију повољног окружења и јаких стратегијских способности. Одатле је и јаки стратегијски фокус на „а) одржавање окружења, б) повећање свог тржишног учешћа и ц) осигурање

²⁷⁰ Исто, стр. 275.

²⁷¹ Исто, стр. 274.

²⁷² Исто, стр. 275.

позиције у односу на нападе нових и/или постојећих конкурената.²⁷³ *Други квадрант*, обухвата; „променити окружење (интернационализација, иницирање нових тржишних и технолошких трендова), амортизација утицаја окружења (диверсификација и интерна флексибилност), организовати одбрану.“²⁷⁴ Он представља стицање повољног окружења и јаких стратегијских способности, превасходни стратегијски фокус би требао бити да се релативизирају утицаји неповољног окружења, ослањајући се на јаке ресурсе и друге способности предузећа. *Трећи квадрант*, обухвата; „одржати се у повољном окружењу кроз: а) стабилан раст, б) придобијање ресурса кроз вертикалну и хоризонталну интеграцију.“²⁷⁵ Он представља стицај повољног стратегијског окружења и слабих способности предузећа. Из тог разлога је логично да фокус буде усмерен на јачање ресурсних и других способности предузећа, како би се искористиле повољне околности окружења. *Четврти квадрант*, обухвата; „а) divestment, б) spin off, ц) sell off операције.“²⁷⁶ Он представља однос неповољног окружења и слабих стратегијских способности предузећа. То представља крајње неповољну ситуацију, у којој предузеће тешко може да се супротстави и амортизује ударе. Зато је потребно да пронађе адекватну стратегију и да се плански, уз што мање губитке, повуче из тог привредног простора и подручја делатности.

3.4.5. Избор стратегије предузећа

Следећи концептуални оквир за формулисање стратегије, након идентификовања и дефинисања стратегијске ситуације, опредељења стратегијског фокуса, у трећем кораку логично следи избор стратегијске опције, тј. нужно је изабрати стратегију којом ће се конкретизовати понашање предузећа.

У понављању поступка у коме треба одговорити на питања који правац и метод користити како би се искористиле шансе и капитализовале предности, и у исто време минимизирале претње и слабе стране предузећа. У томе треба уважавати однос снага главних стејкхолдера, као интензитет појединих шанси и опасности (видети Сliku 16. Концептуални оквир за формулисање стратегије), дакле, ради се о широко спектру стратегијских опција, које треба систематично и детаљно анализирати, и изабрати најбољу од њих.

У том погледу поставља се питање правца деловања, метода и критеријума.

- Правац деловања, а са њим и питање шта се жели; експанзивни раст или редукција у пословању или њихова комбинација. Након тога се на изабрани правац, ради реализације определи адекватна стратегија. Дакле, зависно од опредељења, потребно је сагледати атрактивност стратегијских опција.

- Метод, избор стратегијске опције подразумева довођење у везу стратегијске опције са методом њене реализације. У том погледу треба сагледати могућност коришћења интерног, екстерног или комбинованог метода. Ако је у питању раст, онда разматрање правца и метода треба ставити у функцију интернационализације пословања. Такође, довести у везу са импликацијама на генеричке стратегије у пословним јединицама, и то у вођству у трошковима, диференцирању и тржишном фокусирању. Дакле, истраживачко – креативни процес који следи, а у њему се креирају могуће стратегијске опције и врши избор најповољније. Такође, он укључује детаљне анализе већег броја фактора, и уз примену релевантних техника, настоји објективизирати

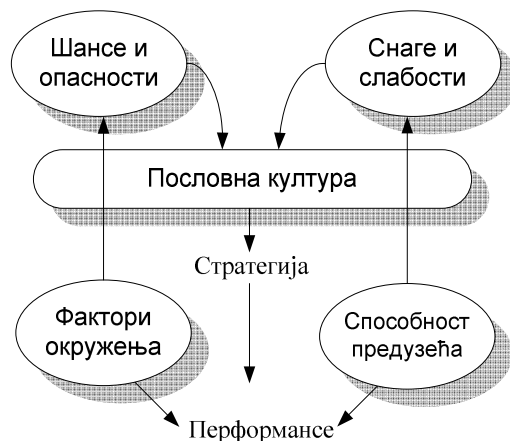
²⁷³ Исто, стр. 274.

²⁷⁴ Исто, стр. 275.

²⁷⁵ Исто.

²⁷⁶ Исто.

процес креирања и селекције прихватљивих, могућих решења. Наравно, у избору динамичност окружења и структура предузећа, ограничавају рационалност. Као што и стил управљања и пословна култура, условљавају процес формирања стратегије јер са њима долазе до изражаја тзв. меке компоненте организационе инфраструктуре. Улога Пословне културе у формулисању стратегије приказана је на слици 18.



Слика 18. „Улога Пословне културе у формулисању стратегије.“²⁷⁷

У свему томе помаже основно својство стратегије или начин како се усклађују могућности предузећа са динамичношћу окружења. Како истиче Портер М. то у једном погледу може бити и критеријум поделе предузећа на: „браниоце, проспекторе, аналитичаре и реактивисте.“²⁷⁸ Према њима су одређене и карактеристике стратегија, тако „стратегија браниоца својствена је предузећима која послују у стабилном и мање ризичном окружењу. ... Предузећа проспектори послују у динамичком окружењу које је бременито ризиком и неизвесностима, односно шансама и опасностима, те своју стратегију базирају на откривању нових тржишта, производа и технологија, стимулирајући креативност, иновације и прихватање ризика. ... Стратегија аналитичара је својствена предузећима која послују у релативно стабилном окружењу и осредње израженом ризику и неизвесности. Своју стратегију настоје да подесе тако да она, с једне стране, омогући очување стабилности постојећег језгра делатности, као и да буде, с друге стране, у функцији динамизма нових производних и тржишних шанси и технолошких иновација. ... Предузеће реактивисте карактерише неблаговремено и неадекватно реаговање, те због тога обично бележе низак ниво пословних перформанси.“²⁷⁹

Из наведеног произлази да се креирањем стратегијских опција настоји конкретизовати понашање предузећа на тај начин да оно одговара: „а) могућностима предузећа, б) интересима главних стејкхолдера, и ц) шансама и опасностима.“²⁸⁰

- Критеријуми, су на крају потребни ради тестирања стратегијске опције. Када су у питању релевантни критеријуми, можемо се одредити према раду Метјуа Бантона (Banton Matthew) и Јошуа Стерлинг Ливингстон (Joshua Sterling Livingston), који у свом раду наводе и „указују на три групе критеријума: 1. *Критеријуми конзистентности*, усмерени су на то да се провери колико поједине опције

²⁷⁷ Исто, стр. 276. Преузето од, Johnson, G. and K. Sholes., Exploring Corporate Strategy, Prentice-Hall, 1988, p. 40.

²⁷⁸ Исто, стр. 277. Преузето од, Porter, M., Competitive Strategy, The Free Press, 1980, p. 204.

²⁷⁹ Исто.

²⁸⁰ Исто.

одговарају дефинисаној стратегијској ситуацији и фокусу. У том смислу, применом релевантних техника (портофолио модели, ПИСМ и сл.), опције се тестирају. ... 2. *Критеријум изводљивости*. Стратегије се тестирају са становишта: могућности обезбеђивања извора финансирања; способности да се достигне тражени ниво квалитета перформанси; ... 3. *Критеријум прихватљивости*. Од стране релевантних стејхолдера опције се испитују са становишта: финансијских циљева; промене финансијског ризика; утицаја на структуру капитала; ...²⁸¹

Поред наведених критеријума, ради тестирања стратегијске опције узети у обзир, становиште њихових импликација на флексибилност тј. способност предузећа да благовремено користи нове шансе, односно да избегне и/или амортизује претње. Такође, је важно да се узме у обзир и смањивање активности кроз ампутацију појединих програма итд., и тиме предупреди појава стратегијске кризе (што се постиже кроз интерну и екстерну флексибилност).

Као што каже Портер М, старатегија предузећа није за сва времена, него је то визија која може еволуирати. Предузеће треба да изабере дугорочни преферирани концепт који ће се скрупулозно тестирати логичким редоследом анализе. Посебно што конкретизација и провера велике стратегије следи кроз и због генеричких стратегија пословних јединица и пословних функција.

3.4.6. Стратегије пословних јединица предузећа

Стратегије пословних јединица или монопроизводног предузећа (генеричке стратегије), настале су као последица диверсификације сложених предузећа, у којима појединачна подручја делатности обезбеђују конкурентску предност, тј. ефективно комуницирају са тржиштем.

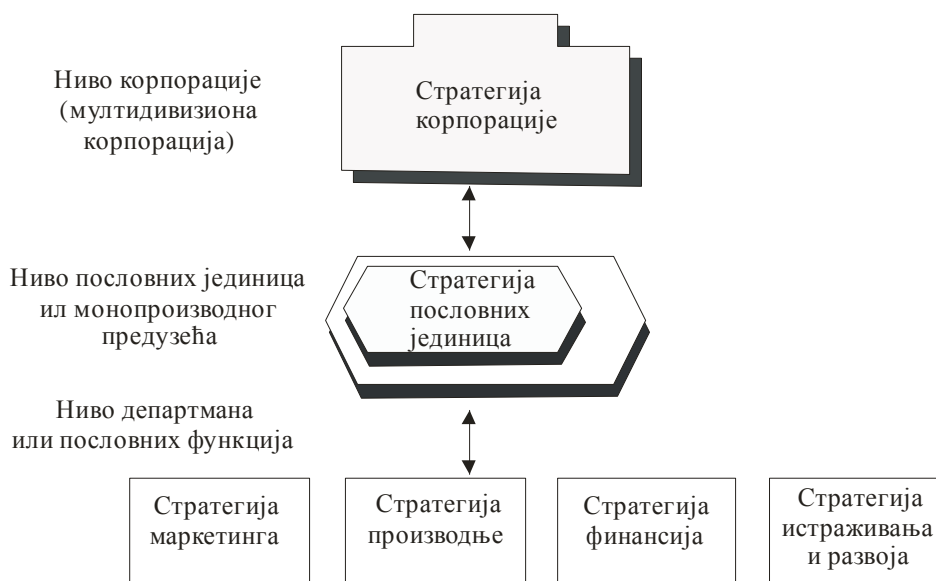
Велики и сложени производно пословни системи (организовани у дивизије), формулишу своју велику стратегију. Она на нивоу предузећа има сврху да кроз избор подручја делатности и односа међу њима, оптимизује пословни портофолио, тј. микс бизнис предузећа као целине. Такође, она одређује профил пословних јединица, стратегије и алокације ресурса, као и планиране резултате (што су уједно и елементи ове стратегије). Она тиме, доприноси повећању вредности предузећа као целине од простог збира вредности његових делова. Оптимизација пословног портофолија и микса бизниса, заснива се на остваривању синергије на основу бољег коришћења појединих активности и ресурса.

Свака пословна јединица, третира се као засебна колекција активности на којој она гради своју конкурентску предност. Узимајући у обзир карактеристике формирања пословних јединица, може се закључити да је њихово пропульзивно функционисање преовладавајуће да би се определили адекватни правци и инструменти на које ће се ослањати у остваривању своје делатности. У том случају, на њих се опредељују адекватне стратегије, које као елементе обухватају врсту бизниса у грани, диферентне предности, стратегијски фокус, и планиране резултате.

Наравно, процес формулисања стратегије пословне јединице мора да обухвати фазе дефинисања стратегијске ситуације, затим опредељење стратегијског фокуса и на крају избор најбоље стратегијске опције. Да би се успоставили нивои и стратегијске релације између велике стратегије предузећа, стратегије пословних јединица или

²⁸¹ Исто, Преузето од, Banton, N. and J. Livingstone., *Managerial Economics in Practice*, Hodder and Stoughton, London, 1979, p. 170 – 172.

монопроизводног предузећа и стратегија пословних функција (маркетинга, производње, финансија, и истраживања и развоја), како је приказано на слици 19.



Слика 19. „Нивои стратегије у мултидивизионом предузећу.“²⁸²

3.4.7. Стратегије пословних функција или функционалне стратегије

Стратегијска стварност предузећа, не заобилази ни обаљање низа сродних послова и активности, које се требају обавити да би се определила делатност предузећа, пословних јединица- дакле, групе послова које су се развојем организације афирмисале као пословне функције.

Свака од функција (маркетинг, производња, кадрови, финансије, истраживање и развој, као и набавка), има свој препознатљив пакет активности, циљ и улогу у обезбеђењу нормалног функционисања предузећа. Из тих разлога се инсистира на обезбеђивању оптималног микса пословних функција, као нужан услов имплементације стратегије предузећа и пословних јединица. Наравно, неке од функција представљају и стратегијски прозор предузећа у свет тржишта, технологија и капитала. Такође, у исто време оне су и „пројектант и реализатор, катализатор и контролор“ пословних одлука топ менаџмента. Из тих разлога је потребно да буду укомпоноване у стратегијски миље предузећа да би остваривале своју улогу тј. мисију и перформансе, тј., функцију максимизирања пословања предузећа.

Такође, из тих разлога их опредељују стратегијским ресурсима за стицање конкурентске предности. Сходно значају и специфичности сваке пословне функције, као и адекватној хоризонталној и вертикалној координацији деловања коју топ менаџмент предузећа препознаје. Са свим специфичностима функције, као и повезаношћу са елементима стратегије предузећа и пословних јединица (одозго према доле и одоздо према горе), одређује се и стратегија пословне функције. Њени елементи су у том случају мисија, критични фактори успеха, стратегијски фокус, и планирани ниво перформанси.

Након дефинисања начина, правца и метода остваривања мисије и циљева, производно – пословни систем очекује да њиховим извођењем дође у жељено стање, које циљеви

²⁸² Исто, стр. 285. Преузето од, Newman, W. H., J. P. Logan, and W. H. Hegarthy., Strategy, South-Western Publishing Co, Cinsinati, 1989, p. 8.

подразумевају. Дакле, стратегије предузећа дају плански оквир за стварно деловање, а тиме покрећу ресурсе у датом временском периоду, и примереним организационим условима. У том процесу примене, стратегија омогућава, и преводи идеје у њихова остварења.

3.5. Примена стратегије

3.5.1. Значај и процес примене стратегије

Значење. Реч „примена“ у Речнику српскохрватског књижевног језика, има следеће значење: „примена, ијек. примјена, ж 1. спровођење, остваривање, примењивање на делу, у пракси. - Ако су основне поставке једноставне не значи да је и њихова примена једноставна. ...“²⁸³ У складу са значењем речи „примена“ у српскохрватском књижевном језику, професор Јовановић П. налази њено место у одређивању елемената стратратегијског процеса и наводи: „Након дефинисања стратегије, следи такође значајан и сложен задатак, а то је примена, односно реализација стратегије.“²⁸⁴

Такође, у теорији менаџмента, као и доступној литератури употребљава се и реч „имплементација“. Имплементација као страна реч, у Лексикону страних речи и израза одређена је на следећи начин: „Имплементација (лат. implere извести) извршење, спровођење (наредбе), примена.“²⁸⁵ Дакле, из наведеног се може закључити да речи „примена“ и „имплементација“, иако потичу из различитих језика, у својим значењима у српском језику су изједначене. Тако да у мисаоном процесу не стварају логичке проблеме.

Група домаћих аутора у области стратегијског менаџмента, у контексту стратегије, практично значење имплементације одређује: „путем имплементације стратегије предузеће преводи идејна решења у практична остварења.“²⁸⁶ Дакле, у овом смислу, реч „имплементација“ се везује за њену функцију, и реч „преводи“, која у српскохрватском језику има следеће значење: „преводити, проводим несерш. и уч. према превести.“²⁸⁷ Дакле, у даљем језичком значењу „превести и превести, - едем сврш. 1. *водећи, дајући правац кретању преместити с једнога места на друго, помоћи коме да пређе куда или преко чега. ... Десн. 2. а. преместити сједнога места на друго, сместити на друго место. ... Дом. д. хем.дати чему други облик, претворити из једног агрегатног стања у друго...*“²⁸⁸

Дакле, реч „преводи“, као општа реч, има широко језичко значење, што се са друге стране одражава и на сложеност и слојевитост мишљења о процесу „примене или имплементације“ и значењу речи „имплементација“, која ће у складу са датим и будућим одређењима групе аутора, у истраживању бити коришћена за сазнавање и описивање процеса имплементације стратегије предузећа.

²⁸³ Речник Српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска, Књига пета, Нови Сад, 1973, стр. 77.

²⁸⁴ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 270.

²⁸⁵ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 9. издање, Просвета, Београд, 2006, стр. 325.

²⁸⁶ Тодоровић Ј., Буричин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 223.

²⁸⁷ Речник Српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска, Књига четврта, Нови Сад, 1971, стр. 886.

²⁸⁸ Исто, стр. 883 - 884.

Значај примене или имплементације стратегије, је важно полазно становиште за схватање дела стратегијског процеса. Професор Јовановић П. наводи. „Након дефинисања стратегије, следи такође значајан и сложен задатак, а то је примена, односно реализација стратегије. Чак и најбоље дефинисана и одабрана стратегија може бити упропашћена неодговарајућим начином примене или слабом припремом и извођењем примене стратегије. Због тога се примени стратегије мора посветити посебна пажња, и добро припремити и организовати како би се ефикасно реализовала.

Примена стратегије обухвата спровођење, односно реализацију свих замисли и акција које су дефинисане приликом формулисања стратегије. Стратегија сама па себи представља један глобални задатак или подухват, који се састоји из низа повезаних и међуусловљених појединачних задатака и акција, и низа одлука којима се активирају и прате ове или нове акције.“²⁸⁹

У складу са теоријским опредељењем и ставовима групе аутора, у досадашњем истраживању начина, правца и метода за остваривање мисије и циљева предузећа, може се рећи да, предузеће од њих очекује да се њиховим практичним извођењем дође у жељено стање, тј. стање које ти циљеви подразумевају или дефинишу. У том процесу, стратегија даје плански оквир за предузимање конкретних акција, које покрећу за то намењене ресурсе у датом времену и организационим условима. Дакле, у томе, циљ планирања (кроз активности планирања, дефинисање циља, опис садашњег стања, идентификовање подстицаја и ограничења, и одређивање акције) је акција, а планске одлуке су међупроизвод. Као што је наведено: „Путем имплементације стратегије предузеће преводи идејна решења у практична остварења.“²⁹⁰ То у практичном значи, да се циљеви претворе у задатке, тј. идентификују активности, алоцирају (одреде) ресурси и институционализује (планским решењем успостави део или целина организације, као званична за то у тим условима и са свим специфичностима, одређена институција) пропульзивна организациона структура и инаугурише пословна култура. За то је потребно знање, вештина, мотивисаност, координација, вођење и контрола. Из тих разлога, имплементација стратегије, са друге стране чини - омогућава материјализацију или да се десе намеравана остварења. За разлику од формулисања стратегије, код имплементације долазе до изражаја вештина и смисао да се уз помоћ људи фактички обави посао, у том погледу је значајан интравертни однос менаџмента који ће кроз мотивисање, комуникацију, координацију и контролу активности људи обезбеђивати да се остваре жељене перформансе. Из тих разлога је имплементација значајно подручје стратегијског менаџмента. Такође, значај имплементације стратегије за предузеће зависи од величине и врсте промена (измена величине предузећа, улазак у нове гране, мержер и аквизиције, трансформацију организационе структуре и стила управљања, промену тржишног и производног фокуса и сл.“²⁹¹), које ће имплементација подразумевати, јер опасности за успех стратегије постоје и у области формулисања и имплементације. Сама стратегија у својој спознаји обухвата и антиципира екстерне и интерне изазове и ограничења, као што антиципира и организационе, мотивационе, ресурсне и друге могућности за њену имплементацију. С обзиром да имплементација стратегије тангира већи број учесника, а зависно од величине предузећа, развило се и неколико различитих приступа имплементације стратегије („1. Командни приступ, 2. Приступ организационих промена, 3. Приступ сарадње, 4. Културни приступ, и 5.

²⁸⁹ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 270.

²⁹⁰ Тодоровић Ј., Ђуричин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампa прессинг Београд, 2000, стр. 223.

²⁹¹ Исто, стр. 324.

Приступ одоздо на горе.²⁹²). Сваки од наведених приступа има добре и лоше стране, с обзиром на величину промене коју доноси имплементација стратегије у датим условима окружења и стања предузећа. Топ менаџмент треба да осмисли ток реализације стратегије.

3.5.2. Елементи процеса примене стратегије

Дакле, ако се под имплементацијом стратегије разуме њено превођење у остварење, онда се без сумње говори о планском уређењу тог процеса. У томе се мора имати у виду да сама имплементација доноси нове и непонављајуће ситуације које у предузећу треба разумети. У том контексту потребно је одредити приоритете, синхронизовати поступке носилаца активности, а што у крајњем подразумева израду пројектног плана имплементације стратегије. Дакле, то одражава захтев и сложен управљачки напор који се једино може релативизовати кроз процес планирања, организовања, извршавања и контроле широког спектра активности.

У том погледу управљање имплементацијом стратегије у себе укључује и одређене елементе, као и подручја активности, и они су приказани на слици 20.

Изградња организационе структуре за имплементацију стратегије	Алокацији фокусирање ресурса ка стратегијским циљевима	„Галванизирање“ имплементације изабране стратегије	Успостављање административног система за подршку	Обезбеђивање стратегијског вођства
<p>1. Развој организационе структуре за подршку стратегији</p> <p>2. Развој вештина и дистинктивних компетентности на којима базира стратегија</p> <p>3. Избор људи за кључне позиције</p>	<p>1. Осигурање буџета и програма за сваку организациону јединицу</p> <p>2. Усмеравање и поспешивање напора појединаца и организационих делова на остваривање стратегијских циљева</p>	<p>1. Мотивисање организационих јединица и појединаца на остварење стратегије</p> <p>2. Креирање радних услова и пословне културе за подршку стратегији</p> <p>3. Поспешивање оријентације на резултате и остварење врхунских перформанси</p> <p>4. Усклађивање система награђивања са актуелним стратегијским перформансама</p>	<p>1. Прилагођавање политика и процедура за подршку стратегији</p> <p>2. Осигуравање адекватног информационог система</p> <p>3. Институционализовање интерног система контроле</p> <p>4. Осигурање „фит“-а између захтева стратегије и досадашњег начина рада</p>	<p>1. Стварање нове пословне климе и културе</p> <p>2. Одржати иновативност, динамичност и респонзивност предузећа</p> <p>3. Управљати конфликтима и преговорима</p> <p>4. Развити систем контроле и ревизије за управљање имплементацијом</p>

Слика 20. „Фазе и елементи имплементације стратегије“²⁹³

²⁹² Исто, стр. 324 – 325.

²⁹³ Исто, стр. 325. Преузето од, Starbuck, W., Organization Growth and Development, u March, J., Handbook Organizations, Rend Mc Nally, Chicago, 1965, p. 208.

Према датој илустрацији наводе се следеће фазе и елементи процеса имплементације стратегије:

„1. Изградња организационе структуре за имплементацију стратегије (обухвата): Развој организационе структуре за подршку имплементације; Развој вештина и дистинктивних компетентности на којима базира стратегија; Избор људи за кључне позиције.“²⁹⁴ Дакле, „ради се о круцијалном елементу за имплементацију стратегије у којем треба створити нову и прилагодити постојећу организациону структуру која ће бити проходна за неметану реализацију стратегијских праваца и метода пословања предузећа.“²⁹⁵

„2. Алокација и фокусирање ресурса ка стратегијским циљевима (обухвата): 1. Осигурање буџета и програма за сваку организациону јединицу, 2. Усмеравање и поспешивање напора појединаца и организационих делова на остваривање стратегијских циљева.“²⁹⁶ Дакле, „будући да реализација стратегије подразумева ангажовање и трошење ресурса, то је битно да се у светлу предвиђених промена и обима, а активности, определи буџет за сваку групу послова и обезбеди његово сврсисходно коришћење.“²⁹⁷ Наравно, у складу са приоритетима стратегијских циљева, програмима активности и плановима обезбеђивања ресурса.

„3. „Галванизација“ имплементације изабране стратегије (обухвата): 1. Мотивисање организационих јединица и појединаца на остваривање стратегије, 2. Креирање радних услова и пословне културе за подршку стратегији, 3. Поспешивање орјентације на резултате и остваривање врхунских преформанси, 4. Усклађивање система награђивања са актуелним стратегијским перформансама.“²⁹⁸ Дакле, „у питању је развијање, одржавање и оркестрирање укупних активности предузећа у остваривању стратегије.“²⁹⁹

„4. Успостављање административног система за подршку (обухвата); 1. Прилагођавања политика и процедура за подршку стратегије, 2. Осигуравање адекватног информационог система, 3. Институционализовање интерног система контроле, 4. Осигурање „fit“ – а између захтева стратегије и досадашњег начина рада.“³⁰⁰ Дакле, „ради се о сегменту активности којима се, кроз стварање и инаугурацију адекватних процедура, специфичних политика и других интерних прописа, жели институционализовати процес имплементације стратегије.“³⁰¹

„5. Обезбеђивање стратегијског вођства (обухвата); 1. Стварање нове пословне климе и културе, 2. Одржавање иновативности, динамичности и респонзивности предузећа, 3. Управљање конфликтима и преговорима, 4. Развијање система контроле и ревизије за управљање имплементацијом.“³⁰² Дакле, „коначно, за имплементацију стратегије је значајно како ће менаџмент предузећа покретати и водити активности свих оних на којима се базира реализација пословања предузећа. Ради се о спознатом феномену вођства (Leadership – а), који као што је познато представља кључну карику у функционисању предузећа.“³⁰³

Дакле, у суштини имплементација стратегије укључује сложен процес креирања услова и оркестрирања активности како би се уз помоћ људи остваривале задовољавајуће

²⁹⁴ Исто.

²⁹⁵ Исто, стр. 326.

²⁹⁶ Исто, стр. 325.

²⁹⁷ Исто, стр. 326.

²⁹⁸ Исто, стр. 325.

²⁹⁹ Исто, стр. 326.

³⁰⁰ Исто, стр. 325.

³⁰¹ Исто, стр. 326.

³⁰² Исто, стр. 325.

³⁰³ Исто, стр. 326.

перформансе, тј. укупном активношћу реализације стратегије постизали циљеви предузећа. У том погледу, да би се ефикасно управљало тим активностима, потребно је прецизирати ауторитет и одговорности, потом идентификовати задатаке и алоцирати их на њихове носиоце, обезбедити адекватан систем координације и вођења процеса имплементације. Такође, у процесу имплементације стратегије, како се најчешће наводи у литератури, посебан акценат се ставља на глобална питања: „1. Стварање адекватне организационе структуре и пословне културе предузећа, 2. Трансформисање дугорочних циљева у текуће (годишње) нивое перформанси као и алоцирање задатака и буџета на функционална подручја и организационе јединице, 3. Управљање активностима, односно вођење процеса имплементације, 4. Контрола и ревизија стратегије.“³⁰⁴

3.5.3. Стварање организационе структуре за примену стратегије

Имплементација стратегије подразумева покретање ресурса и мобилисање људи на рационалном остваривању стратегијског опредељења предузећа. На том основу као кључно и прво питање поставља се потреба изградње пропулзивне организационе инфраструктуре која ће тај напор поднети и омогућити да предузеће пулсира као целина, наравно, „ако се организациона структура разуме као начин како су идентификовани врх и делови предузећа, опредељен њихов делокруг и одговорност, као и односи међу њима и систем координације њихове активности.“³⁰⁵ Она је, дакле, кључна карика у процесу имплементације стратегије, у њој се усклађују унутрашњи односи и спољна аутономија, и обезбеђује радна способност и виталност у датим условима привређивања.

Усклађивање се врши преко циљева, одговорности, способности, као и задатака које људи извршавају, тако да се имплементацијом стратегије креирају релевантне конкурентске предности предузећа. Она на тај начи обезбеђује систем за подршку реализације примарних активности, као и промена величине, и структуре делатности предузећа, тржишта, односа са окружењем и сл. Такође, треба антиципирати импликације појединих метода реализације стратегије, као и утицаја на природу и обим послова и одговорности врха и делова предузећа. Из тих разлога су редовно праћени организационим и управљачким преструктурирањем предузећа.

Сам значај преструктурирања, определио је и дизајнирање организационе структуре, као битно подручје стратегијског менаџмента. Организациона структура у том смислу има вишедимензионалну вредност, тако да она у исто време служи за имплементацију стратегије и остваривање стратегијских перформанси предузећа. Такође, она је инфраструктура да се реализацијом стратегије успостави рационалност између циљева (жеља) и носилаца активности (могућности) предузећа.

Изградња организационе структуре тежишно се заснива на диференцирању (идентификовању делова предузећа по сродности послова ради максимизирања ефеката концентрације и специјализације), координацији (упостављање адекватних односа ради ставарања синергије у пословању) и интеграцији (кроз хијерархију, одговорност и надлежност обезбеди ефикасно управљање и контрола). Наравно, потребно је за све дефинисати адекватне критеријуме, да би се предупредиле могуће негативне појаве које понекад сам процес доноси. Такође, потребно је антиципирати и нове односе у функционисању предузећа, оптимизирати величине делова и унапредити синергију као извор стицања конкурентске предности. Ако је присутна интернационализација

³⁰⁴ Исто, стр. 327.

³⁰⁵ Исто.

пословања, потребно је успоставити нове односе врха и делова, као и центре одговорности са другачијим компетенцијама, те реалокацију појединих пословних функција. Дакле, као што наводи Алфред Чендлер „ стратегија тангира и, као таква, претходи организационој структури, односно да реализација стратегије нужно захтева адаптирање организационе структуре.“³⁰⁶

Раст и разој предузећа не иду увек правом узлазном линијом, већ по одређеним фазама, а њих оптерећују разни проблеми, управљачки напори и другачији систем веза са окружењем. То је посебно истакло потребу успостављања адекватног односа између величине, стратегије и организационе структуре предузећа. Квантитативно нарастање у том смислу захтева квалитативне промене да би се остварили ефекти величине и диверсификације делатности. У том погледу и у односу на кризе, јављају се ступњевни еволуције и револуције, који захтевају интервенције на организационој структури. То је описао и Исак Адигес „разликујући фазе: удварања, новорођенче, го-го, адолесценције, топ-форма, стабилност, аристократија, рана бирократија, бирократија и смрт.“³⁰⁷

„Смисао адаптирања организационе структуре јесте да се обезбеди проходност за пропулзивну имплементацију стратегије, афирмишу дистинктивне компетентности и створи основ за везивање награђивања за компетентност и одговорност за резултате.“³⁰⁸

Дакле треба одмерити распон управљања и контроле, а са тим и да ли ићи на дубоку (високу хијерарахијску структуру) или плитку (равну са мало хијерарахијских нивоа) организациону структуру. Са тим у вези је и успостављање критеријума за установљавање разних центара одговорности (инвестициони, профитни и центри прихода и трошкова) као и степена децентрализације.

Тако да је за слеђење „фита“ између стратегије и структура, потребно следити и „фазе у поступку дизајнирања организационе структуре: 1. препознавање кључних функција и активности за имплементацију стратегије, 2. разумевање односа међу активностима вредности предузећа, 3. груписање активности у организационе јединице, 4. утврђивање степена самосталности, односно независности сваког организационог дела, 5. обезбеђивање система координације активности организационих јединица.“³⁰⁹ Такође, бројни фактори екстерне и интерне природе утичу на то коју ће форму организационе структуре предузеће прихвата као оквир за имплементације стратегије. Организациона структура са својим специфичностима па и стратегијом, као фактором структуре који уноси нове и јединствене критеријуме, тако да је потребно да се међу њима препознају битни фактори за успех у датим условима остваривања мисије предузећа.

С обзиром на све функције организационе структуре, њено конципирање се обично комбинује са жељеним стилем управљања. Из тих разлога оно мора бити у функцији стицања конкурентских предности на нивоу предузећа, и умањења могућности избијања конфликтних ситуација међу њима. У складу са тим јавља се и дилема централизације и децентрализације која се мора решавати у складу са пословним портофолиом предузећа.

У конципирању организационе структуре посебно је важно уважити интернационализацију пословања, дакле, укључивања пословног и географског фактора, као и критеријума за њихово идентификовање, и комуникације између врха и

³⁰⁶ Исто, стр. 328.

³⁰⁷ Исто, стр. 328. Преузето од, Адиге И., Животни циклуси предузећа, Прометеј, Нови Сад, 1994, стр. 84.

³⁰⁸ Исто, стр. 328.

³⁰⁹ Исто.

делова и њихове самосталности. Тако да се може говорити о „формама као што су: а. дивизиона структура која се базира на установљавању дивизија као јединица за координацију и управљање међународним пословима у дотичној земљи, б. глобална производна или интегрисана структура, која почива на подели предузећа на организационе делове према врстама производа који послују као међународне јединице, а које се користе када је предузеће диверсифицирано и са значајним учешћем, ц. Матрична структура која подразумева да је централа матичног предузећа одговорна за планирање производа и производње, а географске дивизије за локалну администрацију, продају и дистрибуцију.“³¹⁰

Дакле, за организациону структуру можемо рећи да је она оквир за имплементацију стратегије.

3.5.4. Успостављање адекватне пословне културе за примену стратегије

Пословна култура је такође значајна компонента за имплементацију стратегије, она је као меко ткиво које поспешује функционисање предузећа. Тако да се са правом говори да се пословање савременог предузећа заснива на јединственом, уједно интегрисаном, споју стратегије, пословне културе и стила управљања, који се изражава кроз систем вредности, начин одлучивања и доминантни модел организационог понашања. Она се у литератури често назива организационом климом, стилем пословања и сл. из контекста индивидуалности и понашања појединца, тако и прихваћени систем вредности, норми и очекивања, опредељује начин понашања предузећа у решавању пословних проблема (ситуација и акција). Пословна култура опредељује понашање менаџера и запослених у широком спектру њихових активности, дајући смисао и одређујући правац и приоритете њиховог деловања.

С обзиром да је мека везивна нит јединствених индоктринираних ставова и норми запослених, тешко видљива и спаја све делове, функције и активности у јединствену целину. Из тих разлога, као опредељење људи, пословна култура је индикатор и генератор спремности за промене, а у исто време регулатор управљања променама, као и значајна компонента за остварење стратегије. Као општа и свугде присутна, током имплементације стратегије (усклађивања структуре, регрутовања, награђивања, дистинктивне компетентности, алокације ресурса, активности пословних функција, политика и процедура), она је одраз квалитативне интеграције тих фактора.

У том погледу занимљив је концепт 7-С, консултантске куће Мек Кинсеј (McKinsey) о интеграцији седам кључних категорија: „стратегија, структура, систем управљања пословним токовима, стил, кадровска структура, вештине и прихваћене вредности.“³¹¹ Он указује на потребу да се пословна култура постави у функцију варијабле стратегија, организациона структура, систем пословних токова и информација, стила управљања, кадровске структуре, усвојени систем вредности и вештина као што је приказано на слици 21.

³¹⁰ Исто, стр. 330. Преузето од, Johnson, G. and Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall, 1988, p. 271.

³¹¹ Исто, стр. 330.



Слика 21. „Модел 7-С“³¹²

На илустрацији се може видети, да је пословна култура (прихваћени систем вредности), централни елемент који спаја и прожима све остале компоненте, тј. како њени аутори Артур Томпсон (Arthur A. Thompson) и Јозеф Стрикленд (A. Joseph. Strickland) истичу, да „покреће и боји понашање предузећа.“³¹³

С обзиром да спровођење стратегије подразумева и промене, потребно је да се одреди пропулзивни однос између стратегије и пословне културе, тако да пословна култура помаже и побољшава извођење промена. У том погледу, различити стратегијски потези захтевају и одређене мање или веће промене организационе инфраструктуре. Из тих разлога је битан однос тј. степен компатибилности стратегије и културе које је нужно прилагођавати као што је приказано на слици 22.

³¹² Исто. Преузето од, Thompson, A. A. and Strickland, J. A., Strategic Management, BPI Itwin, 1987, p. 252.

³¹³ Исто.

		Компатибилност промена са постојећом пословном културом	
		Висока	Ниска
Промене организационих фактора за имплементацију нове стратегије	Пуно	Везивање промена за мисију и фундаменталне норме	Реформулисање стратегије или припрема за дугорочне и мукотрпне промене
	Мало	Синергија – фокус на ојачавање пословне културе	Маневрисање да се очува постојећа култура

Слика 22. „Управљање односима стратегије и културе.“³¹⁴

Са једне стране: промене организационих фактора за имплементацију нове стратегије (којих може бити пуно или мало); а са друге стране: компатибилност промена са постојећом пословном културом (која може бити висока или ниска). У том случају предузеће се може наћи у четири ситуације приказане квадрантима. „1. Предузеће у *Квадранту 1* се суочава са потребом вршења значајних промена у организационој структури да би реализовала дефинисану стратегију. Будући, међутим, да је пословна култура проходна за те промене, битно да се реализација нових стратегијских фокуса веже за мисију као кључни орјентир пословне културе како би се осигурала конзистентност за реализације стратегије. 2. Ситуација у *Квадранту 2* је лакша јер имплементација не захтева пуно промена, исте су компатибилне са пословном културом. У таквим околностима, прилика је да предузеће ојача своју пословну културу и/или уклони неке баријере у постојећој пословној култури и тиме повећа синергију у пословању. 3. *Квадрант 3* описује ситуацију кад реализација стратегије подразумева вршење мањих промена, које, међутим, нису компатибилне са постојећом пословном културом. У таквим околностима могуће је ићи на солуцију сепаратних аранжмана за реализацију стратегијских подухвата било кроз оснивање засебних дивизија или укључивање извођача изван предузећа. 4. Предузећа у *Квадранту 4* имају најтеже проблеме будући да реализација стратегије подразумева пуно промена у организационој структури, а које нису компатибилне са постојећом пословном културом. Због тога је нужно сагледати изводљивост промена и њихове импликације на будућу позицију, те у светлу тога реформисати цео стратегијски план.“³¹⁵

3.5.5. Операционализација дугорочних циљева и алокација ресурса - елементи примене стратегије

Операционализација дугорочних циљева. Дакле, ако се у предузећу, стратегијом опредељује начин реализације циљева, у том случају једно од важних питања имплементације стратегије јесте и питање трансформације и свођења тих истих циљева

³¹⁴ Исто. стр. 331. Преузето од, Pearce, J. A. and Robinson B. R., Strategic Management, Richard, Irwin, 1985, p. 346.

³¹⁵ Исто, стр. 331.

на ниво текућих перформанси тј. њихово превођење у задатке пословних функција и делова предузећа.

Такође, ако су стратегијска опредељења и изабране стратегијске опције усмерене у будућност и дугорочно побољшање позиције, онда је разумљиво да се заснивају на широком спектру праваца и метода реализације. Наравно, њихова усмереност у будућност се реализује у садашњости, а то оживљавање у пракси, у том случају захтева њихово везивање за простор, време и носиоце чиме они постају оперативни налози за акцију, као једини начин промене стратегијске стварности предузећа. То, у ужем практичном смислу значи превођење стратегијских планова у тактичке, што у конкретном смислу значи физички покретати ресурсе и спроводити активности. Тиме се ниво стратегијског планирања, као и диоптрија топ менаџмента из дугорочног усмереног на неструктуриране проблеме и нове ситуације, своди на тактички ниво, тактичко планирање, тактички план и временску дистанцу од годину дана. У коме се барата са мањим бројем алтернатива и структурираним проблемима, што у крајњем припада тактичком нивоу и нижим организационим јединицама. Одатле имплементација стратегије намеће захтеве: хоризонталног усклађивања планова тј. за предметно, просторно и временски усклађеним планом деловања предузећа у датом обрачунском планском периоду, као и вертикалног усклађивања планова, на тај начин да тактички планови конкретизују и тестирају дугорочне циљеве и политике доводећи их у сагласје са ресурсима и другим могућностима предузећа.

У том погледу операционализација стратегије може се односити на реализацију нових пројеката (реализација кроз пројектне планове), као и одржање или учвршћивање садашњег посла (реализација кроз стандардне планове).

У том контексту, имплементација стратегије укључује поред идентификације и реализације пројеката и планирање њиховог извођења кроз мрежни план и алоцирање ресурса. Оно обухвата не само израду инвестиционих програма, већ и избор извођача и модел управљања њиховом реализацијом. Дакле, односи се и на стандардне и понављајуће пројекте, али и на фазе раније започетих радикално нових пословних подухвата. С тим да је осим „know how“ приступа управљању пројектима, потребно развијати и неговати пројектну културу. Она у том случају захтева тимски рад, као и прецизну одговорност, критеријуме вредновања рада учесника, харизму и способности вођења пројеката и слично.

Алокација ресурса. Реализација стратегије, такође, подразумева димензионирање улоге и покретење свих пословних функција и организационих делова, тако да је потребно утврдити и приоритете вршења појединих активности и алокацију ресурса. Наравно, у томе је, као прво, важно препознати критичне факторе успеха (кроз визуру предузећа као целине, пословних функција и организационих делова), како би се у односу на њих одредили приоритети и алоцирали ресурси и усмерили други напори предузећа. Са становишта предузећа као целине у првом плану је димензионирање значаја појединих пословних функција и препознатих организационих делова за реализацију стратегијског опредељења. Дакле, њихово појављивање на видљивој равни и решавање, недвосмислено је у функцији изабраних и прихваћених стратегијских опција и стила управљања предузећем. Из тих разлога, како се истиче у литератури, „имплементација стратегије може захтевати: промену постојеће алокације ресурса, повећање укупних ресурса, и смањивање ресурса и према томе преалокацију ресурса.“³¹⁶

³¹⁶ Исто, стр. 332.

Наведени изазови и ограничења, прихваћени стил управљања са степенима самосталности центара одговорности, јесте основни оквир за алокацију ресурса и утврђивања приоритета. У том контексту и представљеном моделу на слици 23.

Степен промена у алокацији

		Низак	Висок
Степен централизације усмеравања	Висок	„Формула“	Наметнути приоритет
	Осредњи	Условљено преговарање	Условљено лицитирање
	Низак	Слободно преговарање	Отворена Конкуренција

Слика 23. „Алокација ресурса на нивоу предузећа.“³¹⁷

У координатама степена очекиваних промена (степен може бити низак или висок) и степена централизације усмерења (степен може бити низак, осредњи и висок), постоје и различити приступи. Као што аутори Гери Џонсон (Gerry Johnson) и Кевин Шолес (Kevin Scholes) у складу са илустрацијом (шест квадрата – шест ситуација), наводе: „1. У ситуацији ако имплементација стратегије не захтева значајну промену ресурса, алокација ће се извршити по досадашњој „формули“, тј. респектујући досадашњу улогу и потребе појединих сегмената предузећа. 2. Ако стил управљања базира на делимичном инволвирању појединих јединица у алокацији ресурса, могуће је, уместо досадашње формуле, захтевати да оне предложе и оправдају своје захтеве кроз анализу трошкова и користи и алтернативних употреба ресурса (тзв. нултобазирано буџетирање – zero based budgeting), те да се укупна величина и алокација ресурса изврши кроз условљено преговарање. 3. У случају децентрализације одлучивања, одређене промене у обиму и алокацији ресурса могу се извести кроз стимулирање слободног преговарања а поготову ако имплементација стратегије не захтева пренапрегнуто коришћење досадашњих ресурса појединих јединица. 4. Када реализација стратегије захтева промену величине и приоритета ангажовања ресурса (обично је то случај са развојем интензивних стратегија), у условима високе централизације, топ менаџмент директно намеће приоритете и сходно томе врши алокацију ресурса. 5. Могуће је у циљу стимулисања организационих јединица и реалније оцене, исте инволвирати у процес буџетирања у смислу да се оне, слично условљеном преговарању, позову да конкуришу за средства предузећа. Предузеће фигурира као својеврсна инвестициона банка, а средства ће се одобравати, по принципу условљеног лицитирања, тј. сходно оцени њихове понуде, односно захтева по дефинисаним критеријумима и интерпретацији значаја за реализацију стратегије учињених од стране топ менаџмента. 6. Коначно, могуће је ићи корак даље па стимулирати отворену конкуренцију међу организационим деловима држећи се само генералних циљева и параметара (нпр. принос на капитал), те асистирати алокацију без директног уплитања у односе међу организационим

³¹⁷ Исто, стр. 333. Преузето од, Johnson, G. and Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Prentice–Hall, 1988, p. 232.

деловима. Такав приступ очигледно уважава самосталност субјеката и потребу да се њихова одговорност и успех максимално вежу за могућност утицаја на своје укупне резултате пословања. Алоцирање ресурса на ниво оперативног пословања повезано је са одмеравањем улоге сегмента активности у реализацији стратегије као и критичности појединих послова унутар њих. Отуда је овде преодминантно значајно респектовати значај активности у ланцу вредности предузећа.³¹⁸

Такође, потребно је сагледати фокусе различитих пословних функција и јединица да не би долазило до конфликта међу њима или пристрасности у алокацији ресурса. Наравно, све то треба сагледати у светлу стратегијске ситуације, да ли се ради о новом подухвату или о учвршћивању постојећег бизниса. Дакле, реч је о потреби да се активности пословних функција доведу у везу (активности у ланцу вредности максимизирају и на тај начин се омогући ефективно и ефикасно остваривање дефинисане стратегије), тј. средства рационално алоцирају и максимизира профит.

3.5.6. Координација и вођење процеса примене стратегије

Координација процеса примене стратегије. С обзиром да имплементација представља оживотворење стратегије тј. њено превођење у очекиване перформансе. Тај процес захтева предузимање активности и њихову синхронизацију у складу са захтевима ефикасног пословања. Ефикасно управљање процесима имплементације захтева: дизајнирање организационе структуре, алокације ресурса и стварања релевантних процедура, али и ефикасан систем координације, селекцију људи за кључне положаје, интегрисани пропульзивни систем награђивања и успостављање адекватног информационог система.

У том смислу имплементација темељно зависи од људи, постојања лидерских способности и менаџерских вештина, као услова да би се мобилисањем, координацијом и мотивисањем обезбедило пропульзивно остваривање стратегије. У томе, лидери (са својим знањима, харизмом, информацијама, правом да награђују и кажњавају) имају снаге да придобију следбенике за реализацију пословних идеја, а менаџери (са својим концепционим, људским и техничким знањима кроз процес координирања и комуницирања и других вештина) са просечним људима остварују натпросечни резултат. Дакле, у управљачком процесу, лидер „као креатор пословних идеја, визионар, креатор пословног портфолиа предузећа и, менаџер, који кроз фино планирање, организовање и контролу управља процесима рада.“³¹⁹ У томе, лидер је дугорочно орјентисан и мотивисан да иновира, и он се бави изазовима и уважава ефективност, док је менаџер орјентисан на ефикасно управљање процесима рада, тј. на то да се идеје реализују на прави начин.

У дизајнирању организационе структуре, једно од кључних питања јесте вертикално и хоризонтално диференцирање делова предузећа како би се ставили у функцију ефикаснијег остваривања стратегије. Одатле и једно од централних питања имплементације стратегије, јесте како координирати (вертикално и хоризонтално) различите нивое активности, тако да се не наруши ефикасност управљања и очекивана синергија у пословању.

„Координација се описује као процес интегрисања циљева и активности одвојених (диференцираних) радних јединица (департмана или пословних подручја) у циљу

³¹⁸ Исто, стр. 332 – 333.

³¹⁹ Исто, стр. 334.

ефикасног остваривање стратегије.³²⁰ Она је управо пропорционална са диференцијацијом, што је диференцијација већа и потреба за координацијом је израженија и у исто време сложенија. Она је потребна за спречавања настанка центрифугалних сила и очување организације, а сложена, јер је тешко пронаћи заједничку меку нит и могућност за остваривање синергије. Такође, тешко је очувати кохерентност делатности и флексибилност (које су понекад супротстављене). Задатак координације управо је спознаја могућих конфликта и неспоразума, те рационално управљање њима. Конфликти најчешће настају јер „организационе јединице: а) различито разумевају базична стратегијска опредељења, б) различито гледају на своју улогу, ц) користе неке заједничке ресурсе.“³²¹ Из тих разлога се очекује од топ менаџмента, тј. од извршног директора (Chief Executive Officer CEO), да благовремено антиципира могуће изворе конфликтних ситуација, те адекватним механизмима координације предупреди њихово настајање, те да на тај начин плурализам интереса претвори и каналише у позитивну енергију, делујући при том на три могућа правца. „1) Ослањање на базичне управљачке технике. Овај начин подразумева да се координација остварује кроз јединственост ланца команде који специфицира хијерархијске односе између јединица и тиме прилагођава ток информација.“³²² Такође, применом процедура и правила, као и инсистирањем на генералним циљевима и пословној култури као везивном ткиву координације. „2) Повећавање потенцијала сарадње. Приступ се користи када, због диверсификације делатности и плитке организационе структуре, односно присутне диференцираности делова, није опортуно ослонити се на прописивање правила или хијерерхију командовања.“³²³ У том случају се јавља потреба за другим начинима ради повећања потенцијала координације, применом „следећих механизма: стимулирање директних контаката између руководиоца да би се решавала нека међусобно повезана питања; установљавање официра за везу међу јединицама у смислу да свака јединица има лице које ће координирати њен рад са другом пословном јединицом; формирање повремене, „ad hoc“, групе, састављене од представника заинтересованих јединица која ће координирати заједничке активности; установљавање перманентног комитета задуженог за координацију заједничког рада; постављање заменика генералног директора или специјалног руководиоца за обједињавање сарадње међу пословним јединицама; формирање комплетног одељења при врху предузећа за координацију активности пословних јединица; и устројство матричне организације у којој се, као што је познато, унакрсно интегрише активност производних јединица и пословних функција.“³²⁴ 3) Смањивање потребе за координацијом. Приступ укључује трагање за начинима којима ће се, уместо инсистирања на координацији, смањити потреба за координацијом, тиме што ће се неким организационим јединицама допустити: а) већа флексибилност у остваривању својих програма и б) њихово трансформисање у самосталне субјекте.“³²⁵ Поред наведеног, за ефикасну имплементацију стратегије значајно је антиципирање резистенција (активних и пасивних) променама. Разлози истих „могу да буду: инерција, време када се оне врше, угрожавање појединачних интереса, неразумевање, разлике у гледању на правце

³²⁰ Исто, стр. 335. Преузето од, Hill, C. W. and G. R. Jones., *Strategic Management*, Houghton Mifflin, 1989, p. 229.

³²¹ Исто, стр. 335.

³²² Исто.

³²³ Исто.

³²⁴ Исто. Преузето од, Hill, C. W. and Jones, R. G., *Strategic Management*, Houghton Mifflin, 1989, p. 252.

³²⁵ Исто. Преузето од, *Competitive Management*, Compiled by Department of Management of Florida State University, Ginn Press, p. 221.

промена и сл.³²⁶ Из тих разлога, у циљу ефикасније координације и вођења процеса имплементације, зависно од узрока резистенције, уложе додатни напори на „плану комуницирања, образовања, разјашњавања, инволвирања у предлагању промена, подешавање система награђивања и сл.“³²⁷

Вођење процеса примене стратегије. Ради ефикасне имплементације стратегије веома је важан и користан концепт управљања путем циљева (MBO – Management by Objectives). У складу са њим (ради ефикасности) препоручује се укључивање извршилаца у процес дефинисања циљева (ради њихове реалности), што у наредном кораку (извршењу), доприноси мотивисаности, одговорности и чвршћој сарадњи извршилаца у имплементацији стратегије. Циљеви, задаци и обавезе се утврђују својеврсним споразумом између виших и нижих извршилаца, а односе се на следећа питања: „1. Сфера активности која се односи на сваког руководиоца. 2. Жељени циљеви активности (дугорочни и краткорочни). 3. Начин мерења остварења циљева. 4. Помоћ коју дотични руководиоца може очекивати од виших органа и других организационих делова. 5. Слободе и ограничења које ће имати сваки руководиоца у остваривању утврђених циљева.“³²⁸

Вођење процеса имплементације стратегије је у надлежности топ менаџмента и директно задужење извршног директора (CEO). Он је симбол и интерпретатор стратегије, његова улога у томе је широка и обухвата катализацију промена, и одговорност за ефикасност и ефективност извршавања дефинисане стратегије. Успостављањем стила управљања, он у већем обиму обликује и процес имплементације стратегије, у зависности од тога да ли се ослања на централизоване, партиципативне, стратегијско контролне или пак неку њихову комбинацију, зависиће и обим његовог напора на плану реализације стратегије. У томе он решава два кључна питања: „а) селекција менаџера за кључне положаје, и б) предлагање стимулативног система награђивања.“³²⁹

У првом случају ослања се на могући избор кандидата унутар или изван дотичног предузећа. Селекција кандидата повезана је и са могућностима предузећа да понуди адекватне компензације и могућности напредовања менаџера. У томе је значајна идентификација кључних (критичних) места за имплементацију стратегије. Оцена тих места зависи и од обима промене коју имплементација стратегије подразумева. Одатле се у избор кандидата укључују, поред кадрова из предузећа, и нови кадрови са екстерног тржишта. Сваки од ових приступа има своје добре и лоше стране. Тако предности „ослањања на постојеће кадрове из предузећа могу да буду: а) они већ знају људе, праксу и средину, б) њихове особине су већ познате осталим члановима колектива, ц) имају већ успостављене контакте са колегама из струке, потчињеним, добављачима, купцима, и д) тиме се показује лојалност и признање сопственим кадровима. Недостаци, међутим, могу да произилазе из њихове неспремности на промене, оптерећености досадашњим ангажманима, ставовима и обавезама и сл.“³³⁰ Такође, слично је и са кадровима са стране. Предности су да се ради о људима са икуством у реализацији сличних промена, нису оптерећени наслеђем, имају жељу за доказивањем, а у исто време они су пример заменљивости кадрова и сл. Слабе стране су; високи издаци, тешко налажење правих људи, проблем лојалности осталих

³²⁶ Исто, стр. 336.

³²⁷ Исто. Преузето од, Bateman, T. S. and C. P. Zeithaml., Management, Irwin, 1990, p. 719.

³²⁸ Исто. Преузето од, Newman, W. H., J. P. Logan and W. H. Hagerty., Strategy, Southwestern Publishing, 1989, p. 634.

³²⁹ Исто.

³³⁰ Исто.

запослених и сл. Из тих разлога, у селекцији кључних менаџера требају се узети у обзир два релевантна аспекта: „а) промене које се захтевају за имплементацију и б) ефективност досадашњих перформанси предузећа“³³¹, као што се види на слици 24.

		Досадашње перформансе	
		Ефективне	Неефективне
Потребне промене за имплементацију нове стратегије	Пуно	„Селективна мешавина“ Постојећи менаџери кроз промоцију и трансфер или/и обезбеђивање знања и искуства кроз пријем аутсидер-а	„Заокрет“ Пријем аутсидер-а да би се обезбедиле нове вештине, мотиви и ентузијазам
	Мало	„Стабилност“ Оријентација на интерну промоцију постојећих извршилаца да би се наградили, сачували и развиле управљачки таленат	„Реоријентација“ Пријем аутсидер-а за отклањање слабости уз промоцију и релокацију постојећих извршилаца

Слика 24. „Приступи селекцији менаџера.“³³²

У координатама „Потребне промене за имплементацију нове стратегије (могу бити пуно или мало), и досадашње перформансе (могу бити ефективне и неефективне). Стварају четири квадранта могућих ситуација у селекцији менаџера. Први квадрант, „Селективна мешавина“; постојећи менаџери кроз промоцију и трансфер или/и обезбеђивање знања и искуства кроз пријем оутсидер-а. Други квадрант, „Стабилност“; оријентација на интерну промоцију постојећих извршилаца да би се наградило, сачувало и развило управљачки таленат. Трећи квадрант, „Заокрет“; пријем оутсидер-а да би се обезбедиле нове вештине, мотиви и ентузијазам. Четврти квадрант, „Реоријентација“; пријем оутсидер-а за отклањање слабости уз промоцију и реелокацију постојећих извршилаца.

Регрутовање правих менаџера и њихово придобијање за имплементацију стратегије повезано је са могућностима и начином плаћања њиховог рада и са обезбеђивањем других погодности (бонуси) и давања (готовина, акције, учешће у добити) која ће одређени посао, односно предузеће, чинити атрактивним. Оно се посебно уговара приликом њиховог запошљавања и условљава резултатима рада и сношењем ризика, учесталости исплата, права виших менаџера да одређују награде нижим и сл. Из тих разлога стимулативност система награђивања јесте значајна компонента за вођење процеса имплементације стратегије предузећа.

3.6. Стратегијска контрола

3.6.1. Контрола и ревизија стратегије

Језичка значења речи „контрола“ и „ревизија“. У наведеном језичком изразу наилазимо на две кључне речи („контрола“ и „ревизија“), чија језичка значења одређују разумевање ствари на које се односе и дају смисао наведеној реченици.

³³¹ Исто.

³³² Исто, стр. 337. Преузето од, Pearce, J. A. and R. B. Robinson., Strategic Management, Richard, Irwin, 1985, p. 339.

Реч „контрола“ у српскохрватском књижевном језику има следеће значење; „контрола ж фр. 1. надзор чији је циљ, задатак да провери нешто, надзор уопште: финансијска, друштвена. ... Ћос. Д. 2. установа која проверава нешто. ... Лаз. Л. 3. контролор (и). ... Крл. 4. фиг. моћ, власт, господство, господарење над нечим. ... Донч. Изр. главна ист. највиши државни надзорни орган у бившој Југославији.“³³³

Реч „ревизија“ у српскохрватском књижевном језику има следеће значење; „ревизија ж лат. 1. преглед рада, контрола, проверавање стања у предузећима, установама, организацијама. ... Крањч. Стј. 2. измена, преинака, преправка, преиспитивање (закон, неких погледа, учења и сл.). ... Ант. 1. 3. правн., обнова, поновно разматрање (о судском процесу). ... Пер. 4. штамп. последњи преглед текста сложеног у странице пре одобрења за штампу.“³³⁴ Из наведених одређења, видимо да обе речи имају више значења и да се оне у домену контроле делом подударају. Битна одредница обе јесте да су оне активности које се спроводе над неким или нечим што се, надзире, проверава и уз одређени ниво власти преиспитује, преправља или мења.

Систем контроле стратегије. У менаџмент литератури наилазимо на углавном слична одређење стратегијске контроле и ревизије, која имају и специфична менаџмент значења. Тако професор Јовановић П. у општем смислу „контроле“, истиче; „да би се заокружио процес стратешког менаџмента потребно је да се врши контрола примене, односно реализације изабране стратегије. Контрола представља обавезну задњу фазу сваког управљачког процеса, те је зато неопходна да би се ефикасно реализовао процес стратешког менаџмента.

Процес стратешког менаџмента, се не може ефикасно одвијати без доброг система контроле примене стратегије. Ако систем контроле не функционише како треба, са сигурношћу се може рећи да се примена стратегије, па тиме и процес стратешког менаџмента, неће одвијати на задовољавајући начин.* Процес контроле примене стратегије обухвата следеће основне активности: планирање резултата који се применом стратегије желе постићи, праћење реализације стратегије, поређење планираних и остварених резултата примене стратегије, мерење резултата и одступања од планираних резултата, анализа резултата и одступања, предлагање корективних акција, спровођење корективних акција.“³³⁵

Група еминентних домаћих аутора у практичном смислу одређује значење „контроле и ревизије“ и истиче: „завршна фаза процеса стратегијског управљања чини контрола и ревизија стратегије. Ради се о фази која треба да: а) кроз утврђивање стратегије и других стандарда обезбеди што реалнију основу за имплементацију стратегије, б) омогући консеквентност и благовремено спровођење стратегијских опредељења и ц) помогне да се евентуалне корективне акције благовремено и на прави начин преузму.“³³⁶ Из тих разлога о томе се говори као о контроли стратегије: 1. Непосредно после њеног глобалног формулисања, а пре стављања у остварење, 2. Током имплементације и 3. По завршеној имплементацији.“³³⁷ Прва (претходна) контрола непосредно после формулисања стратегије усмерена је на проверу компатибилности са:

³³³ Речник Српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска – Матица Хрватска, Књига друга, Нови Сад - Загреб, 1967, стр. 833.

³³⁴ Речник Српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска, Књига пета, Нови Сад, 1973, стр. 475.

³³⁵ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 272. * Део преузет од Јовановић П., Стратешки менаџмент, Графослог, Београд, 1999.

³³⁶ Тодоровић Ј., Ђурићин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће измењено издање, Институт за тржишна истраживања, Штампа прессинг Београд, 2000, стр. 337.

³³⁷ Исто.

„мисијом, окружењем, ресурсима, слабостима и снагом предузећа, пословном културом, временским интервалом и сл.“³³⁸ Друга (непосредна) контрола током имплементације треба благовремено да каже „да ли се извршење одвија у складу са планираним.“³³⁹ Трећа (накнадна) контрола „резултати пост фестум контроле треба да послуже као основа и повод за измену и ново планирање.“³⁴⁰

Циљеви контроле и ревизије стратегије односе се на благовремено и поуздано сагледавање тока остварења стратегије, те да се констатују и квалификују резултати и створе услови за предузимање корективних акција. Потреба за контролом и ревизијом настаје због процеса имплементације стратегије, који је инициран стратегијским одлукама и одвија се у датом времену и простору у коме могу настати и нове околности, тј. одступање од остварених у односу на намеравана стања. То говори о ограничењима предвиђања, као основе планирања и евентуалности које се догађају и могу релативизирати претпоставке за имплементацију стратегијског плана, као и потребе квалификовања и санкционисања (плус, минус) остварених перформанси. У том смислу „контрола и ревизија се јављају као логичне и нужне фазе процеса стратегијског управљања.“³⁴¹ Дакле, ако се процесом планирања доносе одлуке о циљевима, политикама, стратегијама и плановима – програмима, чија се реализација очекује у ближој или даљој будућности, потребно је обезбедити кроз процес организовања и кроз адекватан механизам контроле благовремено осликавање и квалификацију тока њиховог остваривања и предложити евентуалне корективе акције. У складу са наведеним контрола има две „сврхе: дисциплинује планере и извршиоце планских акција; и доприноси побољшању планског процеса у наредном периоду.“³⁴² Самим тим планирање и контрола су преко имплементације чврсто и нераздвојно повезани тако да једно без другог губи смисао, а они се међусобно подстичу и оплемењују. Дакле, ако се контрола разуме као фаза процеса управљања, онда је за њено функционисање „битно: определе врсте контроле које ће се практиковати; дефинишу врсте и ниво стандарда за сваку врсту контроле; изгради контролно - дијагностичка компонента информационог система; и адекватно позиционира улог контроле у организационој структури и систему управљања предузећем.“³⁴³

С обзиром да имплементација стратегије укључује активности врха предузећа, стратегијских пословних јединица и пословних функција, потребно је томе прилагодити и систем контроле. На њега, без сумње, утичу структура делатности, степен децентрализације, прихваћени стил управљања и награђивања тј. опредељују врсте и стандард контроле као што је приказано слици 25.

³³⁸ Исто.

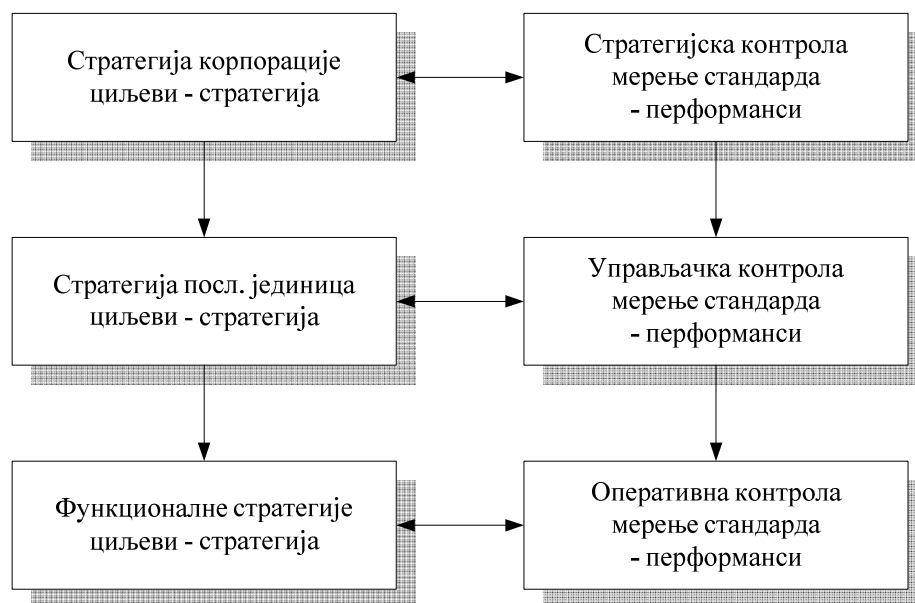
³³⁹ Исто, стр. 337 – 338.

³⁴⁰ Исто, стр. 338.

³⁴¹ Исто.

³⁴² Исто.

³⁴³ Исто.



Слика 25. „Однос стратегије и контроле“³⁴⁴

У том погледу неки аутори говоре о стратегијској, управљачкој и оперативној контроли.

Стратегијска контрола односи се на контролу остваривања темељних стратегијских опредељења коју је за целину предузећа утврдио топ менаџмент. Тако да је она у домену скупштине акционара, тј. надзорног одбора и екстерне ревизије. Управљачка контрола, односи се на контролу остваривања стратегије на нивоу појединачних послова, тј. програма и она је у надлежности топ менаџмента предузећа и руководиоца пословних јединица. Контрола операција јесте контрола имплементације стратегије пословних функција и рада појединаца и група у складу са прописаним стандардима перформанси и процедурама. С обзиром на повезаност нивоа остваривања стратегије, а у вези са њом и контроле, тешко је разграничити где завршава једна контрола а почиње друга и који су прави разлози евентуалних одступања. У том погледу су и карактер система контроле и ефикасност његовог остваривања условљени стилем управљања и награђивања, као развијеношћу стандарда и процедура за контролу. Стратегијском контролом се надаље сагледава усклађеност остварења са намераваном променом позиције фирме у датом окружењу, зато је неопходно да се стандарди што прецизније дефинишу. Они су директно повезани са тржишним перформансама и правцима употребе ресурса, а као њихови изведени показатељи могу да послуже; „ниво продуктивности, морал колектива, квалитет производа, зараде по акцији, тржишно учешће, динамика увођења нових производа, трошкови прибављања ресурса и сл.“³⁴⁵ У том погледу остварења су израз „квалитета“ рада, пословних јединица и функција које су подељене и интегрисане за имплементацију стратегије, стога се за њихову контролу у имплементацији примењује оперативна контрола. Она непосредније сагледава перформансе по местима и носиоцима имплементације стратегије. Из тих разлога она је оперативнија и чешћа и у томе се ослања на систем буџетирања.

³⁴⁴ Исто. Преузето од, Higgins, J. M. and J. W. Wincze., Strategic Management, Harcourt Brate Jovanovich College Publishers, 1993, p. 360.

³⁴⁵ Исто, стр. 339. Преузето од, Pearce, J. A. and R. B. Robinson., Strategic Management, Richard, Irwin, 1985, p. 363.

Буџетирањем се успоставља систем планске алокације ресурса, координације и контроле употребе за одређене сврхе назначеним носиоцима. То су стандарди којима се повезују физички, људски и финансијски ресурси за одређени плански период, одређујући на тај начин динамику и приоритете улагања. С тим у вези планови продаје, улагања, трошкова и активности омогућавају да се систем буџетирање прати, тј. да се на мрежи активности и ресурса, планира и прати динамика послова који се предузимају за имплементацију стратегије.

Дакле, свеопшта потреба за свеобухватном и поузданом контролом, као и различити стандарди и сама могућност контроле афирмисани су према слици 26.

Тржишна контрола	Оутпут контрола	Бирократска контрола	Групна или контрола клана
Цене акција	Циљеви дивизија	Правила и процедуре	Норме
Принос на инвестиције	Циљеви функција	Буџет	Вредности
Трансферне цене	Циљеви појединаца	Стандардизација	Социјализација

Слика 26. „Типови контролних система“³⁴⁶

У том погледу тржишну контролу чине цене акција, принос на инвестиције, трансфере цене); Оутпут контролу чине циљеви дивизија, циљеви функција, циљеви појединаца; Бирократску контролу чине правила и процедуре, буџет, стандардизација; Групну или контролу клана чине норме, вредности, социјализација.

3.6.2. Однос контроле и ревизије стратегије

Контрола и ревизија су као две стране истог новчића које није нужно и целисходно одвајати у стратегијској контроли имплементације стратегије. У разликовању, контрола сагледава да ли је остварено у складу са планираним, а ревизија да ли је остварено и планирано у складу са могућностима. Контрола креће од реалности плана, а предлогом корективних акција настоји да очува пословање предузећа у заданом курсу. Ревизија полази од нових изазова унутар предузећа и његовог окружења, доводећи у везу са садашњим плановима осликава њихову реалност и конзистентност, те предлаже њихову промену. У том погледу и једна и друга помажу процесу планирања, с тим што се ревизија више заснива на сазнањима о променама у окружењу а не слеђењу курса претходних планова.

Ревизија стратегије у суштини се заснива на две претпоставке „и то: а) да је предвиђање као основни инпут планирања ограничено, и б) стил управљања тангира и пословно планирање, те доласком нових управљача јавља се и потреба за преиспитивањем филозофије, садржине, аспирације и поступка система планирања.“³⁴⁷ Наравно, став прве претпоставке се може ублажити применом контингентног (више критеријумског) планирања и имати на располгању више сценарија и планова за будућност. Овиме се прихвата чињеница могуће неизвесности и дисконтинуитета у пословању а самим тим ревизија доводи у домену плананирања чиме се могу избећи ребалансирања планова и проблеми које они доносе. Чињеница је да се планови доносе данас, на основу сценарија токова догађаја, у том погледу симетрија искуства (прошли догађаји) и

³⁴⁶ Исто, стр. 340. Преузето од, Hill, C. W. and G. R. Jones., Strategic Management, Houghton Mifflin, 1989, p. 264.

³⁴⁷ Исто.

очекивања (будући догађаји), наша знања о њима су непозданија померајући временски хоризонт напред у далеку будућност или назад у далеку прошлост. Из тих разлога се ревизија афирмисала као значајна компонента управљања тржишним пословањем. Савремено тржиште је динамично и флуидно, у њему се многи тржишни феномени не могу предвидети (слично као и оружана борба у војним наукама и ратној вештини) на основу већ одређених модела, већ се о њима као непоновљивим закључује на основу посредних судова. Поред тога управљање у таквим ситуацијама је обележено темперамантом и вештином људи, тако да њиховом променом и стратегијски планови и филозофија планирања могу бити промењени. Ревизија је у том погледу, како истиче П. Котлер, „као свеобухватно, систематично, независно и периодично преиспитивање окружења, циљева, стратегије и активности предузећа или пословне јединице са циљем да се идентификују проблеми и шансе и предложи план акције за побољшање пословних перформанси.“³⁴⁸ Дакле, из реченог је евидентно „да је она више од рутинског пратиоца планске активности. Подразумева да се, у светлу новог економског хоризонта и аспирација, мења курс и инструменти њеног остварења.“³⁴⁹ Одатле се она и заснива на утемељеном предвиђању и резултатима из система контроле који су везани за досадашње перформансе.

Стратегијске одлуке подразумевају дугорочно ангажовање предузећа као и околности у којима се оне остварују током времена. Тиме се афирмише потреба њиховог оцењивања и контроле током процеса доношења и сагласности са новонасталим околностима.

Процес стратегијског управљања обухвата секвенционално повезане фазе усмерене на осигурање ефикасности и ефикасности пословања предузећа.

Циљ је да се утврди да ли је стратегија (производ стратегијског управљања) у складу или одступа од могућности, тако да и процес оцене и ревизије укључује неколико подручја: „оцене интерне конзистентности стратегијских циљева са осталим циљевима предузећа; оцена квалитета процеса анализе на којем се базирао развој стратегије; оцена садржаја стратегије (правци, методи, темпо); оцена могућности предузећа да реализује стратегије; и оцена резултата, односно перформанси које је произвела стратегија.“³⁵⁰

Стратегија својим постојањем уређује односе са окружењем тако да се оцена и ревизија њеног остварења идентификују и као стратегијска контрола. Она је такође и фаза процеса стратегијског управљања и у надлежности је највиших органа управљања предузећем. Остварење стратегије се заснива на претпостављеном развоју догађаја у окружењу те стратегијска контрола мора уважавати компатибилност стратегије са развојем окружења. Њега из досадашњих искустава можемо одредити као стабилно (предвидиво) и нестабилно (непредвидиво) и на томе одредити технике на којим ће се заснивати контрола стратегије. Стабилно окружење је релативно лако за предвиђање, улога контроле се огледа у праћењу његовог напредовања заданим курсом. У нестабилном окружењу, контрола оцењује претпоставке, циљеве и стратегијске компоненте. Из тих разлога се разликују концепције и технике контроле, тако да разликујемо „две форме стратегијске контроле: а) контрола тренутног кретања (замаха) предузећа и б) контрола промена које предузеће чини.“³⁵¹

³⁴⁸ Исто, стр. 341. Преузето од, Kotler, P., Marketing Management, Prentice – Hall, 1987, p. 777.

³⁴⁹ Исто.

³⁵⁰ Исто. Преузето од, Thomas, J., Strategic Management, Harper and Row, New York, 1988, p. 332 – 334.

³⁵¹ Исто.

- Контрола замаха и садашњег кретања предузећа примењује се када се може предвидети кретање окружења те се настоји сагледати где је предузеће у односу на предвиђено кретање. Стратегијском контролом настоји се сагледати да ли су још увек валидне претпоставке формулисања стратегије у односу на настале промене у окружењу. Корективне стратегије које се предузимају на бази контроле значе проширивање раније утврђене генералне стратегије. Из тих разлога ова форма контроле се заснива „на: 1) концепцији центара одговорности, 2) идентификовању кључних фактора успеха и 3) норми за перформансе генералних стратегија.“³⁵²

- Ако је у питању концепција контроле центара одговорности онда је потребно у сврху контроле формирати центре одговорности. У том погледу најчешће се ради „о: центрима трошкова, центрима прихода, центрима профита и инвестиционим центрима.“³⁵³ За њих се одређује домен овлашћења, одговорности и идентификују стандарди за праћење остварења укупне стратегије предузећа.

Осим центара одговорности преко којих се остварује постфестум контрола базичних трошкова, прихода, профита и инвестиција. Концепција је усмерена на базичне факторе половног успеха, а тиме на форму стратегијске контроле, која је проактивно орјентисана у испитивању фактора који су допринели успеху стратегије и на тај начин врши валидацију и оцењује да је формулисана стратегија још увек валидна. У том погледу кључне су две групе фактора они који одређују пословну атрактивност појединих подручја привређивања и оних који опредељују пословну климу у датом периоду, те је потребно оценити да ли су конкуренти променили своју стратегију, како су конкуренти реаговали на поједине стратегијске компоненте, да ли су на помолу нови технолошки заокрети, и очекиване промене у понашању главних стејкхолдера. У оцењивању у оквиру ове форме стратегијске контроле стандарди су важеће норме у дотичној грани.

Поред свега, домет ове форме контроле није довољан да би се кроз оцену и ревизију пословања могле предлагати нове стратегије за радикално нове услове, већ је потребно тражити ослонац у контроли иновативних подухвата која је усмерена на ревизију целог процеса стратегијског управљања. Дакле, ради се о таквом концепту контроле који ће у нестабилним условима благовремено проналазити адекватне стратегије, и чија оцена може да иницира радикалне заокрете у пословању предузећа. Из тих разлога је ова форма контроле тежишно проактивно орјентисана и обухвата далеко шири спектар испитивања у чему користи високо софистициране технике „управљање круцијалним стратегијским питањима, суптилно вредновање компоненети предузећа и могућности њиховог комбиновања за остварење синергије као извора конкурентске предности, концепт симулације, сценарије, контингентно планирање и сл.“³⁵⁴

Понекад елементи ревизије стратегије личе на пословно преструктурирање предузећа (циљ отклањања несклада између садашњег и могућег). Ипак преструктурирање подразумева управљачке интервенције да би се отклонило евидентно кризно стање док је став ревизије да би се могло постићи и више у пословању предузећа. Самим тим преструктурирање је закаснило реаговање на промене у окружењу и концепте управљања, док је ревизија антиципиран став о неприхватљивости садашњег стања, те настоји да кроз периодична преиспитивања предупреди кризна стања. Логично следи да ревизија претходи преструктурирању и чини га сувишним. „Ако се тржишним преструктурирањем мења дефиниција бизниса, тржишних циљева и концепта

³⁵² Исто. Преузето од, Thomas, J., Strategic Management, Harper and Row, New York, 1988, p. 342 – 345.

³⁵³ Исто.

³⁵⁴ Исто, стр. 342.

пословног портфолиа, ревизијом се, као што је раније већ речено на систематичан начин проверава његово функционисање с циљем да се отклоне несклади у репертоару стратегијских активности.³⁵⁵

3.6.3. Управљање променама

Управљање променама је императив савременог пословања, у условима турбулентног окружења и нарастања могућности и амбиција менаџмента. Промене су постале константа у животу предузећа. У том погледу многи фактори интерне и екстерне природе делују на његову позицију и начин његовог обезбеђивања. Из тих разлога нужно је чинити промене различитог интензитета да би се очувала виталност предузећа. Промене се, како истиче И. Адигес, „не могу зауставити, те нам остаје да се брже прилагођавамо.“³⁵⁶

„Смисао промена јесте да се предузеће оспособи да у новим околностима задржи и побољша своју позицију. То је својеврсан процес обнављања и капитализације учења предузећа, односно његовог менаџмента. Променама се обезбеђује опстанак и креира раст предузећа.“³⁵⁷

Глобализација тржишта, интернационализација пословања, развој технологија и информатике убрзавају догађања у привредној арени и зхтевају на то благовремене стратегијске одговоре предузећа као тржишних актера. Из тих разлога се „инсистира на новој стратегијској парадигми која подразумева: 1. разумевање будућности и нових начина конкуренције, 2. благовремену спознају будућих шанси, 3. мобилизацију предузећа да умаршира у будућност и 4. способност предузећа да, креирајући диферентне предности, постигне конкуренцију.“³⁵⁸

Нова парадигма тражи и нове менаџере који чине да се догађаји десе и она „инсистира на разумевању будућности кроз развијен информациони систем који ће дешифровати сигнале које носе поруке о шансама и опасностима док су још слаби, како би се предузеће припремило за коришћење благодети нових околности.“³⁵⁹ У том смислу као што је приказано на слици 27., еволуирао је фокус, интерес и начин реаговања предузећа.

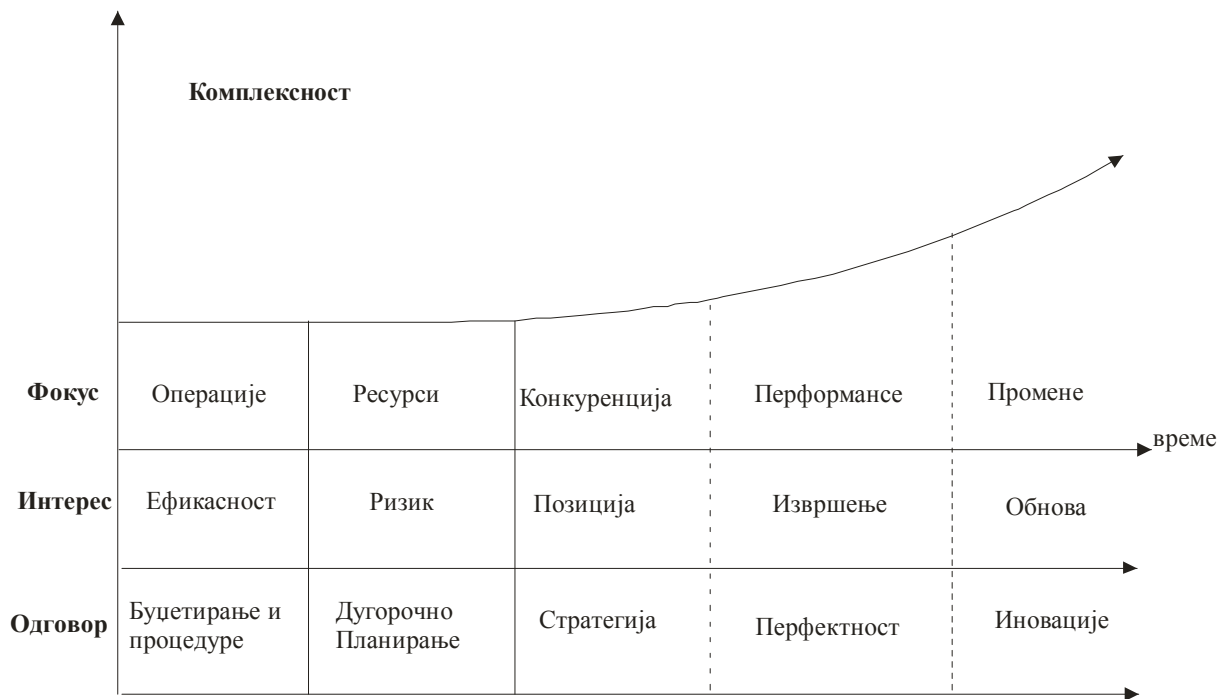
³⁵⁵ Исто.

³⁵⁶ Исто, стр. 343.

³⁵⁷ Исто.

³⁵⁸ Исто. Преузето од G. Hamel and C. K. Prahalad., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, p. 23 – 24.

³⁵⁹ Исто.



Слика 27. „Еволуција управљачког интереса,³⁶⁰

Динамичност и комплексност услова окружења довели су до тога да су они током времена еволуирали; „фокус на операције, реурсе, конкуренцију, перформансе, промене. Интерес на ефикасност, ризик, позиција, извршење, обнова. Одговор на буџетирање и процедуре, дугорочно планирање, стратегије, перфектност и иновације.“³⁶¹ Из наведеног се види да постоји широк спектар подстицаја, праваца и интензитета промена које предузеће предузима да би очувало своју виталност. У том погледу са становишта реаговања предузећа, промене могу бити реактивне и планиране, тако да се кроз процес прилагођавања формира нови однос са новонасталим окружењем.

Посматрано кроз визуру предузећа „планиране промене су израз антиципиране еволуције екстерних и интерних фактора, те се, као такве, плански изводе.“³⁶² У том случају, ако се узму у обзир брзина и радикалност новина које доносе, оне су еволутивне или инкременталне променама (проводе се постепено уз уважавање одређених међуусловљености). У супротном оне су револуционарне промене и њих карактерише дисконтинуитет (скоковитост) у уношењу новина. Промене у предузећу се односе на подручја промена, као што су: „стратегије, технологије, организационе структуре и људи.“³⁶³

У том случају стратегичке промене се односе на: „а) преорјентацију пословног портофолиа, б) ревитализацију одређеног бизниса или пословне јединице и ц) заокрете које укључују и највећи степен промена које предузеће чини да би се разрешиле озбиљне кризне ситуације.“³⁶⁴ Такође, у литератури се може наћи и слична подела у којој су стратегичке промене груписане „на: 1. Ниво пословних јединица, 2. Ниво

³⁶⁰ Исто, стр. 344. Преузето од М. Davidson., The Transformation of Management, Mac Millan, 1995, p. 85.

³⁶¹ Исто, стр. 344.

³⁶² Исто. Преузето од Pearce, J. A. and R. B. Robinson., Management, Random House, New York, 1989, p. 378.

³⁶³ Исто.

³⁶⁴ Исто. Преузето од Bateman, T. S. and C. P. Zeithaml., Management, Irwin, 1990, p. 705.

предузећа и 3. Ниво алијансе, односно пословне мреже у којој је укључено предузеће.³⁶⁵

Дакле, ако је основна одредница промена „производња различитог“, онда оне носе са собом неизвесност, а то постаје значајан аспект њихове примене. Промене се у том случају могу сагледавати и као учење изазвано реаговањем. Оне су различитих димензија, тако да су и импликације на начин извођења и очекивани исход различити. Наиме, као што се може видети на слици 28., „иницирање и извођење промена подразумева познавање амбијента у коме ће се изводити, континуитета, величине, темпа, учесталости, подстицаја, перцепције, очекиваности, карактера и дубина утицаја и сл.“³⁶⁶

Варијабле	Димензије		
Средина	Стабилна	—————>	Променљива
Континуитет	Континуитет	—————>	Дисконтинуитет
Величина	Безначајна	—————>	Значајна
Поступност	Постепена	—————>	Изненадна
Учесталост	Једнократна	—————>	Понављајућа
Трајање	Краткорочна	—————>	Дугорочна
Иницијатор	Лични	—————>	Од других
Развојни ниво	Опстанак	—————>	Раст
Перцепција	Негативна	—————>	Позитивна
Очекиваност	Очекивана	—————>	Неочекивана
Утицај	Благ	—————>	Дубок
	Повремено	—————>	Перманентно

Слика 28. „Илустрација 12.14 Димензије промена“^{367*}

Потребе за адаптирањем и иновирањем пословне концепције могу изазвати промене структуре окружења али и потешкоће у функционисању предузећа, као и развој сазнајних могућности менаџмента. Конкретно оне могу да произлазе из: „а) промена тржишних, технолошких, производно-системских и других фактора ближег и даљег окружења, б) појаве дисонантности и других потешкоћа и криза у функционисању предузећа у садашњем облику организационе структуре и система менаџмента, и ц) преузимања предузећа од стране нових власника и новог менаџмента.“³⁶⁸ Такође, у литератури се може наћи и детаљнија листа разлога за реструктурирање, „као што су: 1) обезбеђење раста пословних перформанси, 2) враћање историјском језгру делатности како би се, кроз деконгломератизацију, повећала дистинктивна компетентност, 3) преорјентација на други пословни портфолио, 4) промена тржишног и технолошког портфолија, 5) смањивање обима пословања кроз продају појединих погона и бизниса, 6) осамостаљивање појединих делова, 7) мерџери и аквизиције и сл.“³⁶⁹

У новим околностима циљ промена је очување и повећање зарађивачке способности предузећа. Он се постиже кроз реконцептуализацију стратегије, редизајнирање

³⁶⁵ Исто. Преузето од Fombrun, C. J., Leading Corporate Change, McGraw-Hill, 1992, p. 17.

³⁶⁶ Исто, стр. 345.

³⁶⁷ Исто, * Преузето од R. E. White., Creating Growth from change, McGraw-Hill, 1994, p. 2.

³⁶⁸ Исто, стр. 344 – 345.

³⁶⁹ Исто, стр. 345. Преузето од Slater, S., Corporate Recovery, Penguin books, 1987, p. 10 – 14.

организационе структуре, преформулисање технологије и обнове знања и структуре људи. Из тих разлога је важно да се прилагођавање предузећа изведе благовремено и на прави начин.

Извођење промена је директна последица ревизије и контроле пословања и оно је саставни део стратегијског управљања. Оне се иницирају кроз притиске и подстицаје од: „топ менаџента, средњих и нижих менаџера, системског законодавства, конкурентске средине, привредног амбијента, технолошког развоја и др.“³⁷⁰ Дакле, спој спољњих и унутрашњих околности може да захтева парцијалне или свеобухватне и симултане измене, да би се успоставила равнотежа између захтева окружења и властитих могућности предузећа, као и скупа плуралних интереса стејкхолдера. Из тих разлога се и „процес реструктурирања“ може дефинисати као преуређивање пословног портофолија, редефинисање пословне филозофије, стратегије и система менаџмента као и редизајнирање међуорганизационе структуре и преформулисање технолошког портофолија са циљем да се успостави бољи однос са новонасталим окружењем и констелацијом интереса стејкхолдера као и креирају нови услови за остварење конкурентске предности.“³⁷¹ Он подразумева крупне промене усмерене на то да се предузеће преведе у ново стање односа са окружењем и преференцијама менаџмента и других стејкхолдера. Ако се упореди са стратегијским управљањем, реструктурирање генерише оне промене којима се брзо реагује на дисконтинуитет развоја егзогених фактора или прави заокрет због сазнајних могућности и преференција постојећег и новог менаџмента. У таквим околностима од предузећа се очекује (као што се види на слици 29.) да у светлу нових околности, тј. изазова, трага за конкурентским предностима и да „кроз трансформационе процесе: 1. оптимизира пословни портофолио и смањи трошкове управљања (downsizing кроз rightsizing), 2. изврши реинжењеринг пословних процеса и остварује континуирана побољшања, 3. ревитализује и/или креира нову грану, односно пословно подручје и сходно томе ревитализује стратегију.“³⁷²



Слика 29. „Трагање за конкурентношћу“³⁷³

³⁷⁰ Исто. Преузето од, Bateman, T. S. and C. P. Zeithaml., Management, Irwin, 1990, p. 101.

³⁷¹ Исто.

³⁷² Исто.

³⁷³ Исто, стр. 346. Преузето од, G. Hamel and C. K. Prahalad., Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1994, p. 15.

Истицање брзих и радикалних промена условило је и трагање за адекватним термином насталој појави и фаворизовању термина трансформација, али и шаренилу терминолошких избора разних аутора. Стручно опредељење за „трансформационе процесе“ са те стране одражава суштину настале промене и могућност планског осмишљавања њихове реализације. Са те стране евидентно је да промене нису саме себи циљ, већ имају за циљ да предузеће отклони баријере и нескладе у свом пословању. Оне су важне и њима се плански приступа што указује на потребу планског вођења промена тј. трансформације. Управо из тих разлога, значајно подручје менаџмента представља управљање променама а у склопу њега посебну важност имају питања: „разумевање подстицаја; вођење процеса промена, односно трансформације; антиципирање узрока и савладавање резистенција променама.“³⁷⁴ Наравно, разумевање подстицаја је превасходно важно да би се открили узроци промена и према њима одредили циљеви и иницирао процес њиховог извођења. Када је у питању вођење процеса промена онда је пожељно имати пројектни приступ, са претходно утврђеном визијом и познавањем релевантних техника за операционализацију трансформационих процеса.

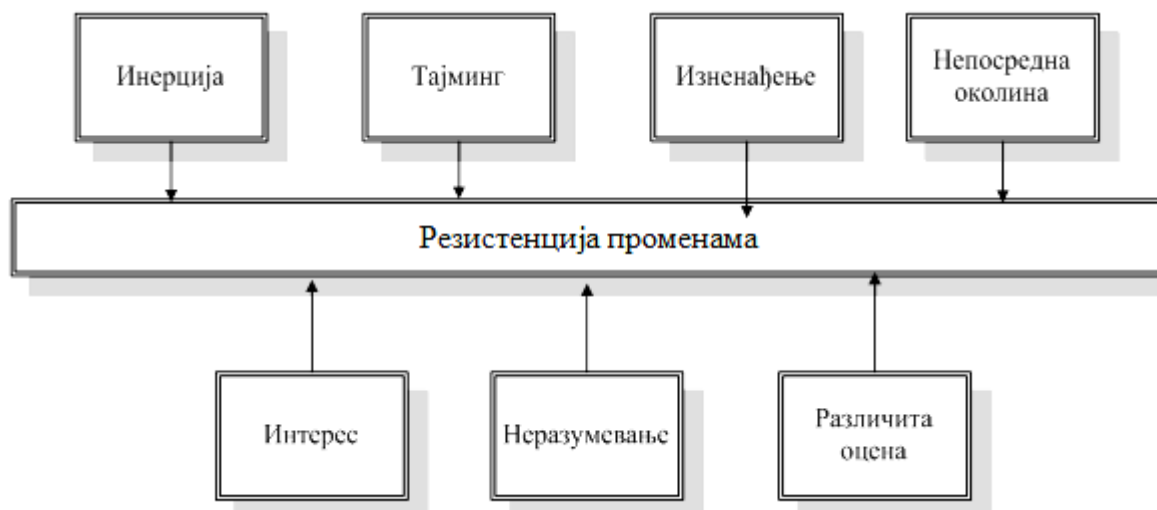
Такође, битно је сазнање да „трансформациони процес укључује три кључне фазе и то: одмрзавање, промене и поновно замрзавање постигнутог стања.“³⁷⁵ Такође, да би се извршио трансформациони процес потребно је „одмрзнути, променити и стабилизovati три кључна елемента и то: културу, структуру и моћ.“³⁷⁶ У литератури и пословној пракси постоје разрађени поступци вођења организационих промена и у већини њих је истакнут значај дијагнозе, креирања визије, пројектног приступа, мотивисања и стабиловања, односно институционализације новог стања. У том погледу могу се издвојити два слична приступа у одређењу концептуалног оквира вођења трансформационих процеса предузећа. Један је концептуални оквир П. Котлера и он на том путу укључује осам корака и други приступ је И. Адигеса. Он у том погледу, процес спровођења организационих промена, систематизује у једанаест фаза.

Поред свега, промене у крајњем значе суочавање са неизвесностима и прилагођавање новим околностима, тако да се у предузећу могу тумачити и као угрожавање досадашњих позиција, навика и интереса, па је са те стране њихово извођење повезано са мање или више израженим отпорима, као што је приказано на слици 30.

³⁷⁴ Исто.

³⁷⁵ Исто.

³⁷⁶ Исто, стр. 346 – 347. Преузето од, Јанићијевић Н., Корпоративна трансформација, Timit Book, Београд, 1994, стр. 172.



Слика 30. „Разлози отпора променама.“³⁷⁷

Из тих разлога је потребно да планери и реализатори промена антиципирају узроке тих резистенција и раде на њиховом елиминисању. У том погледу могу се користит различити приступи у процесу амортизовања отпора променама, као што је приказано на слици 31.

ПРИСТУП	Користи се у ситуацији	Предности	Недостаци
Образовање и комуницирање	Када недостају адекватне анализе и информације	Информисани и убеђени људи ће помоћи имплементацију	Може захтевати пуно времена, а поготову ако је пуно људи укључено
Партиципирање и инволвирање	Када иницијатори немају довољно информација, а постоје значајна места и отпори променама	Укључивањем у планирање промена лакше је људе придобити за њихову имплементацију	Могућност појаве дуготрајних и деструктивних расправа
Олакшавање и помагање	Где се пружају отпори због проблема адаптирања	Добар начин за олакшавање адаптирања	Спорост, коштање и неизвесност
Преговарање и споразум	Кад постоји вероватноћа да ће промена угрозити оне који имају сангу да се супроставе	Некад је то лак начин да се избегну главни отпори	Може да буде скуп за постизање споразума
Манипулација и кооптирање	Када друга тактика није могућа или је скупа	Може да буде брз и мање скуп начин за амортизовање отпора	Може да доведе до већих проблема ако се људи осећају манипулисаним
Експлицитна и имплицитна принуда	Када је брзина хитна и иницијатор располаже снагом присиле	Брз и ефикасан за савлађивање неких отпора	Може да повећа отпоре и створи конфликте

Слика 31. „Приступи преброђавању отпора променама.“³⁷⁸

³⁷⁷ Исто, стр. 347. Преузето од, Bateman, T. S. and C. P. Zeithaml., Management, Irwin, 1990, p. 714.

³⁷⁸ Исто, стр. 348. Преузето од, Bateman, T. S. and C. P. Zeithaml., Management, Irwin, 1990, p. 721.

Наравно, потребно је да наведени и други приступи буду прилагођени карактеру и узроцима отпора променама, такође, уграђени у план спровођења трансформационих процеса.

У свему наведеном „незаменљива је улога лидера који ће креирањем и артикулисањем реалистичне и атрактивне стратегијске визије покретати на промене и придобијати активне присталице.“³⁷⁹

³⁷⁹ Исто.

4.

**НАУЧНА ЗАСНОВАНОСТ ВОЈНЕ СТРАТЕГИЈЕ У
ФУНКЦИЈИ МЕНАџМЕНТА**

4.1. Предмет војне стратегије

4.1.1. Опште о војној стратегији као предмету сазнавања и предмету мишљења

Сазнавање о војној стратегији је дуг друштвени и научни процес. Обухвата стицање свести о битним својствима војне стратегије и њеном односу према другим појавама. У складу са стеченим искуством и ставовима познатих научника, за њега можемо рећи да се одвија по „критеријумима сазнања“³⁸⁰, тако да сазнање о војној стратегији у општем смислу јесте њено јасно језичко формулисање, њено утврђивање стратегијом одбране, њено објашњавање стратегијом и њена способност да се војском може произвести и опазити. У том погледу „сазнање неког предмета је таква свест о њеним својствима које укључује у себе способност језичког описивања, објашњавања и практичног примењивања сазнатог предмета.“³⁸¹ Дакле, знање о њој као свест јесте „свест о предмету који задовољава наведене критеријуме.“³⁸²

Као што постоје разне врсте сазнања, тако постоје и разне врсте мишљења о војној стратегији. У свему се поставља питање „истине“, а и о њој постоји више теорија. Међутим, питање истине о војној стратегији, јесте однос сазнатог или именованог и речима исказаног објекта, са предметом сазнавања. Наравно, и овде се могу јавити проблеми које може узроковати класична логика. С обзиром на сложеност предмета који се сазнаје, мишљењем и речима исказује, као и захтева истине, примењује се посебена семантичка и дијалектичка логика која нам у томе помажу. Тако да за истину можемо рећи „истина јесте у сагласности (коресподентност, адекватност) нашег мишљења са стварношћу“³⁸³. Тиме се истичу одређени услови да би један став о војној стратегији одговарао стварности, а то су услови смислености, кохерентности и проверености као услова истинитости. У том погледу, војна стратегија може бити општи предмет мишљења, нешто о чему се може исказати било који исказ и као посебно и појединачно или самостална појава. Када је у питању стварност, она је дијалектичком материјалистичком логиком одређена као „предмет и процес.“³⁸⁴ С обзиром на сложеност војне стратегије, до сада смо о њој због практичних разлога мислили на три начина: као појави-односу, да бисмо сазнали како настаје као појава, што сматрамо њеним својством; као комплексу, појава-однос-процес- сложен предмет условљен оружаном борбом и узрокован борбеним дејствима, а настаје у систему државе, војске, стратегије, опредељен циљем политике и односом са окружењем (тако да и сам предмет војне стратегије поприма карактеристике и облик систем-процес); као обиму предмета војне стратегије, које нас наводи на расправе о инваријантном, општем као заједничком за све војне стратегије, посебном као релацијама у структури заједничког инваријантног садржаја и појединачно на све варијантне војне стратегије (конвенционалне, нуклеарне, специјалне, заједничке, посебне, државне, бивше, садашње и будуће). Такође, о војној стратегији се може мислити и са становишта војне моћи и војне силе, на које се она заједно са војском логично надовезује као средство и начин за задовољење потреба, реализације интереса и остварење циљева. Са те стране, о војној стартегији можемо мислити као о друштвеној, економској, политичкој, правној и војној појави. У тај оквир се уклапа и мишљење о појавама „оружана борба“ и „борбена дејства“ које су са војном стратегијом међузависно повезане и опредељују

³⁸⁰ Марковић М., Логика за III разред гимназије и III разред Правно-биротехничке школе, Девето издање, Београд, Завод за уџбенике и наставна средства, штампа Штампарија Загорац, 2003, стр. 9.

³⁸¹ Исто.

³⁸² Исто.

³⁸³ Исто, стр. 19.

³⁸⁴ Вишњић Д., Појам оружане борбе, ВИНЦ, Београд, 1988, стр. 73.

предмете њихових наука. Наравно, предмет војне стратегије изворно припада војним наукама, док остале науке у њему партиципирају са делом војних специфика свог предмета.

Мишљење о научној заснованости војне стратегије има своју практичну научну сврху. Мислити о научној заснованости војне стратегије јесте у општем смислу процес одређивања њене научности. Међутим, само схватање науке (систем знања, форма делатности, опште методе, облик друштвене свести, процес) и формирање мишљења у њој има своје специфичности. Научност јесте однос војне стратегије према науци којој по предмету припада. „Наука је као објективно, критичко, методски изведено знање.“³⁸⁵ У том погледу знање је повезано са истином о објекту на који се односи. Да би то постало треба да буде објективно, прецизно, опште, систематично, развојно, проверљиво и доказано. Као такво, инваријантно у ширем, одређује и предмет науке. Научност је опредељена значењем речи „заснованост“ и у том погледу сматра се да је научна заснованост војне стратегије њено својство. Дакле, својство војне стратегије да се на науци заснива остварује се кроз предмет, теорију, метод и језик Ратне вештине којој припада, и непосредно се односи на њену научну дисциплину Стратегију, са циљем „утврђивања објективне истине“³⁸⁶ о војностратегичкој стварности као предмету војне стратегије. Такође, о научној заснованости војне стратегије због практичних разлога мислимо на три начина: као услову њеног постојања који се остварује унутар система (елемената, веза и односа) војне стратегије; као односу који се остварује са стратегијом одбране којој припада; као процесу који се остварује са војском, и процесу који се у војсци спроводи.

4.1.2. Предмет војне стратегије у односу на предмет војне науке

Појам „предмет науке“ у општем научном смислу, одређујемо у складу са дефиницијом академика Михајла Марковића „Предмет ма које науке јесте комплекс нових, актуелних, међусобно сродних проблема који настају у процесу практичне интеракције човека и објективног света. У свакој појединој науци одредба њеног предмета је функција практичног искуства о једном одређеном подручју стварности, језика, методолошких и филозофских претпоставки, норми за практичну делатност, и специфичних начина организовања података.“³⁸⁷ Према критеријуму предмета науке извршена је и класификација наука.

У том контексту је одређен и предмет војних наука, који, у најширем погледу, обухвата комплекс проблема који настају у процесу сукоба држава и војски, а везани су за појаве рат и оружана борба. Једно од прихватљивих одређења војних наука даје и Војни лексикон: „Војна наука је систем учења о суштини и садржају припрема и вођења рата и оружане борбе. Утврђује садашњост и предвиђа будућност: ново гради на основу сазнања о прошлом и садашњем. Предмет изучавања је рат (в.), посебно његов основни садржај - оружана борба (в.). Истражује, објашњава и дефинише објективне законитости рата и оружане борбе: има своју теорију, принципе и методологију (в. *Војна теорија*), и у тесној је вези са другим наукама и научним дисциплинама. .. Има више научних области, грана и дисциплина, а све заједно чине систем *В.* који ...“³⁸⁸

Из дефиниције се види да је предмет војних наука широко постављен и односи се на рат и оружану борбу. Рат је комплексна друштвена појава и он је предмет изучавања

³⁸⁵ Марковић М., Филозофски основи науке – Том први, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 13.

³⁸⁶ Исто.

³⁸⁷ Исто, стр. 25.

³⁸⁸ Војни лексикон, ВИЗ, Београд, 1981, стр. 687.

више наука. Тако да се и одређење предмета војних наука, у односу на систем наука, не може извести без одређених проблема. Но, не пориче се да је оружана борба војна појава. Тако да се и поимање предмета војних наука може градити око оружане борбе, а систем војних наука око Ратне вештине чији је она део. Такође, приступ одређењу предмета и система војних наука може бити постављен и на друштвено прагматичан начин. Практична сврха свега војног јесте одбрана друштва и државе, а тада се оружана борба доводи у корелацију са друштвеном и државном функцијом и системом одбране. За предмет и систем наука одбране, тада постају актуелни још неки безбедносноодбрамбени садржаји, део безбедносноодбрамбене функције и безбедносноодбрамбеног система. Тиме се не пориче актуелност оружане борбе већ се истиче њена функција. Са становишта ратне вештине и њене научне дисциплине стратегије, то ће условити нова научна промишљања, као и предметна и системска одређења.

У сваком случају, оружана борба, као војна појава, јесте у целини област интересовања ратне вештине, док се друге науке њоме баве само са становишта интересовања сопственог предмета. У том случају о војним наукама се може говорити као „о ортодоксним (правим) (и мисли се на ратну вештину и њене дисциплине стратегију, оператику и тактику), инхерентним (нераздвојним) и кохерентним (блиским) војним наукама.“³⁸⁹

У односу на предметну област војних наука, војностратегијска стварност као предмет војне стратегије је у непосредном, нераздвојном и међузависном односу. Она је део њиховог садржаја и обима предмета, који се односи на војностратегијски ниво функције и система. Реална веза са њима је сама оружана борба и борбена дејства која их као функције војске обједињавају кроз функцију и систем као делегиране обавезе. Они су редовни задаци које они спроводе, а проистичу из војне стратегије као програмско планског документа. У том случају, њихова веза са војном стратегијом је посредна преко војне политике и војне доктрине, као и законских и подзаконских аката којима се она спроводи и одређује понашање сваког подсистема посебно.

Према томе за однос предмета војне стратегије са предметом војних наука вреде иста правила и исто одређење као и за ратну вештину и сам систем војних наука. „Одредити један део стварности за предмет науке значи: (1) именовати то подручје стварности; (2) одредити преклопна подручја са другим наукама које на свој начин истражују исти предмет; (3) издвојити оне димензије, аспекте или карактеристике предмета који нису покривени истраживачком праксом и научним интересом ниједне друге науке и именовати их садржајем сопственог предмета и (4) дефинисати значење, садржаје и облик свих димензија и аспеката тако именованог предмета науке да би се јасно разграничио од свих других сличних предмета.“³⁹⁰

Војна стратегија предметом припада ортодоксној војној науци и у њој се издваја као њена дисциплина, док са другим наукама гради нераздвојни и блиски однос. Део предмета интересовању војне стратегије јесте војностратешки ниво функција и система на које се те науке односе. Са њима гради међузависан однос, што је саставни део војностратегијске стварности.

³⁸⁹ Дражић П., Спасојевић Ж., Сакан М., Митев Л., Пецикоза Р., Цупара М., Крсмановић З. и Шумоња М., Методологија ратне вештине, скрипта, Центар војних школа Војске Југославије, Генералштабна школа, Штамп Секција за штампање и умножавање ЦВШ ВЈ Београд, 1996, стр. 23.

³⁹⁰ Исто, стр. 30.

4.1.3. Предмет војне стратегије у односу на предмет Ратне вештине

Оружана борба као појава у целини је предмет интересовања ратне вештине. Она је такође и један од основних садржаја рата, тиме се непосредно односи на друштво и државу у целости. Она је услов и разлог да једна организована заједница у одређеном тренутку пређе из мирнодопског у ратно стање. Тиме све своје делатности прилагоди ратним условима живота и рада. Тако да је оружана борба начин живота и рада у којој се ангажују сви потенцијали друштва и државе да би се она реализовала кроз сукоб два сложена војна система или две војске. Због свог друштвеног значаја она је предмет интересовања многих наука и оне је, свака са свог аспекта интересовања, проучавају. Припрема друштва и државе за оружану борбу је сложена друштвена и државна активност, која обухвата и војску. На тај начин део предмета ратне вештине постају и припреме и ангажовање војске. Тиме проблеми оружане борбе постају још сложенији и односе се на стање мира и рата. Они захтевају научна истраживања и научна решења у организацији, командовању, логистици, наоружавању, како би се војска у датом тренутку могла на адекватан начин ангажовати.

Поред истакнутих карактеристика предмета ратне вештине она се још увек није у потпуности конституисала као наука, већ је у изградњи са одређеним проблемима који је прате. За њено одређење примерена је дефиниција дата у Војном лексикону. „Ратна вештина је теорија и пракса припремања и вођења оружане борбе; најважнија дисциплина у систему војних наука. По основним обележјима припада друштвеним наукама, а подручје њеног истраживања и деловања је рат. Назива се и системом општевојних наука. Обухвата: стратегију, оперативку и тактику. Као наука истражује, открива, анализира и проверава законитости оружане борбе, утврђује принципе њеног вођења и даје елементе за праксу, уобличене у доктринарне ставове. Као пракса, представља субјективну делатност у припремању и вођењу оружане борбе. Настала је и еволуирала упоредо са развојем људског друштва, посебно оружаних снага и средстава за вођење рата.“³⁹¹

Ратна вештина има своје специфичности она се гради и заснива на њеним научним дисциплинама- стратегији, оперативици и тактици. У неким земљама је присутна и двојна подела ратне вештине на стратегију и тактику. Поред различите поделе, свака научна дисциплина исказује интересовање и изучава посебан део предметне стварности оружане борбе. Тактика најнижи, оперативка средњи, а стратегија највиши, у тој хијерархији су међусобно повезане и условљене. Оперативку и тактику опредељује стратегија, а оне условљавају стратегију.

У складу са ставом да ратна вештина изучава оружану борбу у целости, она је у том случају и њен предмет. Оружана борба је друштвена појава, због своје сложености сматра се комплекс ствар-однос-процес, а у складу са својом спецификом „војна“ у исто време друштвена-војна, комплекс ствар-однос-процес. Међутим, са војног становишта (практичног и теоријског), она има своју структуру (облике, садржај, видове дејстава, облике борбених дејстава, обезбеђење борбених дејстава), и своје карактеристике, што је такође чини сложеном. Издвајање инваријантних војностратегичких делова је такође сложен методолошки поступак који прате и одређени научни, теоријски и практични проблеми.

³⁹¹ Војни лексикон, ВИЗ, Београд, 1981, стр. 513.

4.1.4. Предмет војне стратегије у односу на стратегију као научну дисциплину ратне вештине

Стратегија се јавља као научна дисциплина ратне вештине, иако је млађа од тактике и старија од оператике, и о њој се промишља релативно кратко време. Еволутивни или револуционарни преокрет у људском мишљењу настао је практичном потребом решавања сложених вишеслојних проблема, који се дешавају истовремено и изражавају свеобухватно и целином државе. Били су то до тада несавладиви проблеми, а адекватно мишљење о њима било је могуће тек од тренутка њиховог практичног сазнавања и решавања. Одроз и објективност предмета мишљења обухватили су и структурирали и само мишљење о њима, а оно је сходно начину решавања проблема или стратегији, названо стратегијско мишљење. Оно је и данас предуслов мишљења и сазнавања стратегије. Научно сазнавање стратегије у почетним условима развоја друштвених наука било је отежано, али је успостављен однос и одређена научна припадност. Проблеми који су се јавили у том периоду одражавају се на научни поглед на предмет стратегије и данас. Наравано, стратегијска стварност, а тако и наука која је изучава, стално се развија, а знања о стратегији преиспитују, утврђују и надопуњавају. У том контексту, и само схватање науке опредељује приступ стратегији, која се такође, схвата као знање, делатност, метод, део друштвене свести и процес. Научни приступ стратегији се најчешће остварује кроз појам, он се адекватно односи на предмет или саму стратегију, а опредељује га становиште научног приступа објективној стратегијској стварности.

Стратегија се може дефинисати на следећи начин, „Стратегија је научна дисциплина ратне вештине која се бави изучавањем, истраживањем и изграђивањем теорије и праксе припремања, организовања и вођења оружане борбе као најважнијег садржаја рата. Стратегијом као делатношћу бави се највише државно, политичко и војно руководство у циљу иницирања изградње и примене у пракси а научна основа се обезбеђује применом истраживачког поступка.“³⁹² Наведена дефиниција је по свом карактеру дескриптивна, тежи да буде свеобухватна по питању предмета и уравнотежена по питању науке, теорије и праксе стратегије.

Међутим, ставови теоретичара о предмету стратегије су подељени, за једне је предмет, „(употреба оружаних снага за постизање циљева које поставља политика), а други сматрају да је њен предмет (припрема и вођење рата у целини).“³⁹³ У првом случају ставови се везују за вођење војске, а у другом за снагу и моћ државе. У компаративној анализи осамнаест дефиниција појма стратегије, проф. др Момчило Сакан³⁹⁴ је издвојио и осмнаест термина у дефиниенсу, који означавају предмет стратегије.

Карл Фон Клаузевиц, један од највећих војних мислилаца, изнео је став да је „стратегија наука о употреби битке за постизање неког циља“.³⁹⁵ У том контексту она је у ужем смислу наука, а у ширем смислу вештина употребе војске као средства за остваривање циља политике. Њена сложеност и двојност као науке и праксе или једног истог у пракси и науци, кореспондира са предметом и објектом стратегије. Тако да су и садржаји и обим предмета а тиме и објекта широко постављени и могу бити одвојени од свих других садржаја једино стратегијским научним приступом проблемима и стратешким опредељујућим начином мишљења и делања. Дакле, оно обухвата све изнете ставове по питању предмета и све недостатке које ти ставови носе, из простог

³⁹² Исто, стр. 42.

³⁹³ Исто, стр. 41.

³⁹⁴ Сакан М., „Дефинисање стратегије“, Војно дело, бр. 2-3, Београд, 2002, стр. 218.

³⁹⁵ Клаузевиц Ф. К., О рату, ВИЗ, Београд, 1951, стр. 141.

разлога што стратегију не описује, већ одређује на највишем нивоу општости, дефинишући у ужем смислу својства и сврху стратегије, а у ширем предметном делу стратегијску стварност.

Стратегијска стварност испољава се као егзистенција војних предмета и објеката, материјалних ствари њихових структура и карактеристика, путем којих они остварују релације и испољавају своја својства у практичном и научном смислу. Једна од важних релација јесу везе и односи политике и стратегије и однос стратегије оператике и тактике, кроз које се опредељује и узрокује сама појава стратегије и у исто време спроводи као однос са окружењем. Овај део стварности дат је политици и војној струци за научно, теоријско и практично одређивање и употпуњавање циља и начина његове реализације. У том смилу, због сложености и перцепције самог предмета „наука, теорија и пракса“, као и „политика и циљ“ појављују се на више нивоа сазнавања стратегије и стратегијске стварности.

У практичном, теоријском и научном смислу, однос политике и стратегије успостављен је кроз одређивање и реализацију циља и он је међузависан. Осим у случају нуклеарне стратегије која због моћи самог нуклеарног оружја, омогућава испуњавање сваког политичког циља.

Успостављени однос између дисциплина ратне вештине омогућава да стратегија своје циљеве најпотпуније остварује преко оператике и тактике (одговара употреби конвенционалних и нуклеарних снага у сукобу нуклеарних сила). Тиме се потврђује став да су стратегија, оператика и тактика, међузависне јер ни једна од њих посебно не може да обухвати све елементе предмета ратне вештине. У датој хијерархији стратегији припада највиши ниво. Оператика је на средњем нивоу и остварује одређену аутономију кроз децентрализовано командовање. Док су оператика и тактика непосредно повезане извршавањем задатка и реализацијом борбених дејстава. Задаци и остварени циљеви тактике непосредно утичу на оперативку а тиме и на редефинисање циљева и решења стратегије.

Предмет научне дисциплине стратегије у ратној вештини је одређен и он обухвата највиши ниво оружане борбе. Предмет се у ширем научном смислу односи на стратегијски ниво оружане борбе, припрему, ангажовање и борбена дејства војске, у ужем смислу он је наука и пракса опредељена циљем. На тај начин се одређује предмет стратегије и његова научна заснованост, као својство стратегије да се на науци заснива, а у пракси реализује као рационална делатност опредељена циљем. Тиме су стечени услови за њену практичну примену; практична, теоријска истраживања и грађење теорије; њено научно заснивање као услов постојања стратегијске и у исто време на основу истог предмета војностратегијске стварности.

Предмет војне стратегије се у том погледу поклапа са предметом стратегије, његова једина специфика је у системском и процесном приступу и из тих разлога дециднијем именовану саме појаве војне стратегије. Која се у контексту речи „стратегија“ јасно не издваја од свих других стратегија. Такође у именовану научне дисциплине ратне вештине она је разумљива само у тој области, док у широј друштвеној комуникацији и друштвеној стратегијској стварности ствара нејасноћу.

4.1.5. Предмет војне стратегије, подударана, разлике и проблеми

С обзиром да је предмет стратегије као научне дисциплине ратне вештине одређен са становишта друштвених наука, он се подудара са одређењем војне стратегије са системског и процесног приступа. Неслагање је видљиво у домену именована предметне области, а и саме научне дисциплине која се на њу односи.

За одређивање предмета војне стратегије, основни предуслов је војностратегичко мишљење.

Мишљење о војној стратегији као сложеној војно друштвеном комплексу, појави-односу-процесу, тј. војној систем-процес појави који у исто време јесте и обухвата целину (као систем и као процес) војску и државу; односи се на највиши ниво војностратегичког управљања војском, војностратегичког одлучивања и војностратегичког значаја; војностратегичког положаја, војностратегичких услова и војностратегичког стања у коме се систем налази; војностратегичко окружење које на то утиче; војностратегички потенцијал или војностратегичка средства са којим се проблем решава; саму појаву војне стратегије у реализацији циља; темпо и ток трансформације војностратегичког стања; војностратегички ниво појаве оружане борбе која се тиме узрокује, обухвата и односи на целину државе, а која због своје природе утиче и обликује војностратегичку стварност.

У том погледу, део предмета интересовања војне стратегије (као и стратегије) јесте војностратешки ниво система и његових функција, на које се тај део науке односи. Са њима гради међузависан однос, што је саставни део војностратегичке стварности. Предмет војне стратегије (као и стратегије) односи се на оружану борбу као на хијерархијску војну појаву. Такође, као и предмет стратегије, проистиче из њене структуре и карактеристика, где свом предмету опредељује елементе означене као „војностратегички значај“, „војностратегички ниво“ и повезане „војностратегичким одлучивањем“. Тиме су у предмету војне стратегије нераскидиво повезани војностратешки ниво функција државе, војностратегичке припреме и ангажовање војске и реализација војностратегичке функције борбених дејстава. Из наведеног се може закључити да војностратегичко мишљење о предмету стратегије као делу научне области ратне вештине, доводи до истог дела предметне стварности и са војним разлогом именује војностратегичком стварношћу. Тиме се отклања општост у именовану, предмет јасно разграничава од свих других стратегичких стварности и адекватно опредељује појави на коју се односи. Дакле, научна заснованост војне стратегије је њено својство да се заснива на стратегији као научној дисциплини ратне вештине.

Научна заснованост војне стратегије остварује се кроз предмет, теорију, метод и језик Ратне вештине којој припада, и непосредно се односи на њену научну дисциплину Стратегију. Њено постојање остварује се унутар система (елемената, веза и односа) војне стратегије, у односу са стратегијом одбране, спроводи се као процес у војсци и истовремено процес остваривања политичког циља.

Одређењем предмета војне стратегије, одређен је његов научни основ као најважнијег конституенса науке, а тиме је омогућена даља реализација процеса научног заснивања војне стратегије у теорији, методу и језику ратне вештине.

4.2. Теорија војне стратегије

4.2.1. Научна основа теорије војне стратегије

Реч „теорија“ јесте страна реч и у српском језику има следеће значење; „теорија (грч. theoria гледање, посматрање) у ширем смислу: уопштено искуство, чисто сазнање (супр. пракса); у ужем смислу: системско излагање неке науке, извођење једне појаве из

закона на коме се она оснива (супр. емпирија); учење створено од закона и претпоставки; чисто научно посматрање без обзира на стварност; школска мудрост.³⁹⁶

„Међутим, када се о теорији говори у методолошком смислу, мисли се на целовито објашњење једне групе појава које у себи укључује и законе и формулацију основних конкретних услова (чињеница) из којих је деловањем наведених закона група појава у питању настала.“³⁹⁷

У процесу научног сазнавања непосредно су повезане чулна практична делатност и теоријско мишљења или пракса и теорија. „Научна пракса јесте заснованост праксе на људском мишљењу, ... Заједничко име за целокупну човекову мисаоно-сазнајну делатност јесте теорија.“³⁹⁸ Практика, као општи појам и реализација свега у стварности, према дијалектичко-марксистичком схватању, је „активна производно-стваралачка чулно-материјална свесна и целисходна људска делатност.“³⁹⁹ Из тих разлога, она обухвата и друштвене процесе као најсложенији вид људске праксе у свим областима друштвених делатности. Као што је и „људско стваралаштво као највиши облик људске праксе у свим областима науке, технике, економије и културе.“⁴⁰⁰ Такође, она је једина непосредна веза човека са објективном стварношћу, која у себи садржи и теоријско мишљење. У том погледу можемо говорити и о практично-чулном и теоријско-мисаоном сазнавању објективне стварности. Наравно, оне нису подједнако заступљене у свим процесима сазнавања објективне стварности, већ зависе од карактеристика предмета и процеса сазнавања. Такође и тада остварују међузависну везу и не искључују једно друго. Однос научне праксе и научне теорије јесте међусобно усовљен, „теорија и пракса се развијају једна на основу и помоћу друге.“⁴⁰¹ Генетички гледано то је историјски процес, у коме се оне прате и обично једна другој претходе, а њихово слагање је понекад са остатком или противречношћу, што све заједно доприноси њиховом развоју или развоју науке и научних институција.

Битна ствар у целом процесу јесте њихова испољена веза, која се остварује „преко научних чињеница.“⁴⁰² На овај начин она нас усмерава предмету науке на коју се односи и научном сазнавању и знању научно сазнате и утврђене објективне стварности. Дакле, научна чињеница и њена сврха одређене су, у практичном и научном смислу, условима сазнавања и процесом постављања и реализације хипотеза, као начином стицања знања о њима, предуслова проверавања, доказивања и друштвеног прихватања. У општем смислу, то би представљао цео пут науке у односу на истину, схватање света и метода његовог сазнавања, од утврђивања чињеница до научног објашњења у циљу хуманизације предметне и објективне стварности или света као предмета-објекта сазнања. Дакле, „виши и сложенији облик научног објашњења расположивим чињеницама је научна теорија.“⁴⁰³ Такође, „свака научно ваљана теорија је систем сазнања одређене вредности, која се изводе из извесних теоријских, апстрактних принципа и која описују или објашњавају неку област предмета или појава.“⁴⁰⁴

³⁹⁶ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 905.

³⁹⁷ Марковић М., Логика за III разред гимназије и III разред Правно-биротехничке школе, Девето издање, Београд, Завод за уџбенике и наставна средства, штампа Штампарииа Загорац, 2003, стр. 129.

³⁹⁸ Шешић Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 195.

³⁹⁹ Исто, стр. 197.

⁴⁰⁰ Исто.

⁴⁰¹ Исто, стр. 198.

⁴⁰² Исто.

⁴⁰³ Зајечарановић Г., Основи методологије науке, Научна књига, БИГЗ, Београд, 1977, стр. 192.

⁴⁰⁴ Исто, стр. 196.

Структуру научне теорије чине „1. предмети или врсте предмета на које се теорија односи, ... 2. изван број основних појмова, односно основни речник научне теорије, ... 3. извесни основни ставови, односно принципи и постулати, ... 4. извесни закони о појавама које су предмет научне теорије, ... 5. већи или мањи број још непроверених хипотеза, ... 6. теореме као изведене и проверене научне претпоставке.“⁴⁰⁵ Такође, елементи њене структуре могу бити одређени и као, „1. семантичка правила, 2. ближе одредбе теорије (*quali-fuying clauses*), 3. основне теоријске претпоставке, 4. метод и техничка истраживања.“⁴⁰⁶

„Образовање научне теорије састоји се у доношењу научних поставки, тј. ставова и судова о одређеној врсти појава“⁴⁰⁷ тако да у односу на методу њиховог сазнања оне могу бити научно изведене „1. аналитичко-дедуктивно, 2. емпиријско аналитичко-генерализаторски, 3. емпиријско-индуктивно, 4. хипотетичко дедуктивно, и 5. сложено.“⁴⁰⁸ Кроз овај процес успоставља се и однос између научне теорије и хипотезе у коме је теорија одржива ако из ње следе потврдљиве хипотезе.⁴⁰⁹ Наравно у једном ширем контексту схватања и разумевања процеса оповргавања теорије, што се шире може разматрати као „разноликост података и елиминација алтернативних теорија“⁴¹⁰, истицање значајности података, као и објашњавање и разумевање, уз све методолошке супротности савремене науке. Такође, у процесу образовања теорије, према критеријумима одређују се и врсте научних теорија које могу бити према „а. предметној области, б. сазнајном пореклу, ц. структури теорије, д. општости теорије, е. строгости теорије.“⁴¹¹

Основне димензије научне теорије представљају начин њиховог разумевања као „предметност, општост, сазнајна моћ, формализованост и аксиоматизованост, моћ предвиђања и плодност теорије.“⁴¹²

У том контексту се одређује и сазнајна улога научних теорија и она може бити „1. теоријско сазнајна и 2. примењена или практична.“⁴¹³

Општа научна становишта о научној теорији представљају основ за научно формирање теорије ратне вештине, њен део је и теорија стратегије као научне дисциплине или војне стратегије.

4.2.2. Теорија ратне вештине основа теорије војне стратегије

Предмет и објекат ратне вештине су опредељујући за теорију ратне вештине, и са тог становишта може се рећи да су сва сазнања о предмету и објекту или оружаном борби, у целини садржана у теорији ратне вештине. Такође, из досадашње научне праксе ратне вештине може се видети да се њихово изражавање и излагање врши „специфичним језиком који највише одговара природи предметне области.“⁴¹⁴ Када је у питању теорија ратне вештине, постоје одређене специфичности и ограничања у њеном јединственом

⁴⁰⁵ Шеших Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 292.

⁴⁰⁶ Марковић М., Филозофски основи науке – Том први, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 518.

⁴⁰⁷ Шеших Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 292.

⁴⁰⁸ Исто, стр. 293.

⁴⁰⁹ Исто, стр. 295.

⁴¹⁰ Марковић М., Филозофски основи науке – Том први, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 521.

⁴¹¹ Шеших Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 295.

⁴¹² Исто, стр. 296.

⁴¹³ Исто, стр. 297.

⁴¹⁴ Дражић П., Спасојевић Ж., Сакан М., Митев Л., Пецикоза Р., Цупара М., Крсмановић З. и Шумоња М., Методологија ратне вештине, скрипта, Центар војних школа Војске Југославије, Генералштабна школа, Штампана Секција за штампање и умножавање ЦВШ ВЈ Београд, 1996, стр. 32.

конституисању. Она извиру из самог предмета тј. оружане борбе, који се научно сазнаје на националном нивоу, а ставови о њој су националног карактера. Може се констатовати да, за сада, нема јединственог става по питању теорије ратне вештине, већ су ставови војних мислилаца о томе подељени. Они своје ставове „заснивају на чињеницама да свака ратна вештина има специфично национално (државно обележје), да таква и мора бити с обзиром на њену прагматичну димензију.“⁴¹⁵ Као национално подељена, теорија ратне вештине није универзална. Из тих разлога не обухвата или сасвим мало обухвата универзалне научне теоријске чињенице, научне законе и постулате. Међутим, из ставова изнетих у доктринама и доктринарним документима појединих земаља, може се видети да те ратне вештине, ипак садрже и део већ одавно проверених научних чињеница. Из тих разлога, даља елаборација о теорији ратне вештине, односиће се на нашу ратну вештину и ставове који су у њој изнети. С обзиром на предметну сложеност ратне вештине, ставови о њеној теорији су понекад издвојени и на први поглед неповезани. Међутим, потребно је разумевање целог процеса њеног настајања, као и саме чињенице да о неким областима, није постигнут научни консензус, тако да са те стране целина добија неконзистентан изглед. Теорија ратне вештине у нашој војној науци најчешће се одређује као сазнање или мисао и упутство или идеја за припрему и вођење оружане борбе. Тиме она у целини обухвата оружану борбу као свој предмет и истиче њено својство као драстичне друштвене појаве. Такође, она даје низ научних чињеница различитог нивоа сазнања. Оне су међусобно повезане и усаглашене са основном идејом и усмерене су на реализацију функције.

Основна идеја теорије ратне вештине, односи се и обухвата целовиту мисао о припреми и вођењу оружане борбе. Она се заснива на факторима, условима и циљевима припреме и вођења оружане борбе, као и на филозофском и научном погледу на друштво и одбрану државе и друштва. Тако да се теорија ратне вештине у најширем смислу може систематизовати, генерализовати и сагледати кроз „чињенице, ставове, принципе, начела и законе.“⁴¹⁶

Чињенице теорије ратне вештине су различите сазнајне вредности. Односе се на појмове, исказе, ставове, судове и закључке или речи као категорије различитих нивоа општости. Њих обухвата појмовно-категоријални апарат или језик ратне вештине. Оне су адекватне и системски уређене, у складу са структуром и карактеристикама оружане борбе. Формиране су у дугом генетичком процесу или историјском развоју. Развијају се кроз праксу и теорију, једна на основу и помоћу друге. Томе доприносе практична и научна истраживања у ратној вештини.

Ставови су најзаступљенији у теорији ратне вештине, као смисаони искази постулиране одређене сазнајне вредности, претпостављене истинитости или лажности или логичке валенције. Односе се на научно изведене ставове из опште теорије и праксе оружане борбе. Најчешће се формулишу као аксиоми, постулати и принципи. Ставови ратне вештине обухватају и хипотетичке ставове или ставове без научне верификације. Хипотетички ставови у оружаном борби су непроверена научна и практична сазнања и њих има највише. Они служе као упутства или препоруке за поступање у оружаном борби. Наравно, ова чињеница указује на неизграђеност теорија ратне вештине. Такође, они су значајан извор проблема научних истраживања, али и извор научних чињеница.

Принципи („лат. *principium* – почетак, порекло, почело, извор, праизвор; ...“⁴¹⁷) ратне вештине у извесној мери су, у првом реду, научно засновани ставови. Они су

⁴¹⁵ Исто.

⁴¹⁶ Исто, стр. 34.

⁴¹⁷ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 745.

превасходно извориште припрема и вођења оружане борбе и од најстаријих времена предмет мишљења војних мислилаца. Данас их свака национална ратна вештина одређује на свој начин. Њих условљавају сазнања одређених законитости оружане борбе и постојеће доктрине. Тако су у теорији ратне вештине усвојени и различити принципи оружане борбе. У теорији ратне вештине „Немачке и Сједињених Америчких Држава дефинисано и објашњено по девет принципа; Велике Британије и Кине – по десет, Швајцарске – седам, Француске – три, ...“⁴¹⁸ У нашој теорији предложено је „10 принципа и то: (1) циљ, (2) јединство командовања, (3) иницијатива, (4) концентрација напора, (5) концентрација снага, (6) изненађење, (7) безбедност, (8) морал, (9) информисаност и (10) припрема.“⁴¹⁹

Начела ратне вештине су слична принципима, с тим што су заснована на искуству и орјентисана пракси. Тако да се у савременој науци разматрају као хипотезе. „Хипотезе, као искази који указују на потенцијално решење проблема која тек треба проверити.“⁴²⁰ Хипотезе у том смислу дају могућност ширине и из тог разлога „обухватају веома широке садржаје без јасно изражених веза и одређених односа између варијабли.“⁴²¹ Везано за хипотезе и њихову верификацију истичу се проблеми идентификације индикатора и проблем немогућности квантификације добијених резултата. Из тих разлога је теорија ратне вештине углавном хипотетичка јер не постоје јасне границе између хипотеза.

Закони у теорији ратне вештине, нису јасно изражени, већ су изражене одређене правилности у облику законитости, и они су у сазнајном погледу најважнији. Слаба развијеност теорије ратне вештине условљена је самом карактеристиком оружане борбе као сложене друштвене појаве, тако да се на постављено питање да ли у оружаном борби постоје трајне правилности које би могле бити формулисани у виду закона, може дати непотпун одговор са немогућношћу занемаривања чињеница да: „сва истоврсна борбена дејства у истим или сличним условима припремају се и воде на исти или сличан начин: свако појединачно и посебно дејство мора бити сагласно са општим дејством; груписање снага је релативно стабилно, јер се за борбу са оклопним (тенковским) одређују противоклопне, за борбу са десантима противдесантне снаге и сл.; за нападна дејства оклопних јединица неопходно је тенкопроходно земљиште; за изражавање тежишта удара у нападу нужно је одговарајуће груписање снага и сл.“⁴²² Наравно, постојеће правилности могу се довести у везу са законитостима, али се још увек не могу формулисати као закони. Да би се то остварило потребна су научна истраживања, доказивања и верификације што је, с обзиром на подељеност ратне вештине, неравномерну изграђеност и заштићеност података, веома сложено, дуготрајно и неизвесно.

4.2.3. Теорија научне дисциплине стратегије као основа теорије војне стратегије

Теорија војне стратегије као систематизовано научно, теоријско и практично сазнавање и сазнање о војној стратегији, развија се у дугом друштвеном и научном процесу. Односи се на стицање свести о битним својствима војне стратегије и њеном односу

⁴¹⁸ Ковач М. и Б. Форца., Историја ратне вештине, Период 1920 – 2000, ВИЗ, Београд, 2000, стр. 421-428.

⁴¹⁹ Исто, стр. 423.

⁴²⁰ Сакан М., „Изграђеност конститутивних елемената наука одбране“, Војно дело, лето/2011, Београд, 2011, стр. 35.

⁴²¹ Исто.

⁴²² Дражић П., Спасојевић Ж., Сакан М., Митев Л., Пецикоза Р., Цупара М., Крсмановић З. и Шумоња М., Методологија ратне вештине, скрипта, Центар војних школа Војске Југославије, Генералштабна школа, Штампан Секција за штампање и умножавање ЦВШ ВЈ Београд, 1996, стр. 36.

према другим појавама и одвија се по „критеријумима сазнања“. Сазнање о војној стратегији у општем смислу, јесте њено јасно језичко формулисање, веза са одбраном, објашњење стратегијом, способност произвођења и спровођења војском и опажање у војностратегичкој и војностратешкој (реалној или виртуелној) оружаном борби у реалном окружењу са могућом перспективом стања војног система.

Теорија војне стратегије као предмет мишљења непосредно је повезана са питањем „истине“. У том погледу истиче се њен хипотетички оквир и немогућност научног доказивања и проверавања постављених хипотеза, а чему доприноси сложеност војностратегичке и војностратешке стварности, која се разматра као „предмет и процес“. Према томе предмет војне стратегије је у тој релацији видљив као систем-процес. То наводи и опредељује садржаје теорије војне стратегије, делом као научне заједничког инваријантног садржаја и делом варијантног садржаја (конвенционалне, нуклеарне, специјалне, заједничке, посебне, државне, бивше, садашње и будуће) војне стратегије. Због ширине предмета војне стратегије (потребе, интереси и циљеви), теорија војне стратегије такође обухвата економске, политичке, правне, дипломатске, безбедносне и друге аспекте војне стратегије.

У том погледу важно је споменути, као ретроспективу, стања теорије војне стратегије. Теоријска разматрања у нашој стручној јавности, као чињеницу „да су до сада разматране три стратегијске теорије: стратегијска теорија локалног рата уз употребу класичног наоружања; стратегијска теорија локалног рата уз употребу тактичког нуклеарног наоружања; стратегијска теорија дејства у условима нуклеарног рата.“⁴²³

Војно-стратегичка и стратешка стварност у датим друштвено историјским условима и ниво развијености војне науке, ратне вештине и теорије научне дисциплине стратегије опредељују у прагматичном смислу размишљања о војној стратегији у њеним варијантним облицима, као конкретном разматрању услова, елемената и фактора, у решавању појединих проблема припреме и ангажовања војске у датим условима. Наравно, овај ниво научног сазнања о појави војне стратегије допуњава њену теорију хипотетичким ставовима. У том погледу она не може бити научно верификована јер није проверљива. Њен значај се у практичном смислу истиче, јер описује појаву и даје смернице и упутства за војностратегичко и војностратешко практично поступање и деловање. Варијантна разматрања у том погледу су најчешћа и творе највећи део садржаја теорије војне стратегије проширујући њен хипотетички оквир и у исто време дају могућност за њихова даља истраживања.

Предмет и објекат научне дисциплине стратегије, као предмет и објекат војне стратегије у ширем и ужем контексту опредељује теорију војне стратегије. Запажања која су у том погледу изнета преносе се и на теорију војне стратегије. Посебно ограничења која се односе на војно стратегијску и војностратешку стварност као реално и објективно испољавање војне стратегије. У том погледу је предмет, објекат и теорија војне стратегије заснован само у подручју реалне оружане борбе, док су друге сфере испољавања изостављене. Приступ војној стратегији са становишта друштвених наука, као и примена сличних метода и поступака истраживања које се примењују у истраживању социолошких и политиколошких појава, због карактеристика оружане борбе са собом доноси и одређене проблеме. Због специфичности појава које се истражују у оружаном борби и немогућности њиховог истраживања у тренутку када се дешавају. Често се до сазнања о њима долази „пост фектум“, тј. преко догађаја који су се збили. Примена оваквих метода има своје оправдање, али са друге стране ствара

⁴²³ Лазовић М., Стишовић М. и Минић С., Теорија ратне вештине, Полицијска академија, Београд, 1996, стр. 87 - 88.

статичну слику предмета војне стратегије. У том погледу научна истраживања оружане борбе су неопходна и захтевају адекватну примену научних метода да би сазнања о предмету била објективна, поуздана и проверљива. Из тих разлога системско - процесни приступ војној стратегији, уважавање стања виртуелне оружане борбе, као и прихватања чињенице да се предметна област безбедности и одбране (и њено схватање) с обзиром на глобалне процесе променила, недвосмислено доводи до ширег конспекта размишљања о војној стратегији и њеној концептуализацији као живој, динамичној креативној појави, која тиме постаје адекватна савременој војностратегичкој и војностратешкој стварности. Занемарени дијалектички принцип у њеном сагледавању и концептуализацији, ограничио је њену перспективу и визионарску улогу превођења система у ново жељено стање. Чиме је њена развојност као основно својство сваке стратегије, сведен на развитак припрема, организовања и анагажовања војске. Наравно, тај сегмент нико не пориче, али поставља се питање мишљења о војностратегичкој и војностратешкој стварности. Она генерише војностратегичке проблеме који надилазе мисаони и теоријски оквир класично исказаних решења.

У том погледу, постављају се и захтеви према објекту и теорији војне стратегије, које треба да употпуњавају нова научна истраживања и сазнања о новим областима војностратегичке и војностратешке стварности са становишта циља и перспективе као крајње сврхе војне стратегије. Тако да она обухвати задовољење друштвених потреба, оставривање националних интереса и реализацију војних циљева политике и безбедност и одбрану државе. Фокусирана према: војностратегичком и војностратешком нивоу оружане борбе; сукобницима (могућим и потенцијалним); њиховим својствима као реално израженој моћи и војној сили; потребама и интересима због којих се сукобљавају и политичким циљевима који се остварују војном стратегијом; војсци у процесима оружаног (реалног и виртуелног) стратегијског сукобљавања; војсци у процесу реализације стратегијских (реалних и виртуелних) борбених дејстава у датом и променљивом окружењу.

Теорија војне стратегије обухвата корпус научних и стручних знања о предмету и објекту војне стратегије. Она је део ратне вештине и националног је карактера. Такође, обухвата и део заједничких уједначених ставова и принципа универзалног карактера. У нашој ратној вештини и стратегији као њеној научној дисциплини, појмовно-категоријални апарат са којим располаже има виши ниво научне одређености. Други садржаји теорије војне стратегије (ставови, принципи, начела и закони) су ниже научне вредности. Такође, теорија војне стратегије је формирана у дужем историјском периоду и у складу са преовлађујућим друштвеним приступом и ограничењима која он са собом носи. Данас је предмет, објекат и теорија војне стратегије у процесу научног и теоријског преиспитивања. Постојећа теорија војне стратегије у највећем делу је хипотетичког карактера и омогућава даља научна, теоријска и практична истраживања. Такође, теоријски фонд варијантних војних стратегија, као и савремених војностратегичких и војно-стратешких решења системског и процесног карактера, актуелан је и истражује се у научним установама. Он је доступан као информација, највишим државним органима. Такође, систематизован је као теоријско и стручно знање у наставним садржајима, и преноси се у процесу едукације највишег војног и државног кадра.

4.3. Метод војне стратегије

4.3.1. Општа научна основа метода војне стратегије

Реч „метод“ јесте страна реч, у српском језику има следеће значење; „метод (грч. *methodos* истраживање, испитивање, пут и начин истраживања, лат. *metodus*) смишљено и планско поступање при раду ради постигнућа неког успеха, истине, сазнања, одређени пут и начин испитивања, мишљења и рада; у ужем смислу: мисаони или практични поступак који омогућава да се дође до знања о предмету истраживања.“⁴²⁴

У филозофији реч и појам метод има слично значење, али даје и став у вези односа према предмету. „Метода (грч. *metodos*), опћенито: начин, пут, поступак који употребљавамо да би смо постигли неки циљ. Напосе: начин, пут, поступак који употребљавамо да би смо дошли до спознаје, да бисмо открили или изложили истину. ... Методе се често схваћају као нешто посве вањско и страно ономе што се помоћу њих проучава или излаже. Насупрот таквом схваћању неки су филозофи (нпр. Хегел) с правом истицали да метода мора одговарати предмету на који се примењује, што више да је метода само унутрашња организација или структура свог садржаја.“⁴²⁵

Метод у свом вишезначју у раду и делању, практичном и ужем, научном смислу омогућава нам да дођемо до знања о предмету истраживања. Из тог разлога када говоримо о науци, „појам знање (као и појам истине) имплицира објекат на који се односи и који је сазнат из одређене људске перспективе. У том смислу свака наука има свој предмет. С друге стране, појам знања (истине) имплицира и један одређени начин сазнавања, тј., субјективну праксу којом се долази до свести о објекту. У том смислу свака наука има свој метод. Предмет и метод су нераздвојно повезани и једно без другог се не може конституисати. О објективној истинитости једне научне теорије моћићемо говорити тек онда кад смо у процесу истраживања применили одређене операције (проверавања, доказивања итд.) и када смо утврдили да она задовољава одређене методолошке захтеве (комуникабилности, кохерентности, практичне проверљивости). С друге стране, исправан метод истраживања на једном одређеном подручју може се изградити тек кад се узму у обзир специфичности проучаваног предмета.“⁴²⁶

Када говоримо о мишљењу, онда је правилно мишљење наш циљ, оно је у исто време предмет „логице науке о правилном мишљењу. Прецизније речено, логика је наука која проучава услове истинитог мишљења, што значи, такође и услове правилне употребе логичких форми. У логици, према томе, можемо разликовати два дела: 1. Учење о елементима, тј. анализирање самих логичких форми које се употребљавају у мишљењу, како у научном, тако и у обичном, свакодневном. 2. Методологију, тј. онај део у коме се испитују могућности и правила употребе таквих логичких форми у мишљењу и посебно у научном истраживању. ... Логика се, значи с једне стране може схватити као теорија, а са друге стране као метода: то је њен други део. Метода, заправо није ништа друго него примена теорије.“⁴²⁷

Такође, развојем теорије и теоријских ставова, изграђујемо методу, тј., методске принципе и правила, а то је предмет посебне науке. „Методологија је наука о логичким формама процеса сазнавања и о њиховој примени у науци, у научном истраживању;

⁴²⁴ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 559.

⁴²⁵ Филиповић В., Филозофски ријечник, Накладни завод Матице Хрватске, Загреб, 1984, стр. 209.

⁴²⁶ Марковић М., Филозофски основи науке – Том први, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 13.

⁴²⁷ Зајечарановић Г., Основи методологије науке, Научна књига, БИГЗ, Београд, 1977, стр. 15.

наука о методама које се примењују у научном истраживању и у излагању резултата научног истраживања.⁴²⁸

Развојем наука у логички повезаној целини, дошло је и до развоја научних метода, које су по принципу класификовања наука у општој подели према предмету интересовања условно сврстане у три групе методологија природних, друштвених и техничких наука. Дакле, свака према карактеристикама предмета на које се односи и који се помоћу њих истражују, сазнају, стичу знања о њима, и која се верификују, проверавају и саопштавају. Сложеност предмета на које се оне односе, посебно се истиче у друштвеној сфери човековог живота. За који се може рећи да је „сам човек и његов свет, то јест стварност произведена, створена људском друштвеном делатношћу, као и сама делатност и њихови носиоци, то јест људске заједнице, њихове структуре, функције и дешавања у њима и са њима.“⁴²⁹ У односу на предмет и методологију друштвених наука, као посебна наука, је широко постављена. Она обухвата слојевиту и обимну структуру научних метода и истраживачких поступака који се примењују ради истраживања сложених друштвених комплекс појава-однос-процес, и сазнавања објективне истине о њима.

У садржају свог дела Основи методологије друштвених наука, наш познати научник и методолог Богдан Шешић наводи структуру научних метода и методолошких поступака. Из наведеног садржаја наслова, сазнајемо да методологија друштвених наука, поред првог општег логичког дела о језику, мишљењу и предметима научног сазнања, развија и посебне научне методе и научне поступке, као што су: аналитичко-синтетичка метода, методе апстракције и конкретизације, методе генерализације и специјализације, методе класификације, методе индукције и дедукцију као методу сазнања. Поред посебних метода, методологија друштвених наука обухвата и развија и опште научне методе, као што су: статистичка метода, метода моделовања и аналитичко-дедуктивна метода. Такође, ту су и основне опште методе друштвених наука, позитивистичке методе, методе разумевања, компаративне методе, методе идеалних типова, методолошки структурализам и функционализам, као и дијалектичке методе. С обзиром на филозофске и научне погледе на објективну стварност, методологија друштвених наука и са те стране обухвата главне облике научно-сазнајног процеса, као што су: научне чињенице и научна теорија, научне хипотезе, методе истраживања, научни закони, научне теорије, научно објашњење, научно откриће и научно предвиђање. У складу са тим, војне науке у најширем смислу због специфичности и карактеристика војне стране рата као друштвене појаве у његовом сазнавању и истраживању се опредељују за оне методе које су том предмету адекватне.

4.3.2. Војно научна основа метода војне стратегије

Војне науке, као систем наука, развијају се континуирано, на два концепцијска становишта, као два глобална процеса. Данас се о њима говори као војним наукама „запада“ и војним наукама „истока“ и са те стране се одређују њихови утицаји на националне војне науке као специфике сваке државе која их изграђује. Дакле, војне науке имају специфичан однос са политиком и државом (или савезом држава) којој припадају и које, у најширем смислу, одређују њихову практичну сврху и научни оквир. У том погледу, предмет војних наука и војне науке нису затворени систем већ су отворене за нове чињенице, нова сазнања и нова закључивања.

⁴²⁸ Исто, стр. 19.

⁴²⁹ Шешић Б., Основи методологије друштвених наука, Друго издање, Научна књига, Београд 1978, стр. 7.

Војне науке у том погледу примењују научне методе које, у општем смислу, обухватају научни поглед на објективну стварност, као и начин и поступак на који се утврђује научна истина о предмету. Такође, и сама подела војних наука на кохерентне и инхерентне на различити начин опредељује њихов однос према предмету а тиме и примени одговарајућих метода.

Ратна вештина се у том погледу издваја као посебна темељна грана војних наука која за свој предмет има оружану борбу у целини. Наравно, одређење предмета није потпуно, али сама структура и карактеристике оружане борбе, како се разматрају у ратној вештини, у највећој мери опредељују и методе које се за њено сазнавање и истраживање примењују. Ратна вештина за истраживање сложених научних, теоријских и практичних проблема оружане борбе, користи се методама друштвених наука. Које се прилагођавају војним потребама и њихова примена је операционализована кроз научно истраживачке задатке који се реализују. С обзиром на историчност, сложеност, слојевитост, хијерархичност, конкретност, усмереност, динамичност, заштићеност, међусобну повезаност и деловање фактора оружане борбе. Она има своје релације и својства. С обзиром да је повремена и изненадна и сваки пут другачија, може се одредити трајање и њена променљивост, али и развојност. Из тих разлога се у методологији ратне вештине за сазнавање тих својстава оружане борбе примењују методе које пружају такве могућности. Наравно, примена посебних научних метода и научних поступака је опште прихваћена и има своје место у конкретизацији истраживања појединих делова или у процесу научног сазнавања оружане борбе.

Међутим, за сазнавање оружане борбе у целини најчешће се користи дијалектичка метода као основна општа метода друштвених наука. Међутим, она је једна од три велике социолошке мисли, па из тих разлога треба истаћи и друге две - методологију позитивизма, на основу које је ратна вештина као наука заснована на знању и чињеницама, иако супротна претходној (чињеница и субјектова одлука), метода разумевања као човековог односа према свету у процесу сазнавања и вредновања. Без ове три социолошке подлоге и методе сазнање и вредновање, као и знање о оружаном борби не би се могло развијати у целини. Такође, из ове групе метода за истраживање структуре и функција, данас се примењује методолошки структурализам и функционализам (као социолошки правац), а тиме и веза са менаџментом и другим наукама тог усмерења. Метод идеалних типова, данас своју примену налази у области сазнавања и истраживања основних категорија ратне вештине (као што је нпр. стратегија). Компаративна метода је погодна за сазнавање историчности и развојности појаве оружане борбе из различитих друштвено историјских периода.

Из групе општенаучних метода, примену у ратној вештини налази статистичка метода, јер омогућава истраживање масовних појава са великим бројем статистичких података и могућношћу њихове квантификације и погодног приказивања, чиме ратна вештина обилује као и социологија и економија. Велики број ангажованих људи и борбених и неборбених средстава, губици, оштећења, трошкови, цене, итд. на основу искуствено-емпиријских података, уз помоћ рачунања долази се до квантификованих података, који дају једну другу материјалну, конкретну димензију оружаном борби. Подаци добијени применом статистичке методе у ратној вештини и њеним научним дисциплинама служе као основа за даља научна истраживања, научна предвиђања тока кретања, процеса и развоја појава. Такође, метода моделовања је јако заступљена у ратној вештини. Она је поуздан начин истраживања сложене појаве у мисаоном и физичком свету, на моделу који одражава стварност предмета и збивања. Посебно је актуелна приликом истраживања борбених дејстава, где се она одражава у извођењу тактичких, оперативних и стратегијских маневара војске, као провери одређених практичних, теоријских и научних решења. На тај начин маневар замењује оружану

борбу, јер се изводи у приближно ратним условима, а резултати до којих се дође преко индикатора и прикупљених података осликавају претпостављено стање оружане борбе и ефектност решења у датим условима. У том погледу, за дубље сазнавање апстраховање и домишљање служи општа аналитичко-дедуктивна научна метода.

Када говоримо о методама истраживања појава у оружаној борби, тада се у ратној вештини примењују методе посматрања, на нижем нивоу општости, методе експеримента, метод истраживања узорка, кибернетичке методе, друштвено-историјска пракса, теоријско проверавање.

Примена метода друштвених наука различитих нивоа општости у ратној вештини је разумљива, иако се тиме одступа од обрасца да свака наука мора имати свој метод. С обзиром на специфичност оружане борбе као предмета ратне вештине то је тешко постићи у једном специфичном и посебном методу. Међутим, управо оваква примена метода друштвених наука у истраживању оружане борбе, чини на њима одређене специфичне промене. У складу са предметом оне се мењају и попримају његове одлике и специфику војне применљивости. Наведени став одражава и суштински приступ предмету ратне вештине чија је основа у складу са позитивистичком методом његовог сазнања, управо и првенствено у знању. Дакле, његова епистемиолошка основа, теоријски фонд, језик и метод истраживања представљају научне конституенсе ратне вештине. Када се поставља питање метода у његовом класичном одређењу као конституенса, јавља се и део логичких и методолошких проблема. Тако да је он са те стране најпроблематичнији конституенс ратне вештине. Наравно, образложење у том случају је једини начин његовог разумевања и прихватања, као егзистирајућег поузданог конституенса ратне вештине. Тиме се захтев форме замењује суштинском потребом сазнавања оружане борбе постојећим методама. Са те стране, генеза настанка метода и њихова применљивост и сврставање, превазишли су оквире њихових извора. Неке од широко прихваћених метода друштвених наука су управо потекли из ратне војне праксе, као „нпр. анализа садржаја, развијане истраживањем проблема у рату.“⁴³⁰

Дакле, универзалност примене научних метода доводи нас до става да је примена метода друштвених наука у истраживању оружане борбе управо определила научни метод ратне вештине на метод друштвених наука, који се сматра и њеним методом. У том погледу у структури методе ратне вештине и друштвених наука не постоји суштинска разлика, већ се они по потреби поклапају.

Сложеност оружане борбе узроковала је настанак још неких метода које се данас, осим у ратној вештини примењују и у другим наукама. Настанак операционих истраживања као специфичне методе сазнавања и решавања сложених проблема управо је везан за војну ратну праксу. Операциона истраживања налазе веома велику примену у истраживању конкретних проблема, оружане борбе, војне организације, процеса борбених дејстава, итд. Она на основу релевантних, објективних и квантитативних показатеља у процесу одлучивања смањују субјективизам доносиоца одлуке. Такође, омогућују да се добром теоријском анализом у највећој мери искључује могућност случајности, што донешену одлуку чини поузданом. Као што се у домену противречности, применом рачуна вероватноће, омогућава израчунавање и предвиђање вероватноће остварења догађаја, тако исто и ступња извесности донешене одлуке. У том контексту примењује се „мрежно планирање (CPM - метода критичног пута и PERT - метода оцене и ревизије програма), линеарно и нелинеарно програмирање,

⁴³⁰ Дражић П., Спасојевић Ж., Сакан М., Митев Л., Пецикоза Р., Цупара М., Крсмановић З. и Шумоња М., Методологија ратне вештине, скрипта, Центар војних школа Војске Југославије, Генералштабна школа, Штампана Секција за штампање и умножавање ЦВШ ВЈ Београд, 1996, стр. 36.

динамичко програмирање, методи управљања конфликтним ситуацијама, хеуристичко програмирање,⁴³¹ „оптимално резервисање, теорије игара, управљање залихама, масовно опслуживање, симулације, теорије поузданости, вишекритеријумско одлучивање,⁴³² итд.

Наравно, све ове методе које служе за решавање сложених проблема требамо схватити на један посебан начин. Њихова научност није спорна и њихова практична решења су на науци заснована и поуздана. Међутим, када су у питању научна истраживања оружане борбе, њихова решења и подаци до којих се у том процесу долази, само су полазна подлога за примену научних метода. Дакле, тек дубљим научним истраживањима оружане борбе долази се до истинитих сазнања, која могу променити теорију, а потом и праксу ратне вештине. Овим метод ратне вештине даје свој пуни научни и практични допринос сазнавању оружане борбе. У том погледу се одређује и ограничава, директна примена научних метода за решавање конкретних проблема у току реализације борбених дејстава.

У том контексту због општости речи „метод“, још неки садржаји војне праксе су оптерћени вишезначјем и могу причињавати проблеме у разумевању метода ратне вештине. Они ни у ком случају нису, нити се могу повезати са методом ратне вештине.

4.3.3. Метода војне стратегије, преклапања и разлике

Општа научна подлога ратне вештине је друштвена, тиме је и метод ратне вештине на изванстан начин одређен као друштвени метод. Однос целине ратне вештине и њеног дела - војне стратегије, као научне дисциплине, преноси се у логичком смислу и на оружану борбу као њихов предмет. Војностратегичка стварност као део оружане борбе у том смислу је јасна, и њу истражује војна стратегија. Тиме се и метод војне стратегије, такође, одређује као друштвени метод. У формално логичком смислу је постигнуто постулирано логичко сагласје, а тиме суштински изражен став у вези метода војне стратегије.

Принцип орјентације метода према предмету у овом случају одговара методолошком захтеву, и он се показује исправним, што и јесте сврха примене метода у сазнавању објективне истине о предмету. Међутим, сама карактеристика војностратегичке стварности, због њене живости и динамичности, као стварне, могуће, потенцијално могуће и виртуелне у сфери моћи и војне силе, није у довољној мери присутна. Што се односи и на саму појаву војне стратегије у систему државе, њених веза са националним стратегијама и стратегијом одбране у конкретном смислу њеног постојања. У томе, ни услови који је опредељују у њеном крајњем формирању и изразу као стварни, потенцијални или виртуелни начин спровођења. Они нису у довољној мери присутни, а самим тим ни ефекти које она као појава-процес-однос са окружењем остварује.

Поставља се питање шта се то са предметом војне стратегије збива, где је нестала његова суштинска дијалектичка противречност, као узрок промене да мења окружење и при том се и сам мења. Наравно, одговор није једноставан. У овом случају, пресудне су три чињенице у разумевању и схватању проблема. Ратна вештина као наука националног је карактера, али је у исто време отворен систем, који се континуирано унапређује и усклађује са универзалним развојем науке и новим схватањима

⁴³¹ Петрић Ј., „Аналитичке методе за припремање и доношење одлука“, Војна наука, Војноиздавачки завод, Београд, 1971, стр. 173 – 185.

⁴³² Дражић П., Спасојевић Ж., Сакан М., Митев Ј., Пецикоза Р., Цупара М., Крсмановић З. и Шумоња М., Методологија ратне вештине, скрипта, Центар војних школа Војске Југославије, Генералштабна школа, Штампан Секција за штампање и умножавање ЦВШ ВЈ Београд, 1996, стр. 191 - 193.

војнополитичке стварности. Социолошки однос, друштвене основе и друштвене надградње у условима кризе остављају највеће последице у науци. Блокада и затвореност државе у протеклих двадесет година, као и рат и немаштина коју је он донео, одразили су се и на улагања у научна истраживања и развој ратне вештине, што се као кључни разлог у другом случају одразило на незавидан положај научно истраживачких установа, нове систематизације радних места, редукацију и осипање научног и научно-истраживачког кадра. Тиме је створена криза знања и криза кадра. Наравно, смањени број научно истраживачких пројеката, одражавао је реалну потребу за науком, али и реалне могућности научно истраживачких установа. Постојање струке био је довољан услов за функционисање система, струка је потиснула и заменила науку. У трећем случају, затвореност и идеологија, из тада разумљивих разлога помогле су да преовлада склоност ка доктринарству. Последице су уочљиве, а научна сазнања о оружаном борби и војној стратегији су теоријски застарела, ставови су догматски тврдо постављени, не одговарају научним потребама, као и актуелном стању војнополитичке и војностратегичке стварности. Дакле, овај критички став према ратној вештини и војној стратегији јесте одраз интелектуалног незадовољства стањем, које је тешко променити и које се споро мења. Напори које државно руководство, систем одбране и војска, као и научне цивилне и војне институције друштва улажу уз максимално ангажовања знања и способности мора довести до преображаја погледа и схватања, као и до знатних промена у систему војних наука, посебно у домену ратне вештине од самог назива до структуре знања коју својим предметом обухвата.

Рedefинисано схватање и одређење предмета војне стратегије, недвосмислено ће довести и до иновирања научних метода које се примењују у њеном истраживању. Дакле, с обзиром на карактер предмета војне стратегије, не поставља се питање врсте метода (оне су дате), већ начина њихове примене, а то је свестан однос субјекта према предмету који сазнаје. Такође, то је потреба, интерес и циљ да се он научно истражи, према њему одреди адекватна метода, као и жеља и воља да се на том путу дође до нових научних сазнања.

У том смислу сама развојност појаве војне стратегије омогућава системско-процесни приступ њеном схватању, као и примену дијалектичког метода и методологије структурализма и функционализма. Системски друштвени приступ предмету и друштвене кибернетичке методе у истраживању, уз коришћење резултата добијених савременим методама операционих истраживања као квантификоване подлоге, омогућили би њено једноставније поуздано сагледавање као стварне, могуће и виртуелне појаве, а питање садашњости и будућности које се у том контексту поставља било би питање извесности. На тај начин би потреба преживљавања система у неизвесном (стварном и виртуелном) окружењу, била у заданој домени оптималног очекивања остварења циља војне стратегије.

Вишедимензионално и вишекритеријумско схватање и интердисциплинарно научно истраживање војне стратегије, довело би до превазилажења јаза између неразвијене методолошке и научно истраживачке праксе и стварних потреба ратне вештине и научне дисциплине војне стратегије.

4.4. Језик војне стратегије

4.4.1. Општа научна основа језика војне стратегије

Реч „језик“ јесте реч српског језика и у једном од речника књижевног језика има следеће значење: „језик м I, 1. покретљив плоснат мишић у усној шуплини човека и виших животиња који служи као орган за укус, за жвакање и гутање хране, а код човека

помаже при стварању и извођењу гласова и говора. .. А. 2. оно што је својим обликом или употребом слично језику, .. П, 1. а. Систем изражавања мисли који има одређена гласовна и граматичка правила и служи као најглавније средство за споразумевање међу људима: књижевни ~, говорни ~., .. б. разноликост речи, начин изражавања, изражајне форме, стил, својствен коме или чему, .. в. говор и начин говора с обзиром на његов садржај, .. 2. начин споразумевања уопште.⁴³³ Реч језик има вишеслојно значење, он је орган за стварање гласова и говор, систем изражавања мисли, средство за споразумевање међу људима и начин споразумевања уопште.

У лингвистици као модерној науци о језику, језик има три плана испољавања. „Језик је систем знакова, .. друштвена појава, .. психичка појава, .. језик је систем знакова који човеку омогућује развијени друштвени и душевни живот, и који се остварује у општењу међу људима.“⁴³⁴ Такође, језик има и нека његова битна формална и функционална обележја. 1. „Језик је вишеслојна, хијерархијски устројена структура, у којој јединице нижег реда својим комбиновањем образују јединице вишег реда. .. 2. ..изразито продуктивним, .. 3. .. поседује изванредно важно својство дислокације, или ..измештање у простору и времену. 4. Језик се преноси и усваја културним путем, ..“⁴³⁵ „Језик и говор стоје у односу кода и поруке, система и процеса; говор је језик у акцији.“⁴³⁶ „Аналогни облици говора као остварења језика су говорење (усмени говор), писање (писмени говор) и гестикуирање (гестовни говор).“⁴³⁷ На овај начин језик остварује и неке функције: „као средство општења комуникативну функцију, .. пошто је језик систем знакова који преноси значења, .. његова друштвена функција је сазнајна, когнитивна функција или значењски изражајна, експресивана; .. пошто се језиком преносе искуства и знања из једне генерације у другу језик има и акумулативну функцију.“⁴³⁸ Дакле, код сазнајне функције потребно је истаћи да „језик и мисао нису исто, али између њих постоји велика мера узајамног подразумевања.“⁴³⁹

У логици и науци, сматра се да: „И опажање и мишљење су нераздвојно везани са језиком и не могу имати објективни, друштвени карактер ако нису језички изражени. .. За науку су од значаја формулисани мисли, мисли изражене језиком. Језик је у ствари спољашња, материјална форма искуства и мишљења.“⁴⁴⁰ Зaslуге Грка за развитак науке и научне методологије могле би се сумирати у три тачке, прва од њих по значају је однос према језику, „1. Они су изградили први научни језик.“⁴⁴¹ Тек посредством језика, поуздане и утврђене научне вредности, могли су приступити; уопштавању емпиријских знања и развијању метода апстрактног мишљења. То је предуслов оснивања логике, а тиме и утемељења свих општих, посебних и појединачних наука насталих на предмету, методу (који је обухватао логику), теорији и језику. На овај начин наука остварује адекватност и објективност у мишљењу. Појмови које ствара су у протицању, као и

⁴³³ Речник српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Књига II, Матица Српска – Матица Хрватска, Нови Сад - Загреб, 1967, стр. 591.

⁴³⁴ Бугарски Р., Увод у општу лингвистику, Треће, прерађено издање, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1995, стр. 12.

⁴³⁵ Исто, стр. 13 – 14.

⁴³⁶ Исто, стр. 15.

⁴³⁷ Исто, стр. 16.

⁴³⁸ Стојчић Ж. и Поповић Љ., Граматика Српског језика, Уџбеник за I, II, III и IV разред средње школе, Треће, прерађено издање, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1994, стр. 5.

⁴³⁹ Бугарски Р., Увод у општу лингвистику, Треће, прерађено издање, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1995, стр. 27.

⁴⁴⁰ Михаило М., Логика за III разред гимназије и III разред Правно-биротехничке школе, Девето издање, Београд, Завод за уџбенике и наставна средства, штампа Штампарија Загорац, 2003, стр. 12.

⁴⁴¹ Марковић М., Филозофски основи науке – Том први, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 26.

сама логика уз одређене унутрашње услове и спољне околности. Дакле, у контексту простора и времена сваки пут обогаћена формом и садржином сазнања. Знања која обухвата су делови: „језик (терминологија), појмовни апарат, законе и научне системе.“⁴⁴² Са те стране језик науке јесте „средство за изражавање научног садржаја.“⁴⁴³ Људско искуство се стално развија тако да се и појмови развијају са њим и не остају исти. Речи које користимо за именовање истоветног елемента искуства, уједно нам служе и за њихово формирање. Двострука улога речи у мислима и изражавању омогућава нам да знање о појму у разним ситуацијама преточимо у прикладну употребу термина.

Језик је систем знакова који у комуникацији међу људима имају одређена значења. У теорији значења језик или „језичко значење је, дакле, однос једног језичког знака према другим знацима језичког система чији је он конституент.“⁴⁴⁴ Знак, симбол, мисао, комуникација, интерпретација итд. Потребно је усавршавање језика и стицање једне пристојне семантичке културе да би се разумела стварна семантичка природа апстракције значења симбола. У овом случају, то је само степеница више у разумевању и схватању процеса сазнавања. Информацију о томе може нам пружити једино језик којим мислимо. Истражујући језик, истражујемо мисли о објектима о којима нешто сазнајемо. Форма наших мисли, као и њихова структура и садржај само су одраз наших опажања и мисаоних операција којима се служимо у њиховом формулисању и одвајању као објеката предмета о коме мислимо. „Мишљење је разум, а разум је моћ суђења (мишљења), .. мишљењем се решавају проблеми.“⁴⁴⁵ Оно је (унутрашњи говор), одређује значење речи, а (спољашњи говор) то саопштава, као „формулисано језичко изражавање мишљења.“⁴⁴⁶ Објективно знање о томе шта мислимо и да ли је наша „мисао истинита можемо имати једино ако је она добила свој стандардни друштвени облик посредством језика.“⁴⁴⁷ „Рећи што један симбол значи није његово довођење у везу са објектом (као што чини појам) већ његово интерпретирање помоћу других симбола.“⁴⁴⁸ Језик науке је у том случају „научно средство за изражавање научног садржаја, у ствари је специфичан систем знакова, за изношење основних судова о стварности.“⁴⁴⁹ Он је формиран логичким путем, заснован на подацима и има посебно симболичко значење, а то су његове, именска (терминска) и значењска страна. Именска страна научног језика су речи, оне су ознаке за неки научни предметни садржај. Повезивањем речи граде се веће језичке целине као што су реченице, а њима и у њима као мисаони логички садржај, одражавају се ставови. У том споју речи и мисли граде се шире мисаоне и језичке целине. Наука тежи да помоћу мисаоних операција изрази суштину неког предмета кроз термин, тако да они омогућавају сређивање научног знања. Значењска страна језика, представља директни одраз предметног садржаја. Значење речи у научном језику упућује на одређене релације у предмету које се

⁴⁴² Печујлић М. и В. Милић., *Методологија друштвених наука*, Друго издање, Београд, Правни факултет, Штампa Визаргис, 2003, стр. 11.

⁴⁴³ Исто, стр. 11.

⁴⁴⁴ Марковић М., *Дијалектичка теорија значења, Изабрана дела*. Том II, Београд, БИГЗ, Генес-с штампа, Просвета, Српска књижевна задруга, 1994, стр. 420.

⁴⁴⁵ Нинић Р., „Језик ратне вештине и мишљење“, *Војно дело* 4-5, Новинско-издавачака кућа „Војска“, Београд, 1966, стр. 142 – 143.

⁴⁴⁶ Марковић М., *Дијалектичка теорија значења, Изабрана дела*. Том II, Београд, БИГЗ, Генес-с штампа, Просвета, Српска књижевна задруга, 1994, стр. 13.

⁴⁴⁷ Исто, стр. 18.

⁴⁴⁸ Исто, стр. 33., преузето од, А. Ј. Аугер., *Thinking and Meaning*, London, 1947, p. 27.

⁴⁴⁹ Печујлић М. и В. Милић., *Методологија друштвених наука*, Друго издање, Београд, Правни факултет, Штампa Визаргис, 2003, стр. 11.

изражавају симболима. „Речи су симболи појмова, а њихово је значење је утврђено навиком.“⁴⁵⁰ Зато значење термина представља његово дубље „растављање, објашњавање и каузално генетичко излагање“,⁴⁵¹ у ширем смислу, „значења логичких симбола, тј. дају дефиницију термина и наводе правила којима се одређује смисао логичких ставова“,⁴⁵² или, краће схватање значења као „однос знака према ентитету који је њим означен.“⁴⁵³ Речи су дакле нарочити знакови, којима се означава одређена појединачна појава, ако разумемо њено значење. За разлику од знакова, симболи „не изражавају чулне представе већ појмове.“⁴⁵⁴ Дакле, симболи се „увек односе на оно што је опште и константно, на форму мишљења, опажања и осећања, с једне стране, на форму објекта који је мишљен, опажан или осећан, с друге“.⁴⁵⁵ Наравно, по томе се симбол разликује од свих других знакова. Реченице су грађене и спајане по „унутрашњој специфичној закономерности развитка самог симболизма.“⁴⁵⁶ Из тих разлога је реч „војна стратегија“, драгоцену ради језичке артикулације у сврху научног истраживања и логичке тачности. У Лингвистици се овакве језичке конструкције називају синтаagmaма. Оне су међусобно повезане групе речи и означавају исти појам.

4.4.2. Језик ратне вештине основа језика војне стратегије

Научни језик ратне вештине јесте њен конституенс. Он је у међузависном односу са другим конституенсима и у исто време је у функцији предмета и теорије. Такође, његов развој, у погледу стила и облика изражавања повезан је и прати општи друштвени развитак науке и језика. На тај начин испуњава основни захтев научне и друштвене комуникабилности. Његова веза са предметом тј. оружаном борбом (сложеном војно-друштвеном појавом), условљава његову сложеност и вишеслојност, а тиме, са друге стране ограничава његову прецизност. Ова чињеница ствара проблеме приликом научног утемељења језика, а тиме и утемељености ратне вештине као науке.

Језик ратне вештине заснива се на књижевном језику, а развој је условљен војном праксом. Такође, војна пракса и ратна искуства утицали су и на језички фонд и језичке изразе књижевног језика, у коме су многе речи потекле из војне праксе. Услови за оснивање научног језика ратне вештине остварени су тек са настанком теорије ратне вештине. Тако да предмет и теорија ратне вештине чине његову специфику и одређују лингвистички оквир. Као и сваки језик науке, тако и језик ратне вештине творе разноврсни термини, знакови и симболи. Њима се остварују основне језичке функције у друштвеној и научној комуникацији, сазнавању, изражавању, значењима и преносу искуства и знања.

Током развитка предмета и теоријског фонда ратне вештине, развијао се и језички фонд. У том процесу, због устаљене војне праксе (војне делатности, оружане борбе и борбених дејстава) мимо критеријума научности, у научно језику ратне вештине заузели су своје место многи термини, знакови и симболи, различите лингвистичке и

⁴⁵⁰ Филиповић В., Филозофски рјечник, друго допуњено издање, Накладни завод Матице Хрватске, штампа Вјесник, Загреб, 1984, стр. 301.

⁴⁵¹ Исто, стр. 88.

⁴⁵² Марковић М., Дијалектичка теорија значења, *Изабрана дела*. Том II, Београд, БИГЗ, Генес-с штампа, Просвета, Српска књижевна задруга, 1994, стр. 50.

⁴⁵³ Исто, стр. 51.

⁴⁵⁴ Марковић М., Логика за III разред гимназије и III разред Правно-биротехничке школе, Девето издање, Београд, Завод за уџбенике и наставна средства, штампа Штампариија Загорац, 2003, стр. 14.

⁴⁵⁵ Марковић М., Дијалектичка теорија значења, *Изабрана дела*. Том II, Београд, БИГЗ, Генес-с штампа, Просвета, Српска књижевна задруга, 1994, стр. 247.

⁴⁵⁶ Исто, стр. 258.

научне вредности. Језичка и научна разноликост тих речи и данас оптерећује језик ратне вештине, као и изражајне облике већих реченичних структура. Из тих разлога су често потребна додатна тумачења и појашњења. Такође, струковни и научни језик ратне вештине карактерише велики број специјалних графичких симбола и знакова (због унификације и лакшег сналажења обично је њихов преглед дат у Упутствима за рад на карти) који се користе и наносе на топографске, ваздухопловне и поморске карте. На тај начин служе за израду разних врста и разних нивоа радних војних карата. Уз графичке симболе и знакове, значајно место заузимају и језичке скраћенице које се такође уписују на карте, али се користе и у писању текстуалних докумената. Практичне војне потребе за преношењем порука и шифровањем борбених докумената развиле су специфичан језик шифара који је уједно и предмет криптологије.

С обзиром на услове настанка, сложеност и вишеслојност које чине његово основно обележје, оно се опет у односу на структуру језика може одредити кроз његове следеће основне карактеристике: „(1) Конвенционално је усвојено безброј термина, па и неких којим се изражавају категоријални појмови. Често немају семантички логички ослонац у књижевном језику (однос између субјективног и значења као објективног смисла). На пример, термини: видови, облици, па и садржаји борбених дејстава нису језички адекватни појмовима (корелатима) на које се односе. Ово има извесне последице за истраживање које се ослања на прецизно значења термина и појмова. (2) Конвенционално порекло термина условљава различито именовање појмова у ратној вештини сваке земље. Због тога се приликом превођења страних теоријских радова губи веза између њиховог конвенционалног и књижевног значења. Због тога је језик ратне вештине некомуникабилан, а њена теорија знатно ограничена националним оквирима. Ово у извесној мери успорава развој ратне вештине као науке. (3) Ради ефикасног командовања, у оперативној пракси се инсистира на концизном језику. Такав, пак, језик није подесан за истраживање, будући да отежава адекватно повезивање термина и објашњења, па је неопходно да се и он дограђује.“⁴⁵⁷

У том погледу, то чини и његове основне слабости, из чега се може закључити да не постоји довољна развијеност једног метајезика ратне вештине. Наравно, и ово је један дубљи проблем. Он обухвата, у научно теоријском смислу део језика и мишљења, као и део речи и говора, који се испољава тек у стручној и научној комуникацији међу саговорницима. Тада искази и речи добијају значење по тренутном нахођењу саговорника. У тој ситуацији, под утицајем низ фактора, простора, људи, значаја и постављеног циља саме комуникације, они мисле да ће се тако брже и боље споразумети. Наравно, проблем споразумевања је крајњи проблем и људи у свакодневном говору али уз добру вољу и додатни комуникацијски напор, углавном савладавају ту баријеру. Проблем у науци и научној теорији, због њене егзактности остаје и даље егзистентан. Он тражи добру вољу, много напора и научних истраживања да би био решен. Из тих разлога, овај комплекс проблема, делом се односи и на недостатак научног кадра, као и рад и научна истраживања у изграђивању језика, као конститутивног елемента ратне вештине.

На исказивање наведених слабости језика ратне вештине такође утичу још два важна и трајна фактора. Затвореност ратне вештине у националне оквири, ограничава комуникабилност језика са другим националним ратним вештинама. Као што и сви језички изрази преточени у практичне потребе струке, бивају формализовани и

⁴⁵⁷ Дражић П., Спасојевић Ж., Сакан М., Митев Л., Пецикоза Р., Цупара М., Крсмановић З. и Шумоња М., Методологија ратне вештине, скрипта, Центар војних школа Војске Југославије, Генералштабна школа, Штампан Секција за штампање и умножавање ЦВШ ВЈ Београд, 1996, стр. 37 - 38.

преведени у правила и прописе- дакле, прецизирани што у повратној спреси праксе и теорије, знатно утиче на његову изражајност и наравно, аргументованост. Такође, научни језик ратне вештине оптерећују усвојени термини, који немају исходиште у нашем језику, већ су преузети из других наука, језика, а једноставно прихваћени у пракси и наметнути науци.

Посебан проблем представљају посебне речи или језичке синтагме, у којима се спајањем две речи означава један појам. Посебна сложеност овог проблема се мултиплицира, ако су речи страног порекла или ако су једна или обе речи општег значења или категорије. Као што је случај са синтагмом „војна стратегија“.

Вредност језика и стила умањују и велике- „мамутске“ - реченице. Оне су „пренатрпане појмовима, радњама, дигресијама, бесконачним набрајањем и плеоназмима.“⁴⁵⁸ Такође, језик оптерећује и недовољна повезаност речи, а која се дешава упаво због коришћења речи високе општости, итд.

4.4.3. Језик војне стратегије, преклапања и разлике

Језик војне стратегије део је језика ратне вештине и са њима је у међузависном нераскидивом односу. У општем смислу у потпуности га опредељују ратна вештина и лингвистика, у посебном развијеност језика ратне вештине и појединачном предмет и научна теорија војне стратегије. Језик ратне вештине у области војне стратегије, остварује своје језичке функције у комуникацији, сазнавању појава, значењу речи и израза, остварујући своју научну и друштвену улогу. Као део језика ратне вештине, његове карактеристике, а тиме и основне слабости, поклапају се са језиком ратне вештине у целини.

Када је у питању језик и мишљење, проблем научног мишљења о предмету војне стратегије одређен је филозофским, социолошким, економским, политиколошким и војним (ратна вештина) садржајима друштвених наука, тако да су неслагања видљива већ у домену именовања предметне области, која је именована речју „стратегичка“, што ствара мисаоне и језичке проблеме.

На пример, именовања научне дисциплине ратне вештине, а тиме и њених конституенаса категоријалном речи „стратегичка“. Тако широко поставља њену основу да се у крајњем сагледавању, тешко може и одредити. Према томе, ни одвојити и правилно одредити, наспрам стратегије коју реализује војска. „Активности војске“ су у том случају одређене „циљем“, који је опет категорија, и у мисаоном погледу вишеслојан. Питање циља у том случају (стратегички ниво), циљ одређује политика. Активности војске чини конкретна реализација војних задатака, који имају свој војни циљ. Дакле, када кажемо „стратегички циљ“ ми у исто време мислимо на два, три и више нивоа циља или на групу различитих и усклађених циљева који се реализују једном активношћу. Такође, када кажемо „политика“ на њу мислимо у општем, посебном и појединачном, као на политичку власт. У вези са циљем, опет се поставља питање, које од наведених политика је дефинисани циљ војске. Да ли је то скупни циљ политике или преовладава неки парцијални циљ неке од политика, ако је војска средство политике коме она одређује циљ, а знамо да политици стоје на расплагању сва средства, дакле и све активности и сви циљеви и све стратегије.

Из тих разлога, мишљење о предмету војне стратегије, потребно је да буде војностратегичко и да обухвата војностратешки ниво одлучивања, како би се у домену

⁴⁵⁸ Сакан М., „Изграђеност конститутивних елемената наука одбране“, Војно дело, лето/2011, Београд, 2011, стр. 38.

свести и мишљења о предмету издвојили адекватни садржаји војне стратегије. У домену речи и говора војне стратегије, сложене, вишеслојне и вишезначне речи и изрази, потребно је да поново прођу процес преиспитивања, редефинисања, усклађивања, класификовања, потврђивања и прихватања. Дакле, процес научног истраживања и прецизнијег одређења, универзалног усклађивања и стандардизовања, да би на адекватан и научно прецизнији начин остваривали своју комуникацијску, сазнајну, значенску и друштвену функцију. Мишљење, знање и говор (речи и изрази), били би у знатној мери ослобођени општости, као и дискутабилног питања истинитости, које за сада оптерећује научну теорију стратегије већим бројем хипотеза и ставова ниже научне вредности. Њихово преиспитивање и заснованост на поузданијим научним основама са одређеном истиносном вредношћу. Тиме би се релације, везе и односи између конституенаса, успоставили на прави начин, међусобно доприносећи развоју, предмета, научне теорије и језика војне стратегије.

Овим процесима допринело би се бољој научној заснованости језика војне стратегије. Подаци и информације у комуникацији биле би усаглашене са степеном мишљења и степеном логичко лингвистичке структуре предмета, теорије, а тиме и језика војне стратегије. Прецизно одређене речи, термини, симболи, као и језички изрази, постали би поуздан језички фонд војне стратегије.

4.5. Менаџмент као вештина и наука

4.5.1. Лингвистичка значења део основе предмета менаџмент

Реч „менаџмент“ јесте реч енглеског језика, грађењем од лингвистичког корена речи „менажа“, и њено значење у енглеском језику је следеће; „manage /маниџ/ в. руковати; служити се; водити; употребљавати; удесити; поћи за руком; успети – manageable а. послушан, поводљив, управљив – management с. водство, управа; баратање, руковање; поступак; газдовање; чување manager с. управитељ, пословођа директор, управник.“⁴⁵⁹ Такође, „Менаџер м. manager; (умјетников) агент, impressario; сп. промотер.“⁴⁶⁰

Значење стране речи „менаџмент“ и са њом повезаних речи у српском језику; „Менажа (фр. menage, нлат. menagium, лат. mansio боравиште) домаће газдинство, домаћинство; заједничка исхрана, удруживање више лица ради заједничког и јефтинејег исхрањивања (нпр. официрска, службеничка менажа); место где се тако удружена лица хране.“⁴⁶¹ „Менаџер (фр. Menager) домаћин, онај који води домаћинство или газдинство; руковалац менаџом.“⁴⁶² „Менаџирати (фр. menager) штедети, чувати; домаћински поступати; хранити се у менаџи; руковати менаџом.“⁴⁶³

„Менаџер (енг. manager) надзорник позорнице, редитељ, режисер, технички управник или директор у енглеским фабрикама; пословођа, приређивач, нпр. неке спортске утакмице, јавне приредбе...“⁴⁶⁴

⁴⁵⁹ Грујић Б., Речник Енглеско – Српскохрватски Српскохрватско – Енглески, са кратком граматицом Енглеског језика, Тридесетдевето издање, Обод Цетиње, Медицинска књига Београд – Загреб. 1984, стр. 166.

⁴⁶⁰ Дрводелић М., Хрватско или Српско Енглески ријечник, Прерадио Жељко Бујас, Пето издање, „Школска књига“ Загреб, 1982, стра 273.

⁴⁶¹ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 550.

⁴⁶² Исто.

⁴⁶³ Исто.

⁴⁶⁴ Исто.

Анализом значења речи, можемо пратити и развој речи „менаџмент“, која је изворно везана за значење речи „менаџ“. С обзиром на присутан речнички низ (изворне коренске и изведене речи), може се рећи да је његово језичко исходиште у француском језику, а да је реч прихваћена и развијала се и у енглеском језику.

За разматрања речи „менаџмент“, примаран је енглески извор, као и даљи развој речи „менаџ“ из које је изведена реч „менаџер“, њено значење по смислу пренето је са управљања домаћинством, на делатност руковођења менаџом, до управљања, организовања и надзирања фабрика, спортских, позоришних и других делатности. У томе се истичу три аспекта организовања домаћинства на домаћинским принципима: домаћинства као целине; појединих функција или активности повезаних са економисањем (нпр. исхрана); удруживање као начин остваривања појединачног интереса кроз заједничке активности целине, функције, делова и активности организације. У том погледу, истичу се и три погледа на дату стварност.

Домаћинство, као социолошка, политиколошка, економска и историјска категорија, везано је за породицу. Оно представља животни простор човека у коме се обезбеђује и осигурава живот. Приватна заједница мушкарца и жене у којој они обезбеђују опстанак и развој рода (биолошке репродукције, наслеђивања простора имовине и ствари, као и живота са сродницима). Тиме се број људи који живе или бораве одређено време „под истим кровом“ повећава. Услов заједничког живота јесте и лични допринос заједничким потребама, а тиме и потреба за организацијом и поделом послова, као предусловом њеног рационалног и складног постојања. Стечено искуство у процесу живљења и рада се наслеђивало и оно је постало образац друштвеног живота и друштвених вредности. Унутрашњи и спољњи изазови одређивали су опстанак и развој домаћинства, потреба за његовим умешним и рационалним вођењем, постајало је умеће и престиж домаћина. Тиме је створена домаћинска стварност са елементима и унутрашњим везама, односима и спољним релацијама (услов опстананка и напретка), као матрица скупног живљења на том простору и времену, из ње су развијене многе друштвене везе и односи, као карактеристичне за заједнички живот шире заједнице, друштва и државе.

Примарна су три погледа и доприноса тој стварности. Први се односи на наслеђене обрасце организовања и управљања који су развијани и унапређивани. Други се везује за период настајања буржоаске државе, честе ратове и масовне војске. У миру, вишак војног кадра је живео ван војне организације у оскудним условима, препуштен личном сналажењу. Навике стечене у организацији у смислу „организација (нлат. *organisatio*) спајање појединачних делова (органа) у целину, тако да та целина буде способна за живот.“⁴⁶⁵ или „орган (грч. *organon* оруђе, алатка; направа, справа) оруђе.“⁴⁶⁶ У менаџмент литератури организација „потјече од грчке речи „*organon*“, чије је основно значење оруђе, средство, а потом тјелесни орган, алат или слично.“⁴⁶⁷ Дакле, да се као организована група људи (целина) могу одупрети претњама, постала је део њихове свести која се у миру пренела и на остале садржаје живота. Удруживање, организација, хијерархија и дисциплина или рационалност у живљењу, као позитивне друштвено прихватљиве навике пренете су у свакодневни живот шире заједнице. Трећи је повезан са развојем науке и технике на простору Велике Британије. Велики индустријски замањ и велике потребе за робом, условиле су и масовну индустријализацију и прелазак са

⁴⁶⁵ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 639.

⁴⁶⁶ Исто.

⁴⁶⁷ Бошковић Д. и М. Вукчевић., Савремена организација и менаџмент у глобализацијским процесима, Тискара Г. Е. М., Пићан, 2005, стр. 9.

„мануфактурне (нлат. Manufactura) 1. сложена кооперација која почива на подели рада; њену заједничку основицу чини занат.,“⁴⁶⁸ производње на интензивну „индустријску - (лат. industria марљивост, умешност, радиност) производна делатност; нарочито: производња на велико, прерада сировина помоћу машина и подела рада (док занатаство обично производи на мало); грана обрта.,“⁴⁶⁹ производњу у „фабрикама – лат. faber израђивач, справљач, вештак, занатлија, фабрика радионица, фр. fabrique) творнице, обртничка установа у којој већи број радника, уз знатну припомоћ механизма које покрећу нарочите машине, са већом поделом рада и већим капиталом производе брже, јевтиније и у великим количинама неку врсту робе (тканине, свиле, машине, стакло,...).“⁴⁷⁰ То је захтевало нову организацију (управа, занимања и радна места), стандардизацију производног процеса, као и стандард и квалитет производа. Тиме и велики број радника, стандардних и нових занимања, а управљање предузећима било је могуће на основу искустава стечених управљањем „менажом“.

Истицање организације и њене сврхе, истакло је управљање као основну функцију у домаћинству, менажу, фабрици, али и носиоце тих функција. Функција управљања постаје сложена, а послови управљања комплексни и значајни као и пословна позиција *менаџера*. У томе француска реч менаџирати (фр. *menager*), опредељује стил управљања, као домаћински. Тиме је истакнута политика домаћинства и домаћина, као штедња и чување. У том прелазу, управљање домаћинством или фабриком преводи се из интуитивног у домен рационалног. Штедња указује на пословање, економију, трговину, финансије, али и управљање, знање и вештину менаџера. Значај функције и менаџера опредељују професионалну делатност менаџера и диференцирају од власника домаћинства или фабрике. Тиме је професија менаџера стекла своју професионалну и друштвену сатисфакцију.

Синтезом изведених запажања о речи „менаџ“ и речима које су из ње настале, а посебно речи „менаџер“, може се извести значење речи „менаџмент“. Она би у свом поједностављеном предметном значењу обухватала у тржишним условима, успешно управљање људима, располагање ограниченим ресурсима или средствима, произвођење и делатност, остваривање напретка, примену способности и знања у обављању датог посла. Политика штедње и чувања даје и циљеве, који су у овом случају широко одређени као напредак. Тако је одређен и начин њиховог остваривања, а то је са што мањим улагањима у производњу, и у исто време, што већим резултатима у привређивању, дакле, два под-циља супротних орјентација, у првом делу ка минималном „давању“ и у другом максималном „зарађивању“. Тиме се на тржишту, по проданом производу остварује главни финансијски циљ, максималне уштеде и максималне зараде. То је основни задатак ефикасног менаџмента, као крајњи досег повереног управљања, ради стицања што више новца за власнике предузећа (капиталисте). Наравно, овде тржиште у првом реду треба схватити као општу економску категорију, у којој се остварују економски односи на тржишним принципима, и у којој се говори „о друштвено одређеном раду,“⁴⁷¹ у коме, два субјекта капиталиста и радник, у две променљиве улоге: продавца рада (радника) и купца рада (капиталисте); и продавца роба (капиталисте) и купца роба (радника), уз конверзију вредности рада и роба у новац. У том процесу, остварује се вишак вредности, претворен у капитал, који капиталиста задржава за себе. То постаје део темељних

⁴⁶⁸ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 534.

⁴⁶⁹ Исто, стр. 342.

⁴⁷⁰ Исто, 950.

⁴⁷¹ Маркс К., Теорије о вишку вредности, Из наведеног рукописа “Прилог критици политичке економије”, I део, Почети теорије о вишку вредности до Адам Смихта, Култура, Београд, 1953, стр. 374.

принципа тржишне економије, док циљ тржишног пословања сваког предузећа у целини, постаје стицање што више новца. Тиме свако предузеће постаје основна јединица робно-новчане привреде. Оно представља сложени производно-привредни организациони систем са сложеним производним и привредним захтевима. Такође, носиоци функције управљања имају све сложеније задатке, и њих могу да испуне само за то квалификовани људи или професионални менаџери. У том случају активности менаџера су процеси управљачких деловања у организационој структури предузећа. Њима се: примењују знања и вештине у регулисању понашања организационог система; доносе, регулишу и реализују производни и привредни задаци у функцији реализације циљева предузећа.

Дакле, сви ти елементи заједно са активностима менаџера чине једну посебну предметну област у управљању предузећем. Због своје сложености у систему представљају комплекс појаву-процес-однос, који као објекат сазнања има свој предмет, теорију, метод и језик. Они се заједничким именом одређују као менаџмент. Менаџмент је још увек у развоју, као пракса и теорија, а такође, и као вештина и наука. Из тих разлога, менаџмент се још увек најчешће представља као: вештина управљања, теорија о управљању, наука управљања, као и управљачка структура предузећа. У сваком случају предузеће може само са квалитетним, ефикасним и ефектним менаџментом опстајати, тј. имати своју конкурентску позицију на тржишту, расти и развијати се као производно-пословни систем.

Развој речи непосредно нас доводи у везу са предметном облашћу и њеним развитком. Круцијалне промене у менаџмент пракси настале су крајем осамнаестог века у Енглеској. Проналазак парне машине, њено усавршавање и примену у пракси одредио је Џејм Ват (James Watt). Он је „1765. године патентирао парну машину, а 1783. године почиње се на бродовима (за погон) примењивати точак.“⁴⁷² Примена техничког проналазак имала је утицај на целу привреду и друштво у целини. Омогућила је повећање физичког обима производње, утицала на снижавање трошкова производње (и цену производа), развој копненог и поморског саобраћаја, појаву јефтиних роба, развој трговине и ширење тржишта. Примена у производњи довела је до замене рада радника са радом парне машине, тиме до техничке поделе рада између људи и машина, а у исто време појаве менџера у индустрији. Они су били неопходни ради планирања послова, одређивања радних задатака, управљања и координације рада радне снаге и машина, мотивације и дисциплине радника, у остваривању циљева производње.

4.5.2. Научни приступ категоријама менаџмента

Приступ менаџменту (вештини и науци), јако је сложен и представља практични и научни поглед на друштвену стварност у којој је он један од предмета човековог практичног и теоријског интересовања. Такође, да би се разумела његова основа, потребно га је истаћи, као човекову општу потребу, која се у социолошком, политиколошком, организационом смислу везује за рад, делатност, организацију, власт и управљање.

- Менаџмент, као индивидуални рад менаџера је „таква организована, сврсисходна активност којом се неко трајно бави и на основу чијег вршења стиче средства за задовољење својих материјалних и других потреба.“⁴⁷³ Опште карактеристике таквог рада се могу одредити као „(а) свесно усмеравање радног процеса према неком циљу;

⁴⁷² Ломпар А., Наука о броду, Универзитет Црне Горе, Факултет за поморство, Котор, 2002, стр. 8.

⁴⁷³ Поповић М., Основи опште Социологије, Уџбеник за средње војне школе, Војноиздавачки завод, Београд, 1978, стр. 39.

(б) мењање природне околине и прилагођавање материје таквом облику у коме човек може да задовољи неку своју потребу; (ц) мењајући природну околину у процесу рада човек мења и своју сопствену природу (О.И. и друштво у коме живи).⁴⁷⁴

- Материјална производња јесте темељ произвођења друштвеног живота, у коме индивидуални рад у функцији друштва постаје трајно бављење одређеним послом. Он се формализује и материјализује у друштвеној структури (друштвеној основи и друштвеној надградњи), као друштвено историјски производ, трајна друштвена категорија или друштвена делатност. „У најширем смислу друштвена делатност (укључујући и рад као њен основни, најважнији облик) може се дефинисати као мање или више свесна човекова активност, тј. процес трошења човекове психофизичке енергије ради задовољења неке људске индивидуалне или друштвене потребе, при чему се постиже одређени ефекат, било (а) на неком предмету, (б) на другој индивидуи или групи индивидуа, или (ц) на неком делу друштвене структуре (организацији групе, установе и сл.).“⁴⁷⁵ Примерено томе, менаџмент је посебна врста друштвене делатности а „човек савременог друштва (менаџер) носилац своје професионалне активности, лимитиран њоме и у исто време отуђен.“⁴⁷⁶ Бављење професионалном менаџерском активношћу, условљено је знањем и едукацијом, и опредељено друштвеном стратификацијом и вертикалном покретљивошћу.

- Организација је у том смислу, једна од кључних комплексних социолошких, политиколошких, организационих и менаџмент категорија повезаних са радом и друштвеном делатношћу. „Организацију дефинишемо као друштвену јединицу или друштвену активност скупа људи и средстава, која се трајно организује, непосредно одвија и усмерава или реорганизује, ради обављања извесне (специјализоване) функције и улога, као и да би остварила специфичне циљеве.“⁴⁷⁷ Развој савремених погледа и мишљења о организацији прошао је дуг историјски и научни пут, почев од научних радова и дефиниција; „Sen-Simona, O. Konta, H. Spensera, E. Dirkema, H. Simona, P. Likerta, E. V. Baka, Dž. Agirisa, E. O. Stene, F. Šeznika, P. Blo, Z. Bauman, M. Veber, F. V. Teilora, A. V. Gldnera, T. Parsonsa, Ž. Gurviča, M. Haire.“⁴⁷⁸ „Појам организације, у основи, значи прво: одређену друштвено-историјску и то конкретну творевину, установу са постављеним друштвено-историјским развојним задацима, циљевима и функцијама (нпр. држава, политичке партије и др.), друго: одређену специфичну, специјализовану делатност (такве су, нпр. предузећа, установе и др.), треће: извесну врсту система или подсистема и др.“⁴⁷⁹ Постојање организације претпостављају следећи momenti: „а) поделу рада; б) одређени тип власти; в) одговорност за комуникације; г) међузависност елемената и функција, а ради остваривања одређених циљева; д) мрежу друштвених односа као подсистема ширег социјалног система, која према неким теоријским моделима, може бити затворен систем (што је било карактеристично, углавном, за традиционалну теорију организације), али и отворени систем, што је углавном особеност данашњих теоријских модела; њ) постојање различитих облика центара одлучивања за адекватно, ваљано и у развоју поимано и остварено функционисање организације; е) укљученост лица у организацију и могућности њихове

⁴⁷⁴ Исто, стр. 40.

⁴⁷⁵ Исто, стр. 39.

⁴⁷⁶ Раденовић П., Општа социологија, теоријске контраверзе у социологији, XIV издање измењено и допуњено, Универзитет у Београду, Војноиздавачки завод, Београд, 1999, стр. 219.

⁴⁷⁷ Исто, стр. 257.

⁴⁷⁸ Исто, стр. 258 - 259.

⁴⁷⁹ Исто, стр. 260.

замене, у интересу ефикаснијег и непрестаног функционисања исте.⁴⁸⁰ У теорији система, организација се разматра као организациони систем или производно - пословни системи. Они су „организациони системи, дакле организације које су настале као резултат организовања економских активности, тј. онога што људи раде да савладају несташнице. Оне су носиоци економских активности у друштвеној (макро) економији и њихова је карактеристика да имају својства појавних организационих облика микроекономије, као економије организација, за разлику од макроекономије – економије друштва. Организације су отворени системи (затворене петље) чије су сложености одређене њиховим структурама и чији се циљеви остварују њиховим функционисањима.⁴⁸¹ Са економског становишта организација се разматра и као „институција, која: (1) набавља и организује факторе производње (радну снагу, земљиште и капитал) и (2) производи и продаје робе и услуге, тј. производе потребне корисницима.⁴⁸² Према томе све организације имају и „четири заједничке особине: (1) свако у организацији ради ка остваривању заједничких циљева, (2) оне су састављене од људи, (3) оне траже средства (ресурсе) да би постигле своје циљеве, и (4) сва људска и физичка средства унутар организације су формално структурирана.⁴⁸³ Организација је опредељена циљевима, да би могла да функционише и остварује циљеве она мора бити управљана и доносити одлуке. Такође, једна од темељних одлука у њеном оснивању јесте и одлука о томе, „4. како организовати њену управљачки структуру.“⁴⁸⁴

- Друштвена подела рада је једна од кључних друштвених појава. Она може бити подела друштва као целине на низ производних и других делатности, али и раздеоба друштвених делатности или послова између чланова појединих група. О том феномену писао је и Адам Смит у политичкој економији, а свој допринос у економији и филозофији су дали и Г. В. Ф. Хегел (Georg Wolfgang Friedrich Hegel), К. Маркс (Karl Marx) и Ф. Енгелс (Friedrich Engels). Она је такође и социолошки феномен и већи део расправа О. Конта (Auguste Comte), Х. Спенсера (Herbert Spencer) и Е. Диркема (Emile Durkheim). Уз друштвену поделу рада као извора друштвене неједнакости, сврстава се и категорија својине, као „специфична и својеврсна категорија, друштвени однос и процес, као и правни институт.“⁴⁸⁵ Она се схвата и као „однос међу људима поводом одређених ствари.“⁴⁸⁶ Неједнакост у овом случају одражава и друштвено раслојавање на класе и слојеве.

- Својина као материјална, економска, политичка, правна или друштвена категорија у процесу друштвеног раслојавања, одражава се и на позицију друштвених група и појединаца у власти, оних који поседују својину и заузимају место у друштвеној надградњи, да владају онима, који те атрибуте не поседују.

- Власт, као категорија, прелази из домена друштвених потреба у домен интереса, а тиме постаје предмет политике и политикологије. Власт је у овом случају „регулативне и инструменталне природе. Власт је сложена и поливалентна појава. Произлази из моћи и најорганизованије и најснажније каналише манифестовање моћи. .. власт се превасходно одређује као политички и правни појам. .. Власти има и изван политике и

⁴⁸⁰ Исто.

⁴⁸¹ Таузовић Т. Ј., Савремено управљање организационим системима, ИТП „Унирекс“ Подгорица, Штампарија Симић, Београд, 1999, стр. 55.

⁴⁸² Исто, стр. 56.

⁴⁸³ Исто.

⁴⁸⁴ Исто, стр. 57.

⁴⁸⁵ Раденовић П., Општа социологија, теоријске контраверзе у социологији, XIV издање измењено и допуњено, Универзитет у Београду, Војноиздавачки завод, Београд, 1999, стр. 219.

⁴⁸⁶ Исто.

права, али је нема ван установа, институција и организација.⁴⁸⁷ Из тих разлога истичу се „два основна елемента у структури власти: управљачи и управљани, односно они који владају и подвлашћени.“⁴⁸⁸ Када је у питању војска и класна структура, ту „постоји трајна и снажна веза између владања мачем и владања материјалним добрима која представљају основу класног система. .. Према томе, мач брани приватну својину и у том смислу представља неопходан услов за њено постојање. Истовремено, он је производ одређеног економског система, проистиче из услова производње материјалних добара.“⁴⁸⁹

У свакој организацији, постоји одређена власт, функција спојена са организацијом (појединац, орган, институција, подсистем), односи власти уређени су правом, за њихово спровођење власт располаже одређеним правним и физичким средствима.

- „Управљање – (м. Управување, с. Управљање, е. Menagement, ф. Gestion, н. Leitung, р. Управление, ш. Administracion). 1. Овај термин има исто порекло као и термин управа од речи „управити“ и означава уопштено одређивање, давање правца и старање. Из области државне а доцније привредне организације овај термин је пренешен и на план политичке теорије и филозофије. Али и даље он има два основна значења. У оквиру одређених организационих јединица како државе, тако и привреде и других друштвених служби, у. Означава не само вођење послова већ и организовање процеса рада и давање правца рада и развитка одређене организације. На тај начин подразумевамо функцију управних одбора или савета, управника, управљача или менаџера у предузећима или устаовама, а у неким земљама и у државним организацијама, .. не само у разним деловима, већ у одређеним организационим јединицама и ступњу њиховог развитка, појам управљања има шире и уже значење обухватајући претежно операцију пословања и администрирања или и акте усмеравања основног одлучивања и „политике“.“⁴⁹⁰

Управљање као функција и управа, део организације или подсистем власти, су две нераздвојно повезане и међузависне појаве у организацији.

У науци о организацији, „Управљање – у н. о орг. Представља подношење одлука у једном организационом систему (рецимо предузећу), које су од битног значаја за његово функционисање а чија садржина је: 1. Одлучивање у циљу система (рецимо предузећа), тј. о његовој делатности и друштвеном резултату који из те делатности треба да се оствари; 2. Одлучивање о задацима система, тј. о томе шта треба радити да би се циљ постигао, а то у ствари представља постављање плана остваривања циљева; 3. Одлучивање о условима под којима ће се остварити циљ (рецимо, начин коришћења елемената производње – радне снаге и средстава предузећа); 4. Одлучивање о употреби, одн. расподели остварених резултата.“⁴⁹¹ Исти принципи организације, власти и управљања у друштвено - политичком - економском - организационом оквиру, преносе се и на пословне системе или предузећа.

- Предузећа, као организација, имају своје функције, и у науци о организацији се одређују на посебан начин. „Функција предузећа, (лат. function, рад, радња, позив, служба), систем активности у пред. (о.у.р) одн. који је одраз друштвених односа у производњи, а који је уређен по критеријуму веза између сваке од бројних активности и циљева предузећа. На линији ових веза: активности-циљеви-задаци, у развоју предузећа (о.у.р) као система дифернцирале су се још три функције и то: 1. Функција управљања,

⁴⁸⁷ Чупић Ч., Политика и зло, Библиотека Поента, Пето коло, Чигоја Штамп, Београд, 1997, стр. 136.

⁴⁸⁸ Исто, стр. 139.

⁴⁸⁹ Вјатр Ј., Социологија војске, Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1987, стр. 191.

⁴⁹⁰ Политичка енциклопедија, Савремена администрација, Београд, 1975, страна. 1102.

⁴⁹¹ Исто, стр. 1599.

која дефинише циљеве и предвиђа услове за остваривање тих циљева. Њена садржина се остварује доношењем одлука о циљевима, условима и задацима за остварење постављених циљева, у тим одлукама су тангирани како битни интереси друштва тако и битни интереси предузећа, као и битни интереси сваког радника у предузећу. .. 2. Функција руковођења, која конкретизује начелне задатке постављене у оквиру Ф. Управљања. Она покреће процес рада и усклађује, .. 3. Функција извршења која се састоји од извршавања конкретних радних задатака.⁴⁹² Управљање је дакле стална функција предузећа.

- Војна организација има специфичан значај за сваку државу и њена ораганизација у оружаном борби мора испољити максималну компетенцију у извршавању задатака и остваривању циљева. У војној терминологији „оранизације су (удружења група људи са одређеним материјално техничким средствима, структурно повезана и релативно самостална, основана ради постизања циља у одређеном времену и простору), .. Управљање, руковођење и извршавање (командовање у војсци), чине функцију организације.“⁴⁹³ Такође, „основни садржај сваке управљачке функције је доношење одлуке. По хијерархији, значају и специфичној тежини, најважније су одлуке управљања из којих проистичу и одлуке руковођења и извршавања (командовања). Управљањем се одређују најважније активности организације од њеног постојања, преко политике вођења те организације, до најважнијих циљева које остварује. .. Управљање као функција организације је делатност субјеката одлучивања. Управљањем се дефинишу: политика организације, коју треба организовати у одређеном временском периоду, и начин остварења те политике.“⁴⁹⁴ Такође, неки од војних аутора функцију управљања сагледавају у целини, и називају је једним именом „командовање“. Наравно, она је такозвана „функција С³ (командовање, управљање и везе), .. користећи назив „командовање“ .., на начин врло сличан ономе како људи уобичајено користе термин „руковођење“ (management) да би означили многобројне активности које се предузимају ради вођења неке привредне организације.“⁴⁹⁵ Овај менаџмент приступ и принцип сталног командовања и економисања (трошкова војске и војног похода), присутан је и у најстаријим војним записима, нпр. у делу „Умјеће ратовања“⁴⁹⁶ од Сун Цу Вуа. Ради ефикасности командовања, скраћења времена, препоручује се и одређени начин мишљења о рату и командовању. Начела рата која се морају испунити су: „Доследност у испуњавању циља; Економисање снагама; Флексибилност; Иницијатива; Маневар; Безбедност; Једноставност; Ентропија.“⁴⁹⁷

Из наведених социолошких, политиколошких, организацијских и војних ставова о: организацији; власти; функцији управљања; управљању; руковођењу и командовању, можемо закључити, да све те науке са својим посебностима, полажу право на исти предмет друштвене стварности. Он је у свакој од њих сагледан и приказан из једног или за њих карактеристичног угла. Речи које означавају тај предмет су речи општег значења или језичке категорије, које на изванредан начин омогућавају језичку манипулацију тим речима у општем, посебном или појединачном смислу. Из тих разлога су речи

⁴⁹² Куколеча С., Организационо пословни лексикон, И.Р.О. „Рад“, Београд, 1986, стр. 406.

⁴⁹³ Група аутора, Руковођење и командовање, Центар високих војних школа Војске Југославије, Војна Академија, Београд, 1997, стр. 35.

⁴⁹⁴ Исто, стр. 37.

⁴⁹⁵ Кревелд, В. М., Командовање у рату, Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1992, стр. 13.

⁴⁹⁶ Сун Цу, Умјеће ратовања, На енглески превео и увод написао С. Б. Гриффитх, Превела Н. Топлак, Глобус Загреб, Тисак ЧПД Дело, Љубљана, 1982.

⁴⁹⁷ Даниген, Ф. Ц., Како водити рат, *Опти приручник за савремено ратовање, Оружје, оружане снаге и тактика целог света*, Потпуно прерађено издање, Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1993, стр. 11 – 13.

вишеслојне и вишезначне. Током друштвено историјског развоја, развијала се предметна пракса и наука, тј. људско сазнање и знање о предметима материјалне и објективне стварности. На тај начин су њихови предмети и објекти постајали посебни елементи друштвене и научне стварности. Искуство, сазнање и знање, које је током времена стицано и уобличавано, прелазило је свој развојни пут. Процес изграђивања и издвајања науке није лимитиран временом. Обухвата више етапа друштвеног и научног одређења, прво, као вештине, затим, вештине и науке, да би се у крајњој етапи и крајњој фази стицања квалитативних и квантитативних сазнања и знања, испунили условима за њену верификацију као науке. Она у том случају има свој предмет, метод, теорију и језик, тј. четири конституенса као услова њене научности. Примери за то могу бити: развој друштвених наука у целини од друштвене теорије до издвајања и развоја појединих наука, а са њима и употпуњавања предмета друштвених наука у целости; развој појединих друштвених наука нпр: развој Социологије, од социјалне филозофије, социолошке теорије, до Социологије као науке. Развој Политикологије, од „политичке филозофије“⁴⁹⁸, „политичке и правне теорије, ... или политичких доктрина“⁴⁹⁹, „умешности владања“⁵⁰⁰, али код Николоа Макијавелија (1469. – 1527.), као „*verita effettuale delle cose* – објективна, збиљска истина ствари, неголи њезина привида“⁵⁰¹, „политике као науке и вештине“⁵⁰², политичке теорије, до одређивања места „политичка теорија у оквиру науке о политици, ... или Политикологија“⁵⁰³. Сличан развојни пут, прешле су и „војне науке“ као систем војних наука, и појединачно „ратна вештина“, наука и вештина, као и „стратегија или војна стратегија“, као грана или научна дисциплина ратне вештине. Тај процес још није завршен, поред неслагања већина војних и цивилних научника у начелу се слаже да је то посебна област предметне стварности, о којој се научна знања још увек развијају. Нашој Војној науци деценијама се посвећује велика пажња и организују се научна саветовања и симпозијуми тим поводом, издају се и периодике нпр. „Војна наука“⁵⁰⁴, „Стратегија оружане борбе у народно-ослободилачком рату“⁵⁰⁵, „Систем наука о одбрани“⁵⁰⁶ итд. Посебну ширину и сложеност процесима дају разни филозофски правци, научна и теоријска полазишта.

Менаџмент као друштвено историјска стварност „организације“ и „управљања“, представља искуство, практичну вештину, теоријска и научна знања, која се одређују

⁴⁹⁸ Ђурић М., Историја политичке филозофије, Издаје савет студената правног факултетата, Београд, 1971, стр. 1.

⁴⁹⁹ Лукић Р., Историја политичких и правних теорија, I књига од антике до почетка XVII века, II издање, прештампанао са првог, Универзитет у Београду, Нова књига, Београд, 1964, стр. 3.

⁵⁰⁰ Макијавели Н., Владалац (Il Principe), Превод са Италијанског Ј. Стојановић, Модерна, Штампа ИГТРО „Универзал“, ООУР „Графичар“, Тузла, 1989, стр. 93.

⁵⁰¹ Machiavelli, N., Изабрана дјела, Први свезак, Политичка дјела, Војно-теоријска расправа, Дипломатска извјешћа, Изабрао и приредио Д. Грубиша, Глобус, Загреб, 1985, Увод у Machiavelliја, на страни 31., и у делу Владар (De Principatibus), глава XV, *С чега људе, а посебно владаре, хвале односно куде*, на страни 125.

⁵⁰² Лукић Р., Историја политичких и правних теорија, I књига од антике до почетка XVI века, II издање, прештампанао са првог, Универзитет у Београду, Нова књига, Београд, 1964, стр. 24.

⁵⁰³ Waute, V. K., Die politischen Theorien der Gegenwart. Eine Einführung, Munchen, 1974, превоо Д. Симеуновић, Преузето од, Симеуновић Д., Основи политичких наука- практикум, Београд, 1994, стр. 39 – 43.

⁵⁰⁴ Војна наука, Војноиздавачки завод, Београд, 1971.

⁵⁰⁵ Стратегија оружане борбе у народно ослободилачком рату, Центар за стратегијска истраживања генералштаба ЈНА, Војноиздавачки завод Београд, Војна штампарија Сплит, 1980.

⁵⁰⁶ Марчек Ј. и М. Ковач, “Систем наука одбране и њихово место у систему наука у друштву”, Војно дело, Лето 2011, Београд, 2011, стр. 13 – 28.

као вештина и наука. Менаџмент као наука налази се у процесу практичне, теоријске и научне изградње, издвајања од других наука, као и научне и друштвене верификације. Његова предметна област јесте „организација“ и „управљање“ (како се најчешће и одређује), услови одвијања су производно - пословни и тржишни амбијент (одраз економског стања), у коме се налази и коме припада организација (производно-пословни систем или предузеће). Довољан разлог (као специфика) разликовања и постојања предмета, јесте управљање организацијом у датим условима на развијеним функцијама домаћинског пословања. Емпиријска и теоријска знања генерисана у том процесу чине његову практичну и теоријску основу као вештине и науке. Неки аспекти његове друштвене и научне стратификације сагледавају се кроз процес развоја Социологије, Политикологије и Ратне вештине. У односу на Социологију чији предмет у најширем представљају друштвени односи, менаџменту, из тог комплекса односа, пристају односи проистекли из производње и пословања на тржишним принципима. Такође, ту се предмет менаџмента делом наслања на предмет Економије („економија (грч. оикономиа, оикос кућа, номос закон) управљање кућом, домаћинство, целисходно уређење; газдинство, имање, добро; штедња, штедљивост, разумно искоришћавања добра и снаге; привреда, пољопривреда, наука о привреди, о организацији производње, по начелу; што већи успех што мањим средствима, тј. постизавање циља што мањом употребом снаге.“⁵⁰⁷) и преко ње долази до релевантних квантификованих података о својој успешности. Спојеност категорија „организација“ и „управљање“ остварује се у „полису“ и присутно је још у Аристотеловој филозофији, тако да се у учењима Томе Аквинског не одваја од општег добра „воља не може тежити за неком ствари друкчије, већ само под видом добра.“⁵⁰⁸ У том случају и држава постоји само ради доброг живота, а у том контексту недостаје „разликовање између економске власти одлучивања господара куће и политичке власти у јавности“⁵⁰⁹. Јединство се остварује кроз природни закон утемељења државе (цивитас) као социјалне државе (социетас). Међутим, Николо Макијавели уводи нове ставове „држава је највише држава у стању борбе. Политика је уметност која се може истражити и научити, једне ка унутра и ка споља перманентно упражњавање стратегије за спровођење сопствене власти. Патријалхална кућа власти хришћанског владара згуснула се у апстрактно самопотврђивање суверена (супрема потестас) и уједно се одвојила од стварних друштвених функција домаћинског поретка, проширеног на државу.“⁵¹⁰ У другим друштвено историјским околностима, Томас Мор (1477 – 1535.) се у свом делу „Утопија“⁵¹¹ бави овим друштвеним функцијама. У том смислу Макијавели у владању (управљању) државом на основу ратног услова, замењује интерес владара са државним разлозима, док Мор „на основу анализе интереса делатних грађана, са *ратио* који је иманенатан привредном поретку.“⁵¹² Тако да су за Томаса Мора, основ унутрашњег владања (управљања) привредом интереси делатних („делатан, -тна, -тно, ијек. дјелатан 1 а. који ради, радин; који делује, активан. .. Наз. б. који успешно ради, делотворан, стваралачки. .. 2. који је одређен за рад, у који се ради, радни.“⁵¹³) грађана. Тиме се интереси делатних грађана постављају и проучавају као друштвени односи „међу људима у процесу производње, размјене, раздиобе и

⁵⁰⁷ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 260.

⁵⁰⁸ Аквински Т., Избор из дјела, 1. Свезак, Превод В. Горган и Ј. Барбарић, Напријед, Загреб, 1990, стр. 190.

⁵⁰⁹ Симеуновић Д., Основи политичких наука- практикум, Београд, 1994, стр. 14.

⁵¹⁰ Исто, стр. 15.

⁵¹¹ Мор Т., Утопија, Марксизам и његови извори, Култура, Београд, 1964.

⁵¹² Симеуновић Д., Основи политичких наука- практикум, Београд, 1994, стр. 15.

⁵¹³ Речник српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање 1990., Књига прва А – Е, Матица српска - Матица хрватска, Нови Сад - Загреб, 1967, стр. 649.

потрошње материјалних добара.⁵¹⁴ На овај начин се управљање државом дели према државним разлозима (политика) и интересима делатних грађана (економија), што као политички однос (унутар и споља) или процес владања - управљања државом постаје предмет Политике и Политикологије. Док се унутрашње управљање привредом, тј. економијом, заснива на друштвеним односима људи проистеклим из производње и расподеле добара. У свом даљем развоју, они су историјски одређени односом људи према средствима за производњу, као и укупним мерама „које те групе људи подузимају ради остваривања својих посебних економских интереса.“⁵¹⁵ Ови друштвено економски односи су предмет економије. Економија у овом случају има два значења-у првом означава привреду, а у другом науку. Економија (Есопому) као наука „која анализира и описује последице избора у вези с оскудним производним ресурсима, ... о томе како појединци и друштва бирају ангажовање тих ресурса, која роба и услуге ће се производити и пружати, на који начин ће се то обављати и како ће се пласирати.“⁵¹⁶ Предмет Економије као науке је доста широк и обухвата „начин на који цијене фактора производње утичу на њихову алокацију; Понашање финансијских тржишта; Утицај државног регулисања на ефикасност тржишта; Расподјела дохотка и могућност помоћи сиромашнима; Утицаја државних расхода, пореза и буџетског дефицита на економски раст; Незапослености, инфлације, рецесије производње, економске кризе и сл.; Модела трговине између разних земаља и утицај протекционизма на отвореност привредних система; Економског раста и развоја; начина ефикасног коришћења ретких (ограничених) ресурса, итд.“⁵¹⁷ Такође, из диференцијације у предмету економије издвајају се и посебне економске науке као што су: „политичка економија, економика, економска политика, економска повјест и историја економске мисли..., у ширем смислу могле овамо уврстити и дисциплине као што су економска географија и економска статистика“⁵¹⁸. Такође, предмет економије се одражава на микро и макро нивоу те се тако и економија дели. Предмет економије је фокусиран на економске категорије, из тог разлога оне су осетљиве на примену у менаџерској пракси.

Из ове основе, назире се и предмет менаџмента, који се одваја од управљања државом, као и друштвено-економских односа проистеклих из производње и расподеле материјалних добара. Он је непосредно повезан са производно-пословном организацијом, као средством, којим треба управљати у произвођењу роба и услуга, да би се остварили пословни циљеви на тржишту. У том смислу менаџмент може бити схваћен институционално и функционално. То доприноси његовој сложености и у исто време повезаности са: организацијом-институцијом, функцијом и процесом, (као једним истим нераздвојним и међузависним у кретању, остваривању циљева са променама на тржишту), а тиме и односом. Менаџмент је у том контексту пракса и теорија, која се, у исто време на данашњем ступњу развитка друштва и науке, сматра вештином и науком.

⁵¹⁴ Опћа енциклопедија, Југословенски лексикографски завод, 2 Ц – Фоб, Загреб, 1977, стр. 504 – 505.

⁵¹⁵ Исто, стр. 505.

⁵¹⁶ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „ Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампa графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 72.

⁵¹⁷ Драшковић В., Економија за менаџере, Факултет за поморство, Котор, 2003, стр. 19. Преузето од, Samuelson, P., Nordhaus, D. V., *Ekonomika*, Moskva, Vinom-Kno Rus, 1995, p. 48.

⁵¹⁸ Опћа енциклопедија, Југословенски лексикографски завод, 2 Ц – Фоб, Загреб, 1977, стр. 505.

4.5.3. Менаџмент као вештина

Историјски гледано, општи принципи управљања и принципи менаџмента као његовог дела, израсли су на заједничким основама вештине и знања о управљању домаћинством. Развили су се у управљање државом и представљају владавинске односе, политички интереси постали су политичка власт. Она се на тај начин одвојила од појма управљање и постала део предмета политике, али и њена специфика у односу на појмове „управљање“ и „менаџмент“. Такође, вештина и наука управљања или практичне вештине управљања и руковођења, пренети су и развијани у привреди. Развојем привреде, створена је основа за надградњу производно-пословних односа. У односу на организацију, као основно средство вршења привредне делатности, међу људима су формиран друштвено-економски односи, и на основу њих се издвојила економија, као посебан део друштвено историјске стварности. Развој општих принципа управљања и принципа менаџмент управљања одвијао се као развој целине и дела. Менаџмент управљање или једном речју менаџмент, јер је његов предмет, управо управљање привредом у целини и деловима, засновано је на домаћинским принципима. Друштвено историјски развој концепата управљања и развој менаџмента, може се пратити од најстаријих времена упоредо са развојем занатства. Оно је задовољавало одређене човекове потребе за средствима, али је условило и захтев организовања више људи око произвођења и продаје роба и услуга. Из тако створених односа међу људима, развијан је менаџмент као вештина. Његов развој одвијао се паралелно са развојем управљања у свим сегментима државе и привреде, са пресудним утицајем праксе, као теоријских и научних знања о томе. Он је је исказиван на нивоу занатских радњи у управљању организацијом производње и пословања, као и на нивоу државе у управљању организовањем и извођењем великих државних пројеката и масовних радова.

Ради сагледавања менаџмента и његовог одвајања и спајања са општом праксом и теоријом управљања, потребно је формирати системско мишљење о њему. Ради разумевања менаџмента потребан је научни мултидисциплинарни приступ предметној стварности. На тој основи, менаџмент као друштвена комплекс појава, представља једну посебну димензију друштвене стварности или менаџмент стварност. Он се односи на организацију и функцију система и подсистема привреде, као и основне производно-пословне елементе тј. предузећа.

Развој концепција менаџмента прати се од најстаријих времена. Почети великих цивилизација старог света, везани су за прелазак народа са номадског на седелачки начин живота. Географски они су везани за појас повољних климатских услова, плодно тле и велике токове река (Нил, Еуфрат и Тигрис, Ганг, Јанг Це Јанг), где су се бавили пољопривредом. У складу са веровањима, земљом коју су поседовали и обрађивали, као и потреба проистеклих из тога. Развијала се унутрашња организација, формирала централна власт, организовала војска и развијало занатство. То је условило урбанизацију друштава и формирање држава градова, из којих се власт ширила на околна рурална подручја. У менаџмент литератури могу се наћи многи примери који поткрепљују тезе о историјском развоју менаџмента. Најчешће се истичу: а) Египат (аграрна држава) настала око реке Нил чије су „годишње поплаве“⁵¹⁹ определиле живот становништва и организаацију државе. б) Сеоба Јевреја у договору са Богом Јеховом о обећаној земљи и „Абрахамов позив и сеоба“⁵²⁰ из Сумера (Канаана) преко Арабијског

⁵¹⁹ Woolley, S. L., History of Mankind Cultural and Scientific Development (Почеци цивилизације), Први свезак, Књига друга, Превели Константин Милес и Јосип Ритиг, Напријед, Загреб, 1966, стр. 73.

⁵²⁰ Библија, Стари и нови звјет, Стварност, Загреб, 1968, стр. 8.

полуострва у Египат. в) Асирија и Вавилон, где су „Асирију сматрати земљом која је била културно зависна од Сумера“⁵²¹ и доношење Хамурабијевог законика. г) Древна Кина, као централно царство и развој посебног кинеског правца у уметности, филозофији живљења или етици и политици као дело кинеског мислиоца, филозофа и социјалног реформатора Конфучија (Кунг Фу Це 551 - 479. године п. н. е.).

д) Стара Грчка, као колевка Западно Европске цивилизације и град Атина. њ) Стари Рим и централистичко управљање државом. е) Хришћанске цркве, као религијске и конфесионалне организације. ж) Венеција и њена трговина.

Посебно значајним раздобљем сматра се период након великих географских открића и сељење великих послова на обале Атлантика. Производња, трговина и поморски транспорт условили су даљи развој вештине управљања и менаџмента. Примат у развоју менаџмента преузеле су Велика Британија, Француска, Холандија, Шпанија, Португалија, итд. Његовом развоју, такође, велики допринос дала је и плејада познатих научника од „R. Dekarta, F. Bekona, Dž. Stjuarta, A. Smita, Dž. Vata, M. Boltona, R. Ovena, F. Vitnija, Š. Babage, H. Maktalfa, H. Tovna, F. Tejlora,“⁵²² до данашњих дана када доживљава свој највећи развој.

Сумирајући развој управљања и менаџмента, можемо уочити два прилаза и то класични прилаз и системски прилаз. Такође, разматрајући организације које производе робе и услуге и управљање њима можемо проматрати кроз три периода и то период занатске производње, период масовне производње и период флексибилне или сваремене производње. Развој производно-пословних организација или предузећа, допринео је одређењу односа управљања и менаџмента. Управљање у менаџменту има следеће значење, „управљање (administration), функција власништва, усмеравање пословног деловања и развој доношења и спровођења одлука. Базира се на праву над средствима: власник средстава, односно капитала носилац је функције управљања. Управљање се остварује у процесу доношења одлука, односно одлучивањем.“⁵²³ У том историјском процесу, он је непосредно повезан са друштвено-историском и правном категоријом власништва, са којом је повезано право располагања и управљања власништвом. Тако да је „управљање и извршење функције менаџмента суштински било спојено у једној особи.“⁵²⁴ Према писању професора П. Друкера, одвајање управљања од власништва десило се тек у периоду између 1895. и 1905. године. Тек од тог времена, у друштвеној подели рада, управљање постаје професионална делатност и припада професионалном слоју менаџера. Менаџмент се од тог времена развија паралелно са предузећима, у којима постаје функција. Власник предузећа, управљање предузећем препушта професионалним менаџерима, а он задржава функцију контроле и то по питањима опстанка и развоја предузећа. Наравно и питање власништва се усложњава са појавом деоничарских друштава и са порастом предузећа. Тиме се и управљање предузећем усложнило и као такво је у потпуности прешло у руке менаџера, а контрола предузећа је сведена на завршну годишњу скупштину и усвајање финансијског извештаја. Такође, функција управљања, управљање и рад менаџера је законима и правним оквирима уређена. У законодавствима националних држава прописани су органи управљања друштвом, као и прецизно разграничене надлежности управних органа. У менаџмент

⁵²¹ Woolley, S. L., History of Mankind Cultural and Scientific Development (Почеци цивилизације), Први свезак, Књига друга, Превели Константин Милес и Јосип Ритиг, Напријед, Загреб, 1966, стр. 105.

⁵²² Исто, стр. 12.

⁵²³ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин, 2006, стр. 409.

⁵²⁴ Бошковић Д. и Вукчевић М., Савремена организација и менаџмент у глобализацијским процесима, Тискара Г.Е.М., Пићан, 2005, стр. 30.

практици разликујемо англо-амерички и европски (немачки) модел функције управљања. Менаџмент као свеprisутна појава у организацији, с обзиром на њену хијерархичност и сам је подељен по нивоима. Нај чешћа подела менаџмента у теорији и пракси је на „Највише водство предузећа (енгл. Top management); Средње водство предузећа (енгл. Middle management) и Ниже или извршно водство предузећа (енгл. Supervisors).“⁵²⁵ Развој организације и управљања прошао је неколико фаза, у својој последњој фази развоја он је поред законских и нормативних оквира уређен и стандардима квалитете. У том погледу велики допринос је дао и стандард ИСО : 9001. Са те стране, управљање предузећем сматра се и управљањем квалитетом. Један од савремених прилаза управљању је и „свеобухватно управљање квалитетом или (Total Quality Management - TQM). .. за основне или прилазне принципе овог управљања узимају се: 1) Принцип максимизирања потенцијала запосленика, 2) Принцип интеграције. 3) Принцип непрекидног побољшања, 4) Принцип управљања помоћу чињеница.“⁵²⁶

Одвајање управљања од менаџмента такође условљава и одређење „вођења“ у односу на управљање и менаџмент. Појам вођења је нижи од управљања и менаџмента и односи се на непосредно вођење или усмеравање сарадника на остваривање одређених циљева. Реч вођење у менаџменту, има значење „вођење (Leading) функција менаџмента која укључује процесе комуницирања, утицаја и мотивисања других ради успешног остваривања нових задатака и постизања организацијских циљева. Делотворно вођење комбинација је самих вођа, њихових следбеника и специфичне ситуације везане за вођење. Процес утицаја на друге како би се они ангажовали за остварење организационих циљева, једна је од функција менаџмента. Вођење је најважнији аспект менаџмента.“⁵²⁷

На темељу историјских чињеница и искустава можемо закључити да се менаџмент развијао континуирано у свим епохама и крајевима света. Из тог разлога се може рећи да менаџмент има универзалну вредност, као вештина и као начин мишљења. У том погледу када год говоримо о вештини, она је сваки пут и део нашег мишљења, са те стране и део науке. Такође, менаџмент као вештина може да одражава два става о менаџменту. Први је да се вештина конкретно односи на способности и знања менаџера, и други, да одражава изграђеност науке менаџмента. У овом историјском периоду још увек није достигнут довољан ниво научних знања о менаџменту због чега се формално још увек не може сврстати у науку. Наравно, то не одузима право постојања његове научности, тј. карактера знања о њему као научних знања. Први став о менаџменту као вештини можемо генерализовати и синтетизовати из, до сада изложених језичких анализа, мултидисциплинарног сагледавања категорија и историјског развоја принципа менаџмента. Он се огледа у ставовима и асоцијацијама о менаџменту и користи за именовање: процеса вођења организација, управљање; функцију планирања, координације, контроле; организовања; вођења; вештину комуникација, мотивација; научну дисциплину, структурирани садржај и методе; професију лица одговорног за резултате предузећа.

Такође, може се закључити да се термин менаџмент најчешће везује за појам управљања одређеним послом, активношћу или системом. Хенри Фејол, један од пионира менаџмента, одређује менаџмент као процес: предвиђања, организовања,

⁵²⁵ Исто, стр. 32 – 33.

⁵²⁶ Таузовић Т. Ј., Савремено управљање организационим системима, ИТП „Унирекс“ Подгорица, Штампарија Симић, Београд, 1999, стр. 95.

⁵²⁷ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин, 2006, стр. 424.

командовања, координације и контроле. Менаџмент је основа сваког предузећа. Он је процес и функција, обухвата послове управљања предузећем. Као процес, менаџмент се приказује као сложено усмеравања групе људи у извршавању одређених послова и задатака, ради постизања унапред утврђених, заједничких циљева. Он се спроводи кроз више различитих подпроцеса, као што су планирање, организовање, контрола, итд. Менаџмент, такође, има три основна аспекта: он је процес управљања одређеним пословима, подухватима или системима, ради ефикасније реализације заједничких циљева; он је посебна група људи чији је посао да управљају извршавањем послова и задатака које обављају други људи, ради ефикасног достизања предвиђених, заједничких циљева; он је посебна научна дисциплина (мултидисциплинарног карактера), која се бави истраживањем проблема управљања пословних и друштвених система.

Са економског аспекта он је економски ресурс, „производни фактор, односно посебан ресурс, као што су земља, рад и капитал.“⁵²⁸ У том случају као менаџерски ресурс значајно утиче на повећање продуктивности. Са становишта организације он је „систем власти, односно овлашћења која има група људи у реализацији одређених послова.“⁵²⁹ Са становишта социологије он је „класни и статусни симбол, .. интелектуална и образована елита, односно посебна класа.“⁵³⁰

Дакле, менаџмент је управљање било којим обликом производно-пословне организације, које води остваривању постављених циљева. Менаџери су високо образовани професионални кадар, настао приликом одвајања власника од директног управљања предузећем. Он је, како то одређује Мери Паркер Фолет, способност остварења циљева преко других људи. Одређујући тиме способност као својство менаџмента, засновано на знању и вештини, менаџерске структуре и сваког појединог менаџера у хијерархији власти и надлежности управљања организацијом. Менаџмент и организација стога представљају два међусобно повезана и условљена концепта, која су усмерена „ка истом циљу побољшању ефикасности функционисања и развоја пословних и друштвених система.“⁵³¹ Они се данас одвојено посматрају, тако да и науке које се њима баве (наука о организацији и наука менаџмента), имају исто порекло.

4.5.4. Менаџмент теорије

Теоријска основа сазнања и знања, настаје на основу мисаоних уопштавања човекових искуства из практичних делатности. Тако да је основа општих теорија и научних теорија, које настају у процесу деловања и научног сазнавања непосредно повезана. Она је део човекове практичне делатности и у исто време предмет сазнавања и научног знања. Теорије су чулна практична делатност и теоријско мишљење, или пракса и теорија. Њене научне основе су универзалне. „Научна пракса јесте заснованост праксе на људском мишљењу, ... Заједничко име за целокупну човекову мисаоно-сазнајну делатност јесте теорија.“⁵³² Пракса, као општи појам, и реализација свега у стварности, према дијалектичко-марксистичком схватању, је „активна производно-стваралачка чулно-материјална свесна и целисходна људска делатност.“⁵³³ Из тих разлога, она обухвата и друштвене процесе као најсложенији вид људске праксе у свим областима друштвених делатности. Као што је и „људско стваралаштво као највиши облик људске

⁵²⁸ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Графослог, Београд, 2005, стр. 5.

⁵²⁹ Исто.

⁵³⁰ Исто, стр. 6.

⁵³¹ Исто.

⁵³² Шеших Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 195.

⁵³³ Исто, стр. 197.

праксе у свим областима науке, технике, економије и културе.⁵³⁴ Однос научне праксе и научне теорије, јесте међусобно условљен, „теорија и пракса се развијају једна на основу и помоћу друге.“⁵³⁵ То је историјски процес, у коме се оне прате и обично једна другој претходе, а њихово слагање је понекад са остатком или противречношћу, што све заједно доприноси њиховом развоју или развоју као науке.

Битна ствар у целом процесу јесте њихова испољена веза, која се остварује „преко научних чињеница.“⁵³⁶ На овај начин она нас усмерава предмету науке на коју се односи и научном сазнавању и знању научно сазнате и утврђене објективне стварности. У општем смислу, то би представљао цео пут науке у односу на истину, схватање света и метода његовог сазнавања. Од утврђивања чињеница до научног објашњења у циљу хуманизације предметне и објективне стварности или света као предмета-објекта сазнања. Дакле, „виши и сложенији облик научног објашњења расположивим чињеницама је научна теорија.“⁵³⁷ Такође, „свака научно ваљана теорија је систем сазнања одређене вредности, која се изводе из извесних теоријских, апстрактних принципа и који описују или објашњавају неку област предмета или појава.“⁵³⁸ Структуру научне теорије чине „1. предмети или врсте предмета на које се теорија односи, ... 2. извештај број основних појмова, односно основни речник научне теорије, ... 3. извесни основни ставови, односно принципи и постулати, ... 4. извесни закони о појавама које су предмет научне теорије, ... 5. већи или мањи број још непроверених хипотеза, ... 6. теореме као изведене и проверене научне претпоставке.“⁵³⁹ Такође, елементи њене структуре могу бити одређени и као, „1. семантичка правила, 2. ближе одредбе теорије (qualifying clauses), 3. основне теоријске претпоставке, 4. метод и техничка истраживања.“⁵⁴⁰ „Образовање научне теорије састоји се у доношењу научних поставки, тј. ставова и судова о одређеној врсти појава.“⁵⁴¹ Тако да у односу на методу њиховог сазнања оне могу бити научно изведене „1. аналитичко-дедуктивно, 2. емпиријско аналитичко-генерализаторски, 3. емпиријско-индуктивно, 4. хипотетичко дедуктивно, и 5. сложено.“⁵⁴² Кроз овај процес успоставља се и однос између научне теорије и хипотезе у коме „теорија је одржива ако из ње следе потврдљиве хипотезе,⁵⁴³ наравно у једном ширем контексту схватања и разумевања процеса оповргавања теорије. Што се шире може разматрати као „разноликост података и елиминација алтернативних теорија“⁵⁴⁴, истицању значајности података, као и објашњавању и разумевању, уз све методолошке супротности савремене науке. Такође, у процесу образовања теорије, према критеријумима одређују се и врсте научних теорија које могу бити према „а. предметној области, б. сазнајном пореклу, ц. структури теорије, д. општости теорије, е. строгости теорије.“⁵⁴⁵

Основне димензије научне теорије представљају начин њиховог разумевања као „предметност, општост, сазнајна моћ, формализованост и аксиоматизованост, моћ

⁵³⁴ Исто.

⁵³⁵ Исто, стр. 198.

⁵³⁶ Исто.

⁵³⁷ Зајечарановић Г., Основи методологије науке, Научна књига, БИГЗ, Београд, 1977, стр. 192.

⁵³⁸ Исто, стр. 197.

⁵³⁹ Шешић Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 292.

⁵⁴⁰ Марковић М., Филозофски основи науке – Том први, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 518.

⁵⁴¹ Шешић Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 292.

⁵⁴² Исто, стр. 293.

⁵⁴³ Исто, стр. 295.

⁵⁴⁴ Марковић М., Филозофски основи науке – Том први, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 521.

⁵⁴⁵ Шешић Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 295.

предвиђања и плодност теорије.⁵⁴⁶ У том контексту се одређује и сазнајна улога научних теорија и она може бити „1. теоријско сазнајна и 2. примењена или практична.“⁵⁴⁷ Општа научна становишта о научној теорији представљају основ за научно формирање теорије менаџмента.

Озбиљније научно сазнавање менаџмента као научне дисциплине одвијало се тек крајем прошлог века. Његовом развоју и научном утемељењу, допринели су радови Ф. Тејлора и Х. Фајола, као и радови многих научника, специјалиста из области медицине и психологије рада, али и људи из праксе. Они су своје богато менаџмент искуство из управљања производним и друштвеним пословним системима пренели у теорију менаџмента. По том основу, развили су се разни теоријски правци (теоријска џунгла) и школе менаџмента, „око којих се окупљају или по којима се деле савремени теоретичари организације су: бирократска организација, административна теорија организације, научно-управљање и руковођење, школа људских односа – бихевиористичка школа, емпиријска школа, школа теорије одлучивања.“⁵⁴⁸

Оне се могу (опет у складу са различитим приступима аутора), у литератури систематизовати и сврстати у три групе: „класична теорија управљања, неокласична теорија управљања, и модерна теорија управљања.“⁵⁴⁹ Њих је у свом делу на сличан начин сврстао и професор Петар Јовановић као: „класична теорија (школа); бихевиористичка; системска.“⁵⁵⁰ Мала разлика у класификацији постоји и код аутора Б. Машића и Р. Лончаревића, који у садржају наводе следеће школе менаџмента: „Класична школа менаџмента (и обухвата: Научни менаџмент, Административни менаџмент, Бирократски менаџмент); Бихевиористичка школа менаџмента: Квантитативна школа менаџмента; Интегративне школе менаџмента (и обухвата: Системска школа, Ситуациона школа (приступ), Теорија 3, „Excellence“ у менаџменту); Динамичко ангажовање: Нове теорије менаџмента.“⁵⁵¹ Међутим, како даље наводе, приступ менаџменту се такође, развијао и бројчано повећавао. Према наводима Харолда Конца (Harold Koontz), 1961. године било их је шест: „1. Процес менаџмента, 2. Емпиријски приступ, 3. Људско понашања, 4. Друштвени систем, теорија одлучивања, и 6. Математички приступ.“⁵⁵² Исти аутор 1980. године сумира једанаест приступа менаџменту, да би их 1992. године набројао дванаест, и то: „1. Приступ менаџменту утемељен на искуству или случајевима из праксе, 2. Приступ темељен на међусобном понашању људи, 3. Приступ темељен на групном понашању, 4. Приступ темељен на кооперативном друштвеном систему, 5. Приступ темељен на друштвено-техничким системима, 6. Приступ темељен на теорији одлучивања, Системски приступ, 8. Приступ темељен на математици или „Науци о менаџменту“, 9. Приступ темељен на непредвидивости или ситуацији, 10. Приступ темељен на менаџерским улогама, 11. Мс Кинси-јева окосница „7 – С“, 12. Операцијски приступ.“⁵⁵³ Како наводе исти аутори, сви они се могу свести, и имају обележја „следећих школа: класични менаџмент приступ, бихевиористички приступ, квантитативни менаџмент приступ, интегративни

⁵⁴⁶ Исто, стр. 296.

⁵⁴⁷ Исто, стр. 297.

⁵⁴⁸ Перовић Ј. М., Менаџмент информатика квалитет, ЦИМ Центар Машински факултет у Крагујевцу, Штампана „Филип Вишњић“ Београд, Цопуригхт ЦИМ Центар, Машински факултет, Крагујевац, 1998, стр. 15.

⁵⁴⁹ Исто. Преузето од, Булат В., Теорија организације, Информатор, Загреб, 1977.

⁵⁵⁰ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Графослог, Београд, 2005, стр. 10.

⁵⁵¹ Машић Б. и Лончаревић Р., Менаџмент – школе и нови приступи, Економски факултет Бања Лука, Штампа „Графид“ Бања Лука, 2000, стр. 5.

⁵⁵² Исто, стр. 19.

⁵⁵³ Исто, стр. 21 - 25.

(савремени) менаџмент приступ (теорија система, ситуациони приступ, теорија „3“, „excellent“ менаџмент), и приступ динамичког ангажовања.⁵⁵⁴

4.5.5. Менаџмент као наука

На темељу историјских чињеница и искустава можемо закључити, да се менаџмент развијао континуирано у свим епохама и крајевима света. Из тог разлога се може рећи да менаџмент има универзалну вредност, као вештина, као начин мишљења и научна дисциплина. Дакле, однос вештине и науке апсолутно је повезан са праксом и теоријом менаџмента, које су у сталном развоју. Оне се у оквиру друштвених наука развијају једна на основу и уз помоћ друге. Међузависан однос праксе и теорије одражава и однос вештине и науке. Оне су међусобно условљене и једна од друге неодвојиве. У том погледу када год говоримо о вештини, она је сваки пут и део нашег мишљења, са те стране и део научног мишљења о менаџменту. Такође, када кажемо наука менаџмента, она је у две димензије и пракса или вештина, научног истраживања и део знања у практичном менаџменту или вештини менаџера. У филозофско-научном смислу, појаве менаџмент стварности постају свест предметима и објектима, или практично и научно знање предмета и објекта менаџмента. Аспекти научног према предмету су: општи, посебни и појединачни; друштвени, историјски, економски, политиколошки, правни, итд. Појава и сазнање о њој или објекат менаџмент, по обиму је појединачни предмет и једна целина, што је важно у његовом именовану. По садржају менаџмент је општи, као једно у многоне или заједничка одредба свих менаџмената, као много у једноме или целина истоврсних појединачних менаџмената.

Са становишта дијалектичке логике менаџмент је комплекс, ствар – процес - однос. Релативно трајна, просторно и временски ограничена и односи се на комплекс функција, процеса и односа, који чине трајно јединство и једних без других нема.

Хијерархичност менаџмента у складу са организацијом производно-пословног система са становишта менаџмент теорије дели на највиши, средњи и нижи менаџмент. Он обухвата управљачку функцију (гледано према унутра) којом се спроводи процес управљања, руковођења и командовања системом. Међутим, на менаџмент можемо гледати и споља и тада разликујемо менаџмент управљачког и менаџмент управљаних подсистема, у том погледу можемо сагледати и однос производно-пословног система и менаџмента са окружењем. Тада то постаје део политике управљачког менаџмента, а спроводи се кроз активности управљаног менаџмента, као спровођење задатака подсистема у реализацији циљева.

Сазнавање о менаџменту је дуг друштвено историјски и научни процес, који се одвија према „критеријумима сазнања“⁵⁵⁵. Обухвата стицање свести о битним својствима менаџмента и његовом односу према другим појавама. У том погледу „сазнање неког предмета је таква свест о његовим својствима која укључује у себе способност језичког описивања, објашњавања и практичног примењивања сазнатог предмета.“⁵⁵⁶ Дакле, знање о њему као свест јесте, „свест о предмету који задовољава наведене критеријуме,“⁵⁵⁷ објекат менаџмент, и ако је знање о менаџменту изражено и одређено појмом, знања која су о њему стечена представљају целу системску научну појаву која одређује објекат менаџмента. Појам „менаџмент“ је на науци засновано знање о њему и

⁵⁵⁴ Исто, стр. 27 - 28.

⁵⁵⁵ Михаило М., Логика за III разред гимназије и III разред Правно-биротехничке школе, Девето издање, Београд, Завод за уџбенике и наставна средства, штампа Штампарија Загорац, 2003, стр. 9.

⁵⁵⁶ Исто.

⁵⁵⁷ Исто.

однос према објекту-предмету сазнања. Појавни свет предмета-објеката сазнања менаџмент стварности јесте сложени однос предмета – појава дела природе и људске (индивидуално-психичке и колективно-друштвене) материјалне стварности.

Из тих разлога се мишљење о менаџменту у најширем смислу понекад своди на његово означавање као „феномена“.⁵⁵⁸ Феномен (грч. *phainomenon* појава, *phainomai* појављује се) 1. Свака појава у духовном и спољном свету која се приказује нашем опажању (чулима), нарочито тешко објашњива или ретка природна појава; чудо; 2. Сјајна појава, ретко слободна личност; 3. *фил.* Појава (за разлику од „ствари по себи“, номенон-а).⁵⁵⁹ Наравно, у разумевању мишљења о менаџменту, само се враћамо његовој друштвеној основи, великом нивоу општости, а тиме и неодређености, што не искључује потребу за његовим даљим научним истраживањима научног заснивања сазнатог, као објективне проверљиве истине исказане научним чињеницама. Такође, о менаџменту се говори и као „теорији или уметности“⁵⁶⁰. Довођење менаџмента у везу са „уметношћу“ има своје историјске корене, асоцира на Макијавелијев став о политици „као уметности владања“. У том случају се менаџмент везује за технику управљања (владања) и вештину (способност) менаџера. Менаџер, у условима „где ништа није стабилно, .. и мења се пред нашим очима.“⁵⁶¹, управља организацијом као виртуоз, долазећи до нових решења својом имагинацијом и интуицијом, као уметник. У условима када недостају информације и претпостављају се решења, такав приступ је једино оправдан. Међутим, у пословању он носи и велики ризик, што и није баш прихватљиво. Из тих разлога се тежи рационалном управљању и тада је разумљив значај менаџмента. У научном смислу, таква ситуација одражава став о формалној научној неодређености менаџмента. Зато, обухват и развој менаџмента као науке и одражава везу са теоријом менаџмента, која се континуирано развија. Њен развој условљен је развојем праксе и науке у општем смислу, посебно условима и динамиком промена пословања на тржишту, као и променама организације и технологије производно-пословних ситета.

Разматрајући менаџмент као вештину и науку, истакнут је предмет менаџмента и објекат сазнања менаџмента. Сазнање и знање, условљени су човековом практичном и научном делатношћу. Оно је у исто време предмет процеса сазнавања и научног знања. Сазнања и знања су међусобно повезана човековим мисаоним операцијама. Међутим, научна знања за разлику од сазнања и општих знања су повезан са истином- истином о објекту на који се односе (објективно, прецизно, опште, систематично, развојно, проверљиво и доказано). Тако и научна знања менаџмента имају научни карактер. Из тих разлога се у науци и науци менаџмента истиче њен епистемиолошки карактер, „епистемиологија (грч. *episteme* знање, сазнање, наука, логика) *фил.* теорија сазнања; наука о аксиомима филозофије.“⁵⁶² Такође у филозофији, „епистемологија (грч. *episteme* = знаност и *logos* = наука): теорија о знаностима, њиховим методама и систематици.“⁵⁶³ Из тих разлога са становишта наше науке није довољно изражен. Међутим, с обзиром да актуелна литература, а тиме и теорије менаџмента долазе из енглеских филозофско - научно - теоријског подручја, тиме и епистемиолошки карактер теорија менаџмента

⁵⁵⁸ Булат В., Менаџмент, Измењено и допуњено издање, Издавачки центар за индустријски менаџмент плус, Крушевац, 2008, 13.

⁵⁵⁹ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 959.

⁵⁶⁰ Зечевић Милија, Менаџмент, Институт за интернационални менаџмент, Интернационално удружење менаџера, стр. 1.

⁵⁶¹ Машић Б. и Лончаревић Р., Менаџмент – школе и нови приступи, Економски факултет Бања Лука, Штмпла „Графид“ Бања Лука, 2000, стр. 7.

⁵⁶² Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 291.

⁵⁶³ Филиповић В., Филозофски ријечник, Накладни завод Матице Хрватске, Загреб, 1984, стр. 95.

има измењену филозофско - научну основу, изворно у „енглеској филозофији епистемиолошки значи исто што и спознајно теоријски. (В. спознајна теорија).“⁵⁶⁴ У том контексту, њен карактер је у нашој науци „гносеолошки, гносеологија (грч. gnosis = спознаја и logos = ријеч, наука), исто што и спознајна теорија.“⁵⁶⁵ Тек дубљим разумевање значења, показују се теоријске разлике између: теорије о науци и теорије о сазнању, или знању и сазнању. Поред сазнајно теоријских проблема, који се тиме актуелизују поставља се и „проблем истине.“⁵⁶⁶ Истина је у класичној науци мерило свих вредности. Из тих разлога се у нашој формалној науци понекад одражава мишљење о нижим научним вредностима ставова теорије менаџмента.

Менаџмент као вештина и наука, а посебно радови Фредерик Тејлор и Хенрија Фајола, као зачетника менаџмента као научне дисциплине, остварили су универзални утицај на све организације и управљање уопште. Истичући посебно друштвене и привредне организационо-пословне ситеме. У том контексту и војна организација и војно управљање су доживеле своју „менаџмент трансформацију“. Током даљег развоја „војне организације и управљања“ дошло је до разумљивих одвајања, али начела која су прихваћена и данас су темељ њеног постојања. Она се сматра једном од најчвршћих организација, у којој се развијају посебни „међуљудски односи“, чијем схватању и значају су дала допринос истраживања Елтона Маја и других представника бихејвиористичке школе. Такође, повезаност и условљеност развоја менаџмента као вештине и науке, као и његове примене у војсци, део је општег мишљења о проблемима организације и управљања са којима се војни руководиоци и команданти сусрећу током своје службе. У том погледу и системски приступ организацији је нашао своје место у решавању организационих проблема јединица и команди. Наравно, хијерархичност војне организације, као и нивои управљања, руковођења и командовања са војском и у војсци, одговарају свим новим сазнањима менаџмента.

Посебно се истиче веза стратегијског управљања и самих стратегија са Стратегијским менаџментом, као делом практичне и научне области менаџмента. У тој области су искуства и знања „војних менаџера“ војсковођа, команданата, генерала и адмирала послужила као основ за развој теорије стратегијског менаџмента. Турбулентно окружење у условима оружане борбе за једне и турбулентно окружење и неизвесност тржишне борбе за друге. Условили су да и једни и други на сличан стратегијски начин размишљају о стратегијским проблемима и начину њиховог решавања. Стратегија је постала производ знања, способности, инвентивности и имагинације, посебан ресурс сваког система. Он омогућава да се систем из једног стања преведе у жељено друго будуће стање. Мишљење о том процесу омогућава да се и сама организација мења у односу са окружењем. Учећи стално о себи и развијајући се, развија способност сталне вишедимензионалне промене. Она је услов стабилности, услов постизања циља и услов опстанка војног или пословног система.

На тој практичној и научној основи, развој научне дисциплине војне стратегије уско је повезан са развојем менаџмента, а посебно вештине и науке стратегијског менаџмента.

⁵⁶⁴ Исто.

⁵⁶⁵ Исто, стр. 120.

⁵⁶⁶ Исто, стр. 313.

4.6. Менаџмент као функција

4.6.1. Функција управљања као менаџмент функција

Човек као друштвено биће способно да живи и делује у заједници, осмишљава и ствара средства за рад, омогућило је формирање заједничке свести да се сложени проблеми заједнице, могу решити само на одређени начин и то ангажовањем целине или дела саме заједнице. Тиме заједница живљења постаје средство деловања и услов опстанка.

Током цивилизацијског развоја човечанства и умножавања човекових потреба, а тиме и физичких и интелектуалних напора људи да се те потребе задовоље, довео је до њиховог интересног и циљног груписања.

Овај друштвено - историјски процес довео је до нових искустава и континуираних промена у подели организовања човековог рада. Човекове способности да самостално производи и ствара, нису биле довољне да се задовоље све његове потребе. Способност и моћ групе је надокнађивала тај недостатак, али не као прости збир јединки, већ људи повезаних и мотивисаних да делују заједно у спровођењу одређене намере у остваривању заједничког циља.

Повезивање људи у групи, довело је до природне селекције и истицања појединца као вође. Остали чланови групе према својим природним способностима или родовским везама били су повезани у обављању заједничких и индивидуалних послова. Улога вође постала је нераздвојно повезана са потребом вођења групе. Сложеност заједнице и њених потреба довела је до посебних захтева у дистрибуцији власти, а тиме до еволуције вођења у управљање. У исто време то се одразило као подела или хијерархија власти на нижим нивоима. Такође, у исто време то је постао начин организовања власти, а тиме и надлежности управљања људима и територијом. Организовање власти и организовање ресурса постали су нова вредност или организација. Са становишта власти она је постала предмет којим се управља и средство којим се делује у односу са другим заједницама и другим вођама.

У производњи материјалних средстава и пословању, у друштвено историјском процесу, организација рада и организација делатности постали су друштвени производ. Организација се јавља „као друштвена јединица или друштвена активност скупа људи и средстава, која се трајно организује, непосредно одвија и усмерава или реорганизује, ради обављања извесне (специјализоване) функције и улога, као и да би остварила специфичне циљеве.“⁵⁶⁷ Она је начин како се људи удружују мотивисани да заједнички спроведу производно-пословну активност, ради остваривања личних интереса кроз постизање заједничког циља производно – пословне организације. Из тих разлога организација је као целина и њени делови: сложена, вишезначна, вишеслојна, хијерархијски структурирана (стратегијски, оперативни и тактички ниво), саздана као целина и део, ради обављања одређених послова и међусобно повезаних задатака. У том контексту на националном или међународном привредно-пословном, економско-тржишном плану, она остварује своју сврху и испољава својства. У свом постојању и делању, она се испољава кроз способност успешног реализовања послова и задатака на унутрашњем плану и остваривању мисија и визија на спољном плану.

У производно – пословним организацијама, системима или предузећима, током њиховог историјског развоја, издвојене су одређене групе послова које спровode поједини елементи или подорганизације. Такође, са становишта функција или веза

⁵⁶⁷ Раденовић П., Општа социологија, теоријске контраверзе у социологији, XIV издање измењено и допуњено, Универзитет у Београду, Војноиздавачки завод, Београд, 1999, стр. 257.

активности-циљева-задатака, издвојене су функције производно-пословних система. Функције у смислу значења речи „функција (лат. *functio* вршење; вршење службе) рад, радња; позив, служба, службовање, вршење неке дужности; дужност; задатак; биол. рад који обавља неки орган; мат. Променљива величина која зависи од неке друге величине, зависност, однос; за једну величину каже се да је функција (или да зависи од) друге величине кад за сваку посебну вредност једне постоји одговарајућа вредност или низ одговарајућих вредности друге.“⁵⁶⁸ Оне су у том смислу условно речено полуге са истим карактеристикама као и организација, помоћу којих се остварују одређени циљеви. Носиоци одређених функција су у том смислу делови организације или несомсталне подорганизације које те послове спроводе. Међу њима посебан општи значај има функција управљања.

Функција управљања са становишта теорије организације одређена је као макро функција управљања и у њој су се „дифернцирале ... још три функције и то: 1. Функција управљања, која дефинише циљеве и предвиђа услове за остваривање тих циљева. Њена садржина се остварује доношењем одлука о циљевима, условима и задацима за остварење постављених циљева, у тим одлукама су тангирани како битни интереси друштва тако и битни интереси предузећа, као и битни интереси сваког радника у предузећу. .. 2. Функција руковођења, која конкретизује начелне задатке постављене у оквиру Ф. Управљања. Она покреће процес рада и усклађује, .. 3. Функција извршења која се састоји од извршавања конкретних радних задатака.“⁵⁶⁹ Са становишта функције управљања, организација и њени елементи, добијају посебан значај и постају средство којим се управља ради постизања одређеног циља. Такође, управљање макро функцијом може се посматрати и као координација и вођење подфункција у реализацији заједничког циља. У том контексту је и управљање подфункцијом, непосредно вођење менаџерског кадра на нижем нивоу организације и менаџмента.

Управљање које се у том смислу као функција предузећа спроводи, са становишта науке менаџмента има посебно значење. У унутрашњој дубокој економско-правној, структурално-функционалној, организационо-управљачкој основи. Веза производно-пословних система и власништва над производно-пословним системима, одређује права, надлежности, организацију, структуру и одговорности у функцији управљања. Она је на специфичан начин у односу на „право својине и неотуђиво право располагања власништвом“ подељена: на оне који одлучују о власништву и на тај начин управљају производно-пословним системима; и оне који одлучују у функцији власништва и на тај начин управљају производно-пословним системима. Дакле, надлежности над управљањем су у темељу функције управљања предузећем подељене правном категоријом својине између власника који управљају и управљача којима власници управљају. Тако да је „управљање прије свега функција власништва,“⁵⁷⁰ док су управљани управљачи професионални школовани кадар менаџера којима се управља. Са те стране функцију управљања можемо посматрати као формацију (истим послом) повезаних људи, њихових знања, способности, мотивација и орјентација ка заједничком циљу. Њихов међусобни однос је током времена у зависности од величине и структуре предузећа еволуирао. Зависно у ком привредном систему се развијао има и његова специфична обележја. Наравно, са позиције права и све остале правне основе

⁵⁶⁸ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 984.

⁵⁶⁹ Куколеча С., Организационо пословни лексикон, И.Р.О. „Рад“, Београд, 1986, стр. 406.

⁵⁷⁰ Бошковић Д. и Вукчевић М., Савремена организација и менаџмент у глобализацијским процесима, Тискара Г.Е.М., Пићан, 2005, стр. 30.

постојања, понашања и активности предузећа су законима и нормативно-правним актима уређени.

Због развоја предузећа и сложености услова пословања, одређивана је и широка лепеза позиција власника у правном, економском и финансијском смислу. Наравно, она је у крајњем, одредила и однос власника и менаџера. У складу са тим је и функција управљања из класичног обрасца власник-управљач и менаџер-управљач, добијала специфична обележја, у којима је надлежност управљања због захтева стручних знања о организацији, производњи и пословању, као и посебних знања о управљању, руковођењу и командовању постајала све сложенија и прелазила је из руку власника у руке менаџера. На тај начин су функција управљања и њена менаџмент подфункција доведени у исту појавну раван и данас се тешко разликују, наравно, осим у домене власништва и то на специфичан начин који се одражава кроз контролу и надзор управљања предузећем. Оно се најчешће спроводи само увидом у финансијски извештај, тј. извештај о годишњем пословању предузећа, који менаџмент подноси скупштини акционара на крају пословне године.

Дакле, општи развој науке и праксе, технике и технологије, довео је до развоја савременог начина производње и пословања. Они се у овој епохи одвијају у условима глобализације и опште пословне, тј. тржишне неизвесности, што је, такође, довело до нових организационих модела предузећа, а тиме и нових концепата управљања. Савремено доба карактерише моменаџмент начин управљања предузећима. Из тих разлога у крајњем и функција управљања као општа функција организације у тим предузећима, постала је општа менаџмент функција. Она је у овим условима одвојена од власништва, али се због њиховог специфичног међузависног односа, налази у нераздвајој тесној вези. У појмовном менаџмент смислу он се ослања и скоро у целини поклапа са појмом функције управљања. Такође, у њеном схватању (као и сам менаџмент) може се одредити као процес, као професионална категорија и формација људи тј., менаџера, и у исто време може бити схваћена као део научне дисциплине менаџмента. Она је у исто време и економски ресурс, систем власти и систем елите, који управља производно-пословним системом. Наравно, у исто време она је нераздвајоно повезана са организацијом или производно-пословним системом, „тако да модели организацијске структуре најчешће представљају и моделе менаџмент структура.“⁵⁷¹

4.6.2. Менаџмент функција као развијена функција управљања

У сазнавању и разумевању сложених друштвених менаџмент појава (као што је и сама организација), основу чине општа методолошка и социолошка сазнања друштвених наука. У истраживању сложених друштвених појава истиче се више методолошких и социолошких праваца, а тиме и посебних, општих и основних општих метода друштвених наука. У сазнавању и разумевању организације и њене функције управљања, као основе предмета менаџмент науке, примерен је структурализам и функционализам као основни методолошки социолошки правац. Тиме су за заснивање научне теорије менаџмента значајни и радови многих теоретичара из ове области „почев од Roberta K. Mertona, као заснивача ове методе, преко Talkot-a Parsons-a i Don Martideil-a, као разрађивача до наших методолога Војина Милића и Михајла Ђурића и

⁵⁷¹ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Графослог, Београд, 2005, стр. 7. Преузето од, Капусић С., ред: Организацијска теорија, Информатор, Загреб, 1991.

др.⁵⁷² Блискост основних категоријалних појмова који се употребљавају у структурализму и функционализму (правцу и методу), недвосмислена је у односу на појмове менаџмента. Тако да и научно менаџмент мишљење о њима има дубоку филозофску, логичку, методолошку основу и надовезује се на социолошка и савремена кибернетска разматрања друштвених, у начелу истих, сложених комплекс (ствар-процес-однос) појава. Или примереније савременој самоодрживој целини, какво је предузеће, именовати их системом, „сложена ствар-процес која се састоји, као целина, од различитих чинилаца међусобно повезаних битним квалитетима, релацијама и функцијама.“⁵⁷³ На тај начин би њихово повезивање са менаџмент праксом и менаџмент науком било сврсисходно самом разумевању, разматрању, сазнавању и знању о предмету менаџмента.

У менаџмент науци, почев од раног периода научног менаџмента или научне организације рада, Фредерик Тејлор се залагао за функционални модел организације као целине, ради повећања њене ефикасности. Он је у истраживању, полазећи од мањих елемената посла долазио до сазнавања целине организације. На тај начин је обухватао проучавање операција, процес производње и управљање целокупним предузећем. У напорима истраживања повећања ефикасности предузећа, допринос је дао и Хенри Фајол. Он полази од глобалних проблема пословања предузећем у којима посебну пажњу добијају управљачки проблеми као кључна карика побољшања ефикасности предузећа. Дакле, у складу са његовом доктрином, целокупно пословање предузећа може се поделити у шест група послова или функција предузећа. Такође, што се тиче функција он истиче „техничку, комерцијалну, финансијску, извештавање, безбедност и управљање (или административна)“. Управљање је најважнија функција која се према Х. Фајолу „састоји од следећих основних елемената: предвиђања, организовања, командовања, координације и контроле, и одвија се према строго дефинисаним и унапред утврђеним принципима.“⁵⁷⁴ У овом случају хијерархијаска организација предузећа поклапа се са организацијом управљачке структуре у предузећу. Фајол у том контексту истиче 17 принципа, које према њиховом карактеру дели у две групе принципа. Прву групу чине принципи који имају статички карактер и ту убраја: „1. Јединство дирекције, 2. Јединство командовања, 3. Континуитет у командовању, 4. Хијерархија, и 5. Централизација.“⁵⁷⁵ У другу групу принципа убраја принципе који имају динамички карактер и то: „6. Иницијатива и одговорност, 7. Ауторитет, 8. Дисциплина, 9. Јединство особља, 10. Ред, 11. Тачност, 12. Економичност, 13. Будућност, 14. Правичност и предусретљивост, 15. Стабилност особља, 16. Подређивање појединца општим интересима, и 17. Брзина реализације.“⁵⁷⁶

У теорији менаџмента функције менаџмента имају следеће значење: „Функције менаџмента (Management functions), Активности и задаци који сачињавају менаџерски процес- то су планирање, организовање, вођење, управљање људским потенцијалима и контролисање организационих активности. Тим основним функцијама могу се додати и неке друге релевантне, као што су обезбеђење раста и развоја организације, иновирање и увођење промена и др. Често се истичу одлучивање и комуницирање као битне и посебне активности. Међутим, оне чине бит менаџерског посла. Саставни су део свих

⁵⁷² Шеших Б., Основи методологије друштвених наука, Треће издање, Научна књига, Београд, 1982, стр. 153.

⁵⁷³ Исто, стр. 35.

⁵⁷⁴ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Графослог, Београд, 2005, стр. 12 - 13. Преузето од, Дашић В., Методе научне организације рада, Научна књига, Београд, 1966.

⁵⁷⁵ Исто, стр. 26. Преузето од, Дашић В., Методе научне организације рада, Научна књига, Београд, 1966.

⁵⁷⁶ Исто, стр. 27.

менаџерских функција. Одлучивање је толико битно да се често изједначава с менаџерским послом.⁵⁷⁷ Такође у самом језичком и појмовном одређењу менаџмента, наводи се, „основне функције менаџмента су: планирање, организовање, управљање људским потенцијалима, вођење и контрола.“⁵⁷⁸ Због саме блискости са појмом управљање предузећем у српском језику често има значење коришћења „основних управљачких функција, и то планирања, организовања, вођења и контролисања.“⁵⁷⁹

Осетљиво питање поделе функције управљања, почев од самог почетка научног приступа организацији и од Фајоловог одређења шесте административне функције, која у целини обухвата послове управљања предузећем, такође и Фајоловог одређења основних елемената те исте функције, где се она састоји од: „предвиђања, организовања, командовања, координације (усклађивања) и контроле.“⁵⁸⁰ Са становишта структурализма и функционализма или елементаризма и структурализма, наведени елементи функције управљања предузећем могу се разматрати као подфункције глобалне функције управљања предузећем.

У том смислу оне су током времена кроз праксу и науку, али у Фајоловим теоријским оквирима, даље развијане. У системском приступу организацији (у области индустријског инжењеринга), оне су сведене на четири подпроцеса и то:

1. Планирање – обухвата предвиђање будућих стања и дефинисање будућих циљева, задатака, политике и програма.
2. Организовање – обухвата одређивање потребне радне снаге, машина, материјала и финансијских средстава.
3. Руковођење – обухвата контактирање са људима у смислу давања упутстава, подстицања и посредовања у извршавању задатака.
4. Контрола – обухвата мерење и оцењивање извођења, и потребне исправке и ревизију.⁵⁸¹

Такође, у одређеној литератури, као и менаџмент пракси може се срести друга четворна подела управљања предузећем. Она обухвата следеће подпроцесе, односно подфункције:

1. Планирање – представља процес утврђивања циљева и задатака и изнајлажење најповољнијег начина њихове реализације.
2. Организовање – представља процес изградње организације која би требала да изврши планиране задатке.
3. Координација – представља усмеравање свих учесника ка усвојеном циљу.
4. Контрола – представља проверу остваривања планских задатака и обезбеђење информација неопходних за доношење конкретних одлука⁵⁸²

Поред ових подела, присутне су и друге, али све оне теоријски се ослањају на Фајолову поделу управљања предузећем, која се састоји од пет под функција или процеса. Оне обухватају: „планирања (planning), организовање (organizing), кадрованање (staffing), вођење (directing), контролисање (controlling).“⁵⁸³

⁵⁷⁷ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампачка графичка атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 96.

⁵⁷⁸ Исто, стр. 203.

⁵⁷⁹ Исто.

⁵⁸⁰ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Графослог, Београд, 2005, стр. 26.

⁵⁸¹ Исто, стр. 28.

⁵⁸² Исто, стр. 28 -29.

⁵⁸³ Исто, стр. 29.

Планирање, представља почетну-основну фазу процеса менаџмента, „у којој се дефинишу циљеви предузећа и одређују мере и акције за достизање ових циљева.“⁵⁸⁴ Такође, она је основна јер се на основу ње дефинишу све остале фазе процеса управљања. Из тих разлога она је најосетљивија и критична, а из те релације и најзначајнија фаза од које зависе све остале фазе процеса управљања предузећем. Она је веома комплексан процес, сложене структуре и динамичног карактера (под утицајем спољних промена и унутрашњег стања). Састоји се из већег броја подпроцеса, фаза и активности. У том смислу, она делом обухвата и предвиђања будућих стања и перспективе развоја, где у процесу управљања предузећем има за циљ смањење ризика. С обзиром да је повезана и спроводи се у релацијама са окружењем тј. информацијама из окружења, има и функцију ублажавања неизвесности њиховог деловања. Планирање обухвата цело предузеће. Спроводи се континуално по свим организацијским елементима, пословним функцијама и хијерархијским нивоима организационе структуре, као стални темељни процес управљања предузећем.

Организовање, је друга, наредна фаза процеса управљања предузећем и надовезује се на фазу планирања. Задатак ове фазе управљања предузећем јесте одређивање такве организационе структуре, тј. целокупне организације, која мора задовољити захтеве, и остварити планирањем одређене циљеве и задатке предузећа. Одређивање организације предузећа, обухвата цео низ задатака и „подразумева поделу послова, груписање, повезивање и дефинисање појединих врста послова, одређивање овлашћења и одговорности и склапање целокупне структуре која ће да омогући примену зацртаних планова. Тиме су организовање и планирање директно повезани. Планирање даје циљеве и задатке, а организовање дефинише логичку структуру свих потенцијала, која омогућава да се утврђени планови и реализују.“⁵⁸⁵ Она омогућава да се потребни ресурси ставе у функцију, а тиме омогући ефикасна реализација планова и акција. Комплексност и значај фазе организовања истиче се кроз темељни захтев сваког организационо – пословног система, као ефикасног организовања и функционисања предузећа. Поузданост фазе и процеса организовања остварује се применом стандарда и процедура, као и савремених научних метода у функцији одређивања оптималних решења. Тако да сваки део организације буде способан да обавља делегиране послове и задатке, а да сви у исто време буду повезани у целину која функционише на најбољи начин. У том процесу одређују се улоге и задаци појединаца (посебно менаџерске структуре) са надлежностима и одговорношћу тако да целокупни механизам функционише складно и на исправан начин. Након фазе планирања и организовања следи фаза кадрована, којом се пројектована организација остварује и „оживљава“.

Кадровање (вођење кадровске политике), јесте следећа значајна фаза глобалног процеса управљања предузећем. Она означава фазу увођења људи, а тиме испуњења основне претпоставке управљања. Вођењем кадровске политике људи заузимају предвиђена места у организационој структури, чиме организација постаје стварна. Дакле, она омогућава да се прве две фазе процеса практично изведу, тј. увођењем људи реализују. Из тих разлога, понекад се сматра и делом фазе организовања, јер се везује за изградњу организационе структуре тј. њено пројектовање и реализацију, која означава довођење и постављање људи.

Кадровска политика, из тих разлога има своје подфункције, у првом делу попуне као њене посебне задатке и послове у проналажењу, одабиру и довођењу кадра у предузеће. У другом делу, у предузећу она обухвата обуку кадра за нове послове, развој кадра у

⁵⁸⁴ Исто.

⁵⁸⁵ Исто, стр. 30 - 31.

смислу образовања и обучавања ради стицања стручних знања, напредовање кадра и развој каријера, као и награђивање и санкционисање кадра. Кадровање или вођење кадровске политике је стална функција предузећа, која се спроводи континуално. У складу са циљевима и политиком предузећа, потреба за кадром, кроз вођење кадровске политике мора бити задовољена.

Вођење или руковођење, јесте наредна фаза процеса глобалног управљања предузећем у којој руководиоци у предузећу успостављају механизме усмеравања и координације кадрова ради извршавања постављених задатака.

У том погледу, вођење као подфункција управљања, спроводи се кроз више фаза: обуке кадра за одређене послове, усмеравање кадра у извршавању одређених задатака, мотивације кадра за рад и извршавање задатака, оцењивања резултата рада, као и развоја кадра.

Вођење је такође, релација, веза и однос, као и комуникација између власти и подвлашћених, претпостављених и потчињених тј. руководиоца или менаџера и непосредних извршилаца или радника, успостављена ради ефикасног обављања послова.

Комуникација има вишезначну двострану улогу као: начин саопштавања ставова и размена мишљења, саопштавања потреба и захтева, утврђивање могућности, отклањање нејасноћа, превазилажење препрека и проблема, уз уважавање говорника и интерпретатора. Она је активни део одлучивања (доношења и спровођења одлука кроз дијалог), извршавања и контролисања. У психолошком смислу она је средство, део динамичне полуге усмеравања и мотивисања радника да свесно и пожртвовано раде.

Контролисање, је последња фаза глобалног процеса управљања и његов регулатор. Она је основна подфункција сваког предузећа, која се успоставља са циљем или усмерењем да анализира и проверава да ли се извршавање одвија по плану, и да ли се током извршавања реализују или достижу планирани циљеви и резултати. Из тих разлога су све активности у функцији контроле усмерене на мерења квантификованих остварених (материјалних и нематеријалних) резултата.

Контролисање или контрола се организује и спроводи ради упоређивања остварених резултата са планираним, сагледавања и утврђивања одступања, као и спровођења корективних акција у њиховом отклањању, са циљем ефикаснијег управљања и остваривања бољих пословних резултата предузећа.

Цео механизам контроле остварује се по кибернетском моделу повратне спреге, мерења резултата на излазу, са планираним величинама и вредностима одређеним планом на улазу. Повратна веза је у том смислу стална и континуална, остварена као функција контроле у јединственој глобалној функцији управљања. Изглед, величина, обим и модел контроле зависе од врсте и типа предузећа, разлике процеса и пословних функција, и односе се на квалитет и квантитет остварених резултата, реализованих пословних политика и достигнутих пословних циљева предузећа.

Дакле, подфункције, подпроцеси или фазе менаџмента су део глобалне функције управљања предузећем, обухватају и спровode се као основне фазе менаџмента, основни процеси менаџмента или основне функције менаџмента. Оне се спровode у целини производно-пословног система и појединачно у свакој пословној функцији производно-пословног система, у начелу кроз пет идентичних сложених фаза. Спровode се и реализују континуално као сталне активности и акције целине и елемената предузећа, тако да често имају своје подфазе нпр. као предвиђање у фази планирања или у фази кадровања (вођења кадровске политике), проналажење, одабирање и довођење кадрова у предузеће.

Управљање развојем предузећа, значајан део глобалне функције менаџмента (управљања) усмерен на развој предузећа. Значај развоја предузећа види се из значења саме речи „развој, -оја м 1. а. поступни преображај у сложеније облике, у савршеније стање, еволуција, развитак. .. б. екон. стално повећавање укупне друштвене производње, пораст националног дохотка, напредак: .. 2. Заузимање повољног положаја, довођење у погодно стање (за акцију, даље кретање и сл.),“⁵⁸⁶ где се он везује за повољан положај ради поступног преображаја у сложеније облике и квалитативно савршеније стање са циљем остваривања напретка. У том смислу у менаџменту, развој предузећа представља, довођење предузећа из садашњег у неко ново будуће жељено стање. Из тих разлога он има посебан значај, тежину и одговорност за менаџмент, јер од њега зависи будућност и судбина предузећа. Развој се односи на целину предузећа и подразумева „континуирано дејство управљачких акција којима се усмерава и регулише развој предузећа као процес преласка из постојећег у ново, будуће стање.“⁵⁸⁷ Он се, као остваривање претпоставки за достизање постављеног циља развоја, одвија континуално. Такође, он је стална планска активност менаџмента која се одвија кроз пет основних фаза или подпроцеса. Међутим, он се, као стална брига менаџмента, може изразити у практичном и теоријском смислу у најједноставнијем менаџмент облику. Због сажетог сагледавања и оперативности менаџмента он се може спроводити кроз основна три подпроцеса управљања (која му у потпуности одговарају), а то су: „планирање, реализација и контрола.“⁵⁸⁸

Планирање, је примарна фаза процеса управљања. Она обухвата „дефинисање циљева, праваца и глобалне стратегије развоја, одређивање начина и средстава реализације постављених циљева и избор најбоље алтернативе.“⁵⁸⁹ Наравно да би се поуздано спровело потребно је извршити истраживања и прикупити информације за процес управљања. Фаза планирања је изразито сложена и састоји се од различитих подпроцеса и активности, којима се предвиђају будућа стања у која се жели предузеће довести, а према њима се одређују и циљеви. Циљеви постају кључни елементи, који се управљањем требају достићи. Фаза планирања завршава израдом планова, који су веза са фазом реализације и фазом контроле.

Реализација, је конкретна акција и извршавање одабране алтернативе. Она се такође састоји од припреме за реализацију и непосредне реализације. Припрема за реализацију је подфаза и обухвата елементе припреме, организовања акција и активности, које се требају вршити у директној реализацији. Фаза реализације се у том смислу наслања и надовезује на фазу планирања тако да информације из планирања представљају улаз фазе реализације. Њихова директна веза обухвата и информације из окружења, које се на излазу фазе реализације прикупљају и повратном везом дистрибуирају на улаз фазе планирања.

Дакле, слично начину управљања системом и везе између излаза и улаза датог система, преко “повратне везе“ тј. Feedback везе, она омогућава да се утицај поремећаја на излазу из система, врати као информација на улаз у систем. Она се сматра негативном, ако смањује утицај тих поремећаја на излаз из система и позитивном ако их повећава. За систем је прихватљивија негативна повратна веза јер омогућава довођења стања

⁵⁸⁶ Речник српскохрватског књижевног језика, Књига пета П - С, Матица Српска, Нови Сад, 1973, Друго фототипско издање 1990., стр. 350.

⁵⁸⁷ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Графослог, Београд, 2005, стр. 34.

⁵⁸⁸ Исто, стр. 35. Преузето од, Јовановић П., Управљање развојем у ОУР, Привредна штампа, Београд, 1977.

⁵⁸⁹ Исто, стр. 35.

система у равнотежу. Већи број повратних веза и њихово динамичко деловање омогућава успешно управљање системом.

Даље, у процесу управљања излаз из фазе реализације непосредно је повезан са фазом контроле.

Контрола, има за циљ да успоређује планирано и реализовано или остварено. У овој фази управљања улаз за њен рад, представља излаз из фазе реализације, који се упоређује да ли реализовани улази одговарају планираним. Фаза контроле је непосредно повезана са фазом планирања и фазом реализације повратном везом и на тај начин реагује на могућа одступања. Одступања у реализацији јесу корекције у новом планирању, чиме се утиче на реализацију. Из тих разлога фаза контроле мора бити правремена да би се постигли прави ефекти на излазу. Она је динамична јер одражава континуитет прањања фазе реализације, као континуални процес дистрибуције информација фази планирања затвара круг ефикасног и ефектног управљања предузећем.

Такође, потребно је истаћи да општа подела подпроцеса управљања обухвата и садржи делове подпроцеса који се односе на припрему и доношење одлуке. Процес или фаза одлучивања обично долази после дефинисања циљева и задатака. Она обухвата „дефинисање могућих алтернатива за реализацију односног задатка, одабирање критеријума избора, припрему за избор најбоље алтернативе и доношење одлуке.“⁵⁹⁰ Из тих разлога процес управљања се не може спроводити без доношења одлука, тј. процеса одлучивања.

4.6.3. Подручја функција менаџмента

Са становишта структура и функција менаџмента у разматрању глобалне функције менаџмента до сада је истакнута њена структура која се односи на подфункције и истакнуте су фазе као начин спровођења менаџмент функција. У том погледу, свака од њих се односи на одређено предметно подручје управљања предузећем (целином или деловима). Оне се из тих разлога у овом приступу називају функционалним областима менаџмента.

Разликовање функционалних области предузећа (област пословних функција предузећа) од функционалних области менаџмента тешко се раздвајају. Оне су једно на друго, по природи односа наслоњене и често се поклапају. Међутим када говоримо о функционалним областима менаџмента онда се мисли на могућност управљања појединим функционалним активностима предузећа. Том приликом се оне издвајају и одређују као основне функционалне области менаџмента. Оне тада обухваћају области: „истраживање и развој, производња, маркетинг, финансије и кадрове.“⁵⁹¹

Пословну функцију истраживања и развоја предузећа чини скуп повезаних послова и задатака на истраживању и развоју предузећа чијом се реализацијом доприноси напретку предузећа, а тиме остварује његов развој у целини. Управљање истраживачко-развојном функцијом предузећа се заснива на основним знањима менаџмента, као и основним принципима и процесима које ова наука користи у управљању пословним и друштвеним системима.

Управљање истраживачко-развојном функцијом подразумева управљање свим пословима и задацима у истраживању и развоју предузећа. Из тих разлога она се у организацији предузећа издваја као основна. У организационој структури предузећа она

⁵⁹⁰ Исто, стр. 36 - 37.

⁵⁹¹ Исто, стр. 41.

заузима посебно место са великим бројем формалних структурних и посебних, као и појединачних квалитативних веза у систему улаза и излаза, процесима планирања, организације, производње, кадровима, контроли, обухватајући једном речју у целини људе, машине, материјале, финансије, као и послове и акције као предмет истраживања и развоја.

Маркетинг менаџмент, настао је као концептуални заокрет филозофије пословања предузећа, у коме је производња и продаја производа на тржишту замењена фокусирањем предузећа на потрошаче. У том контексту активности предузећа су усмерене на истраживање жеља и потреба купаца, док предузеће изнаходи оптимални начин да се ове жеље и потребе купаца задовоље на најбољи начин. Маркетинг је у том смислу друштвени и менаџмент процес који обухвата креирање идеја, производа и услуга, као и одређивање система понуде. Он води ка размени са другим (купцима/корисницима) ради задовољења њихових потреба и остваривања профита. Овај приступ је створио и одређену маркетинг филозофију, као посебан приступ управљању предузећем. Предузеће се разматра у контексту тржишта на коме послује, оно се у том смислу управља информацијом споља тј. са тржишта. Наравно, маркетинг функција се заснива на јасно одређеном циљу, политици, стратегији маркетинга и ефикасној контроли. Тиме се управљање маркетинг функцијом усложњава, и добија на значају.

Управљање производњом роба и услуга представља примарну функцију менаџмента. Оно је усмерено на несметану производњу производа који се налазе у производном програму предузећа. Управљање производњом предузећа такође, може бити структурирано према организационој или функционалној шеми предузећа. Функција управљања производњом тиме обухвата „планирање, обезбеђивање свих потребних ресурса и контролу одвијања свих процеса који чине укупан процес производње одређеног производа.“⁵⁹² Такође, кључне ствари за управљање производњом су „планирање и контрола производње, производња, инжењеринг производње, одржавање, набавка и контрола квалитета.“⁵⁹³ Поред класичног менаџмент приступа управљања производњом, данас су присутни и системи аутоматског управљања производњом. Они се ослањају на врхунску рачунарску и информациону технологију, као и специјалне рачунарске програме који то омогућују.

Управљање кадровима представља посебну функционалну област менаџмента и односи се на управљање људима. Она се некада назива и специјална функција менаџмента и према западним изворима обухвата „следеће најзначајније послове: а. Формулисање, предлагање и усвајање кадровске политике и стратегије једне организације; б. Саветовање и вођење менаџера у спровођењу кадровске политике и стратегије; ц. Стварање адекватне кадровске службе у организацији, способне да мотивише и развија способности запослених на свим нивоима; д. Стварање свести код менаџера у организацији о важности развоја запослених.“⁵⁹⁴ У том контексту кадровска политика је најважнији део функције управљања кадровима. Она према истом извору обухвата следећа најважнија подручја: „а. Прибављање и селекцију кадрова; б. Плаћање и бенефиције (пензије и сл.); ц. Повезивање са синдикатом и удружењем запослених; д. Развој каријере; е. Обуку кадрова; ф. Здравствену заштиту и сигурност; г. Права запослених.“⁵⁹⁵ Из наведеног може се закључити да је основни задатак кадровске

⁵⁹² Исто, стр. 50.

⁵⁹³ Исто, стр. 51. Преузето од, Cole, G. A., Management, Theory and Practice, DP Publication, London, 1990.

⁵⁹⁴ Исто, стр. 59. Преузето од, Cole, G. A., Management, Theory and Practice, DP Publication, London, 1990.

⁵⁹⁵ Исто, стр. 59. Преузето од, Cole, G. A., Management, Theory and Practice, DP Publication, London, 1990.

функције утврђивање потребе за кадровима и обезбеђење потребних кадрова за нормално функционисање и развој предузећа. Ову функцију и задатак спроводи посебна организациона јединица кадровске службе у предузећу.

Управљање финансијама (финансијски менаџмент) односи се на управљање финансијском функцијом предузећа. Оно се са те стране односи на управљање новчаним токовима предузећа, тј. управљање стицањем и коришћењем новчаних средстава потребних за ефикасно пословање и развој предузећа. Према једном од извора, „финансијски менаџмент садржи три основне функције: финансијско предвиђање и планирање потреба, прикупљање потребних новчаних средстава, припрему и доношење финансијских одлука.“⁵⁹⁶ Данас се у финансијском менаџменту за управљање финансијама користе и савремени финансијски информациони системи засновани на рачунарима и информационим технологијама.

Менаџмент као функција у општем, посебном и појединачном смислу (менаџмент науке и менаџмент праксе) односи се на функцију управљања предузећима и пословним друштвеним организацијама.

Менаџмент као функција је неодвојива од организације предузећа, непосредно се наслања на њу. Такође, њени циљеви, планови и задаци се поклапају са циљевима, плановима и задацима пословних функција предузећа.

Подфункције, подпроцеси или фазе менаџмента су део глобалне функције управљања предузећем, обухватају и спровode се као основне фазе менаџмента, основни процеси менаџмента или основне функције менаџмента. Спровode се у целини производно-пословног система, глобалне функције управљања или менаџмента предузећем. Такође, посебно и појединачно у свакој пословној функцији производно-пословног система, у начелну кроз пет идентичних фаза. Све фазе менаџмента (управљања) су међу собом нераздвојно повезане, међузависне и условљене. Оне су сложене и спровode се и реализују континуално као сталне активности и акције целине и елемената предузећа кроз подфазе.

Управљање овим функцијама обухвата посебне послове и повезане задатке који се спровode као менаџмент процес кроз фазе менаџмента. Основна сврха менаџмент функције јесте ефикасно пословање и развој предузећа. Њена циљна усмереност непосредно је повезана са плановима и стратегијама као начином и средством достизања одређених вредности и превођења предузећа из једног у будуће жељено боље стање.

Из тих разлога глобална функција управљања као и њене подфункције, уз организациону структуру предузећа, одређене циљеве, планове и развијене политике, омогућавају формулисање и спровођење менаџмент стратегија. Из тих разлога, са становишта власти и моћи владања, као и управљања организацијом, производњом и пословањем можемо је сагледавати као полугу менаџмент структуре. Она остварује довољан импулс силе ради регулисања послова и задатака које организација реализује.

4.7. Менаџмент као процес

4.7.1. Функција управљања као менаџмент процес

Са становишта структурализма и функционализма, функција управљања је неодвојива од организације, организација има одређену практичну сврху. Са становишта

⁵⁹⁶ Исто, стр. 63. Преузето од, Massie, J. L., Essential of Management, Prentice Hall, London, 1987.

управљања организација представља средство њеног самоостваривања. Управљање организацијом јесте примарни услов њене егзистенције који се остварује кроз реализацију њене сврхе. Такође, управљање је организовано према структури организације, као хијерхијски успостављена дистрибуција моћи, вертикална и хоризонтална линија нераскидиво повезаних и међузависних органа управљања. Са становишта менаџмента, она је линија нераскидиво повезаних и међузависних менаџера, који обављајући своје менаџерске послове и повезане задатке управљају организацијом. Једном речју менаџери, менаџерски послови и менаџерски повезани задаци представљају управљање или менаџмент организације.

У најширем друштвеном и социолошком смислу, организацију најчешће разматрамо „као друштвену јединицу или друштвену активност скупа људи и средстава, која се трајно организује, непосредно одвија и усмерава или реорганизује, ради обављања извесне (специјализоване) функције и улога, као и да би остварила специфичне циљеве.“⁵⁹⁷

Савремени системски приступ организацији, разматра организацију у кретању тј. динамици остваривања њених циљева. Она се у целини сагледава као систем, а њене пословне функције као подсистеми. Дакле, са становишта теорије система, организација је организациони систем. Тада су „словни системи .. организациони системи, дакле организације које су настале као резултат организовања економских активности, тј. онога што људи раде да савладају несташице. Оне су носиоци економских активности у друштвеној (макро) економији и њихова је карактеристика да имају својства појавних организационих облика микроекономије, као економије организација, за разлику од макроекономије – економије друштва. Организације су отворени системи (затворене петље) чије су сложености одређене њиховим структурама и чији се циљеви остварују њиховим функционисањима.“⁵⁹⁸ Са становишта друштвених наука „систем јесте свака сложена ствар-процес који се састоји, од више различитих чинилаца међусобно повезаним битним квалитетима, релацијама и функцијама. .. Под системом разумемо структурално и функционално јединство једноврсних и разноврсних елемената или посебних чинилаца који по својим одређеним својствима, то јест по квалитетима, релацијама, везама и међусобним утицајима, чине то јединство.“⁵⁹⁹

Пословне функције организације у смислу значења речи „функција (лат. *functio* вршење; вршење службе) рад, радња; позив, служба, службовање, вршење неке дужности; дужност; задатак; биол. рад који обавља неки орган; мат. Променљива величина која зависи од неке друге величине, зависност, однос; за једну величину каже се да је функција (или да зависи од) друге величине кад за сваку посебну вредност једне постоји одговарајућа вредност или низ одговарајућих вредности друге.“⁶⁰⁰ Дакле, пословне функције организације које обављају одређене послове и повезане задатке у контексту ставова теорије система постају подсистеми носиоци тих истих послова и задатака.

Функција управљања као макро и микро функција управљања организацијом, у надлежности је подсистема управљања. Извршавајући своје послове и задатке он ту

⁵⁹⁷ Раденовић П., Општа социологија, теоријске контраверзе у социологији, XIV издање измењено и допуњено, Универзитет у Београду, Војноиздавачки завод, Београд, 1999, стр. 257.

⁵⁹⁸ Таузовић Т. Ј., Савремено управљање организационим системима, ИТП „Унирекс“ Подгорица, Штампарија Симић, Београд, 1999, стр. 55.

⁵⁹⁹ Шешии Б., Основи методологије друштвених наука, Треће издање, Научна књига, Београд, 1982, стр. 153.

⁶⁰⁰ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 984.

функцију реализује према унутра као „микро функцију“ и према окружењу као спољну „макро функцију“. Остварујући на тај начин везе, релације и односе у систему и са окружењем.

У том контексту, сама реч управљање значи „управљање, .. управа од речи „управити“ и означава уопштено одређивање, давање правца и старање... и даље он има два основна значења. У оквиру одређених организационих јединица како државе, тако и привреде и других друштвених служби, означава не само вођење послова већ и организовање процеса рада и давање правца рада и развитка одређене организације. На тај начин подразумевамо функцију управних одбора или савета, управника, управљача или менаџера у предузећима или установама, а у неким земљама и у државним организацијама, .. У сваком случају не само у разним деловима, већ у одређеним организационим јединицама и ступњу њиховог развитка, појам управљања има шире и уже значење обухватајући претежно операцију пословања и администрирања или и акте усмеравања основног одлучивања и „политике“.⁶⁰¹ Такође, може се рећи да „управљање као функција организације је делатност субјеката одлучивања.“⁶⁰²

Са становишта теорије система, управљање системом је скуп акција, које се спроводе у времену. Оне се прате повратном везом између излаза и улаза датог система. Она омогућава да се утицај поремећаја на излазу из система врати као информација на улаз у систем. Повратна веза се сматра негативном ако смањује утицај тих поремећаја на излазу из система и позитивном ако их повећава. Наравно, за систем је далеко прихватљивија негативна повратна веза. Она омогућава поновно довођење стања у систему у равнотежни положај. Тако да је управљање системом уједно и регулација функционисања система, на тај начин да он буде у дозвољеним границама стабилан. У том контексту делатност органа управљања или стални послови и повезани задаци или континуално дејство управљачких акција којима се утиче на систем, могу се разматрати као одређени процеси. Сама реч „процес“ има значење „Процес (лат. Processus) ток, пут и начин којим нешто постаје или бива, развитак или поступак; прав. судски спор, парница, мед. настанак, ток нпр. поступак лечења.“⁶⁰³ У савременом сагледавању организације и функције управљања, оне се разматрају у складу са општим кретањем. У том случају све што се одвија са организацијом и функцијом управљања јесте у функцији простора и времена. Дакле имамо посла с нечим што се дешава и мења у времену. Оно може бити изражено као релативно перманентни ток извршавања послова и задатака. Тада је „акцент на просторној датости, на перманентности извесне структуре својстава.“⁶⁰⁴ Док „у другом случају акцент је на збивању у времену, на варијабилности,⁶⁰⁵ тј. динамичким утицајима и променама које тиме настају. Оне се налазе у бескрајном сплету односа и узајамних утицаја, а тиме и промена које се одвијају током њиховог постојања. Такво стање можемо сматрати процесом са наглашеним динамичким утицајем. У том случају процес је знатно сложенији од система. Он одражава унутрашње активности у систему и у исто време обухвата систем у целини, као и услове и догађаје који на њега утичу током времена.

Са становишта менаџмент науке, менаџмент је основа сваког предузећа. Он је процес и функција, обухвата послове управљања предузећем. Управљање у том смислу је „дејство на објекат које побољшава функционисање или развој датог објекта, а које је

⁶⁰¹ Политичка енциклопедија, Савремена администрација, Београд, 1975, стр. 1102.

⁶⁰² Кревелед, В. М., Командовање у рату, Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1992, стр. 13.

⁶⁰³ Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1988, стр. 761.

⁶⁰⁴ Марковић М., Дијалектичка теорија значења – Том други, БИГЗ, Београд, 1994, стр. 237.

⁶⁰⁵ Исто.

изабрано из мноштва могућих дејстава, на основу за то расположиве информације.⁶⁰⁶ Као процес, менаџмент се приказује као сложено усмеравања групе људи у извршавању одређених послова и задатака, ради постизања унапред утврђених, заједничких циљева. Он се спроводи кроз више различитих повезаних и условљених подпроцеса, као што су планирање, организовање, кадрована, вођења, контрола и одлучивање. Менаџмент, такође, има три основна аспекта: он је процес управљања одређеним пословима, подухватима или системима, ради ефикасније реализације заједничких циљева; он је посебна група људи чији је посао да управљају извршавањем послова и задатака које обављају други људи, ради ефикасног достизања предвиђених, заједничких циљева; он је посебна научна дисциплина (мултидисциплинарног карактера), која се бави истраживањем проблема управљања пословних и друштвених система, менаџмент предузећем као спољна функција управљања и менаџмент као унутрашњи процес управљања реализацијом пословних функција предузећа тј. скуп појединачних процеса од којих се састоји. Процес менаџмента обухвата организацију у целини, њене делове и функције, одређује и усмерава активности и промене у простору и времену.

4.7.2. Менаџмент процес фазама управљања

Менаџмент као процес у производно-пословном систему, такође, можемо сагледати кроз „микро“ приступ глобалне функције управљања у производно-пословном систему. Она се у овом погледу одражава кроз више различитих повезаних и условљених подпроцеса управљања предузећем. Тако да, њене, саставне подпроцесе, можемо издвојити: планирање, организовање, кадрована, вођења, контрола и одлучивање. На тај начин он одражава целину и делове управљања предузећем које се спроводи у овом случају као унутрашњи менаџмент процес.

Процес планирања, представља почетну фазу менаџмент процеса управљања предузећем.

Оно је примарна и критична фаза процеса управљања, представља процес утврђивања циљева и задатака и изналагање најповољнијег начина њихове реализације. Обухвата предвиђање будућих стања, дефинисање будућих циљева, задатака, праваца и глобалне стратегије развоја, политике и програма, одређивање начина и средстава реализације постављених циљева и избор најбоље алтернативе. Да би се поуздано спровело потребна су истраживања и прикупљање података и информација за процес управљања. Процес планирања је изразито сложен и динамичан, састоји се од различитих подпроцеса и активности. Он је комплексан и вишеслојан обухвата целину и све његове делове система. Спроводи се као обједињени глобални процес континуалног, усклађеног и повезаног планирања, на стратегијском, оперативном и тактичком нивоу управљања и вођења. Са циљем смањења неизвесности у предвиђању будућих стања у која се пословни систем жели довести. Према визијама пословног система, одређују се циљеви и мисије. Циљеви постају кључни елементи, који се управљањем и реализацијом мисија требају достићи. На тај начин планирање треба да обухвати и неизвесности, као и промене које ће остваривањем циљева наступити. Такође, спремност да се мењају дефинисани циљеви и акције у складу са променама у окружењу. Процес планирања као део процеса управљања је сталан и константно завршава израдом планова. Они су веза са свим осталим подпроцесима, активностима, акцијама и пословним функцијама. Због динамичности процеса управљања, за

⁶⁰⁶ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Графослог, Београд, 2005, стр. 21. Преузето од, Ansoff, H. I., Strategic Mangement, The Macmillan Press, London, 1984.

планирање и планове вреди максима „планирање је све, а планови су ништа“. Што суштински одражава њихов однос и карактер њихових вредности за процес управљања. У складу са наведеним начелима, планирање се одређује као „континуалан процес свесног и сврсисходног одређивања и усмеравања будућих активности система.“⁶⁰⁷ Оно сагледава будућа стања и активности система, која треба да реализује да би се нашао у најбољем стању и остварио дефинисане циљеве. Планирањем се настоји усмерити будуће кретање пословног система уз отклањање негативних утицаја из окружења и дезорганизованости у систему. Планирањем се на основу искустава и предвиђања припремају елементи за доношење одлуке о реализацији будућих циљева. Оно је континуалан процес функционисања пословног система и континуална израда планова за одређени временски период. Планови обухватају све промене које су битне за функционисање и развој предузећа па из тих разлога они имају динамични карактер. С обзиром на значај функције управљања и процеса планирања, оно је интегрално и континуирано. Обухвата пословни систем у целини и спроводи се као стални процес, обухватајући дугорочне, средњерочне и краткорочне периоде функционисања и развоја пословног система. Планирање се реализује кроз континуалну израду, доношење, анализу и кориговање планова.

План представља производ процеса планирања, документ у коме су дефинисани циљеви који се желе постићи и мере чијом се реализацијом ови циљеви остварују.⁶⁰⁸ Израда планова се прописује одговарајућом методологијом и спроводи у више фаза. У односу на временски период који обухвата план, планови се деле на: дугорочне са периодом од десет и више година, средњерочне са периодом од пет година (основни планови развоја пословног система), и краткорочне или оперативне планове са периодом од годину дана. Њихова повезаност је остварена кроз садржаје којима виши планови одређују циљеве и задатке нижих док је реализација задатака нижих планова уједно и реализација вишег плана.

Дугорочни планови усмеравају док средњерочни наводе, а краткорочни недвосмислено одређују и обавезују у реализацији задатака и остваривању циљева. Свеобухватност планирања одражавају и врсте појединачних планова производног система, који у начелу обухватају: „план продаје, план производње, план набавке материјалних средстава, план истраживачко-развојног рада, план инвестиција, план кадрова, план трошкова, план стицања и расподеле прихода, расхода и добити, план показатеља резултата пословања и др.“⁶⁰⁹

Планови својим садржајима детаљно регулишу конкретну проблематику сваке пословне функције, како би она неометано функционисала и развијала се у складу са заданом динамиком.

Процес организовања, је други подпроцес глобалног процеса управљања производно-пословним системом. Одвија се непосредно иза планирања и обухвата одређивање потребне организације која би требала да изврши планиране задатке и оствари постављене циљеве у фази планирања. Организовање и планирање су два процеса повезана директном и повратном везом. Планирањем се одређују циљеви и задаци, а организовањем логичка структура свих ресурса, која омогућава реализацију одређених планова. „Организовање значи дефинисање и успостављање оптималне комбинације људских и физичких ресурса, који ће омогућити ефикасно функционисање предузећа или друге организације. То је процес формирања организационе структуре предузећа,

⁶⁰⁷ Isto, str. 66.

⁶⁰⁸ Isto, str. 69 - 70.

⁶⁰⁹ Isto, str. 73.

што подразумева поделу рада, груписање и повезивање појединачних врста послова, делегирање овлашћења и одговорности у обављању послова и пројектовања комплетне структуре повезивања свих потребних ресурса у складну и функционалну целину.⁶¹⁰ Због сложености и тежине процеса, сматра се једним од најтежих у глобалном процесу управљања предузећем. Такође, „крајњи циљ процеса организовања је постизање ефикасног пословања.“⁶¹¹ Крајњи производ организовања постиже се формирањем одговарајуће организације.

Да би се формирала оптимална организација, потребно је да се примене одговарајући принципи. Њих је Хенри Фајол идентификовао као 17 кључних принципа који се по свом карактеру и утицају на организацију деле на статичке и динамичке (они су у претходном делу наведени).

Процес организовања као подпроцес менаџмента, подразумева и одређивање организационе структуре предузећа. Она је логички повезана целина састављена од организационих јединица, које обављају поједине врсте послова. На чело тих организационих јединица постављају се менаџери који њима управљају. У теорији и пракси постоји већи број модела организационе структуре предузећа. Међутим, према својим карактеристикама издвајају се три основна класична типа организационе структуре и то: „линијска организациона структура, функционално-линијска организациона структура и линијско-штабна организациона структура.“⁶¹² Развојем организације, развили су се и савремени типови организационе структуре, међу којима се издвајају следећи типови: према функцијама, према производима, према процесима, према територији, дивизиона, пројектна, матрична, према стратешким пословним јединицама, иновативна, контингентна, инжењеринг и др.⁶¹³

Дефинисана и успостављена организација предузећа у условима сталних промена у окружењу и потребе побољшавања унутрашњег стања, а тиме и ефикасног пословања, након извесног времена се мења и развија. Са аспекта развоја и побољшања организације, и остваривања тих циљева дефинишу се одговарајуће стратегије развоја и стратегије побољшања. Због сложености самог процеса развоја организације предузећа, неопходно је да се користи системски приступ. Такође, у пројектовању нове организације неопходно је коришћење консултанских и консалтинг услуга специјализованих организација и овлашћених појединаца.

У том контексту разликују се и два засебна процеса. Један се односи на пројектовања организационе структуре, а други на побољшање постојеће организације. Ова два процеса се у животном веку предузећа логички надовезују и употпуњују, „пошто побољшање и развој организације представља једно од основних подручја развоја предузећа у целини.“⁶¹⁴

Процес кадрована, јесте следећи подпроцес глобалног процеса управљања или менаџмент процеса. Она се односи на управљање људима као ресурсом производно-пословног система. Такође она спаја подпроцес планирања и подпроцес организовања, јер без људи нема ни управљања, ни планирања, а ни организовања. „Кадровање представља управљачки процес код кога се кадрови постављају на одговарајућа радна

⁶¹⁰ Исто, стр. 79.

⁶¹¹ Исто, стр. 80.

⁶¹² Исто, стр. 85 - 86.

⁶¹³ Исто, стр. 87.

⁶¹⁴ Исто, стр. 108. Преузето од, Јовановић П., Управљањем развоја предузећа, Београд, 1992.

места дефинисана у организационој структури предузећа, с циљем да обављају послове који су им одређени и додељени.⁶¹⁵

Према западним изворима обухвата „следеће најзначајније послове: а. Формулисање, предлагање и усвајање кадровске политике и стратегије једне организације; б. Саветовање и вођење менаџера у спровођењу кадровске политике и стратегије; ц. Стварање адекватне кадровске службе у организацији, способне да мотивише и развија способности запослених на свим нивоима; д. Стварање свести код менаџера у организацији о важности развоја запослених.“⁶¹⁶ У том контексту кадровска политика је најважнији део функције управљања кадровима. Она према истом извору обухвата следећа најважнија подручја: „а. Прибављање и селекцију кадрова; б. Плаћање и бенефиције (пензије и сл.); ц. Повезивање са синдикатом и удружењем запослених; д. Развој каријере; е. Обуку кадрова; ф. Здравствену заштиту и сигурност; г. Права запослених.“⁶¹⁷ Из наведеног може се закључити да је основни задатак кадровске функције утврђивање потребе за кадровима и обезбеђење потребних кадрова за нормално функционисање и развој предузећа. Тако да оно у целини може да „обухвата следеће основне задатке: а. утврђивање потребе за кадровима; б. проналажење кадрова; ц. одабирање и пријем кадрова; д. обука кадрова; е. оцена рада и награђивање кадрова; ф. напредовање и развој кадрова.“⁶¹⁸ Ову функцију и задатак спроводи посебна организациона јединица кадровске службе у предузећу.

- Утврђивање потреба за кадровима представља почетну фазу кадровања, и она се односи на ново и већ формирано предузеће. У формираном предузећу потреба за кадровима се јавља као разлика у односу на почетну попуњеност и настаје као последица квантитативних и квалитативних промена организације или самог стања кадра. Најчешће када се „ствара нова организациона јединица, повећава се обим пословања постојеће организационе јединице, уводе се нови послови и задаци у постојеће организационе јединице, кадрови напредују или прелазе на друга радна места, кадрови одлазе - селе се, дају отказ, иду у пензију и сл.“⁶¹⁹ Полазећи од утврђене организационе структуре предузећа, наведени случајеви захтевају детаљну анализу и процену да би се дошло до података о броју кадра и његовој квалификационој структури, тако да се ова фаза кадровања реализује као планска активност предузећа. Након доношења одлуке о потреби попуне, она се утврђује и верификује кроз план потреба или попуне кадровима.

- Проналажење кадрова се логички наслања на претходну фазу и представља спровођење одлуке и операционализацију плана попуне. Проналажење кадрова се односи на испуњавање општих и посебних захтева радних места за које се у складу са законима и прописима и процедуром предузећа, расписују јавни или интерни конкурси. Дакле, подстиче се прерасподела кадрова унутар предузећа или се анимира тржиште радне снаге. Оба случаја су легитимна и имају својих предности и мана. Интерни извори кадрова унутар предузећа, односе се на познате и проверене кадрове који не морају проћи законску процедуру запошљавања. Омогућава прерасподелу кадрова на нова радна места и развој и уздизање властитог кадра. Кадровско затварање предузећа унутар познатих кругова људи, представља ризик и могућу негативну страну ове попуне. Екстерни извори попуне кадром са тржишта радне снаге, омогућавају довођење

⁶¹⁵ Исто, стр. 109.

⁶¹⁶ Исто, стр. 59. Преузето од, Cole, G. A., Management, Theory and Practice, DP Publication, London, 1990.

⁶¹⁷ Исто, стр. 59. Преузето од, Cole, G. A., Management, Theory and Practice, DP Publication, London, 1990.

⁶¹⁸ Исто, стр. 109.

⁶¹⁹ Исто, стр. 110.

нових људи у предузеће са новим идејама, који желе да се доказују у новој средини и у њој остваре своју каријеру. Недостатак овог начина могу бити могући отпори новом кадру унутар предузећа, што смањује њихову мотивацију за рад и напредовање.

- Одабирање и пријем кадрова јесте најсложенија и најделикатнија фаза кадровања. У њој се од пријављених кандидата селекцијом одабирају најбољи, који одговарају потребама радних места. У овој фази евалуације кандидата, поред приложених података, методом интервјуа и тестирања се прикупљају још неки одређени подаци како би се о њима стекла потпуна слика тј. радно социјално-психолошки профил. Методом пондерације сви прикупљени подаци о кандидатима најчешће се квантификују, да би се анализирано како сваки кандидат испуњава постављене захтеве. Одређивањем суме тежинских фактора, квантитативно изражених, одређује се ранг листа разматраних кандидата, а на основу ње се може извршити селекција и избор. Такође, након квантификације, за решавање одређених проблема одабира кадрова понекад се примењују и методе вишекритеријумске оптимизације да би се извршио избор најбољег кадра. Након избора, у складу са законском основом и процедуром спроводи се пријем и запошљавање кадрова.

- Обука новопримљених кадрова, обухвата процес стицања нових стручно-специјалистичких знања потребних за нова радна места, али и процес адаптације на нову средину и услове рада. Осетљивост почетне фазе је неоспорна. Тако да се она након утврђивања потребних знања и вештина које новозапослени требају усвојити, спроводи у складу са програмима обуке и иновације знања новозапослених, са циљем њиховог што бржег увођења у посао. Наравно, у предузећу треба да постоје и да се спроводе програми сталне обуке кадра. Потреба за сталном обуком кадра и иновацијом знања посебно је изражена у предузећима која се баве високим технологијама или обухватају интензиван истраживачки и развојни рад. Обуку новозапосленог кадра најчешће изводе сама предузећа, међутим, понекад се за тај програм ангажују и специјализоване организације и установе.

- Оцена рада и награђивање кадрова, врши се након запошљавања и обучавања за потребе радног места на које су распоређени по систематизацији радних места. Кадрови се активно укључују кроз обављање својих послова и задатака у процес рада у предузећу. Следећа важна фаза јесте оцена рада и награђивање. Оно обухвата праћење и анализу рада кадрова на повереним пословима и задацима у смислу испуњавања квалитативних и квантитативних захтева радног места на које су примљени. На основу испуњавања норми и квалитета обављених послова и задатака одређује се и зависи плата запослених. Оцена рада кадрова врши се према одређеној процедури, коју свако предузеће прописује. Она обично обухвата: критеријуме оцењивања, праћење обављених послова и давање оцене, из тих разлога је најчешће нормирана. Такође, због разлике у радним местима, као и производног, административног и менаџерског рада, она има и одређене специфичности. Тако да се код оцењивања производног рада најчешће примењује нормирање, док код административног оцењивање захтева дубљу и финију анализу обављених послова и задатака.

Посебне групе за оцењивање и награђивање представљају групе стручних кадрова, битних за предузеће и послодавце, као и групе менаџера. За разлику од осталих у предузећу, са њима се приликом запошљавања уговара висине плата и одређују посебне награде. Наравно, и овде постоје изграђена пракса и усвојене норме о висини зарада стручног и менаџерског кадра.

- Напредовање и развој кадрова су два стална подпроцеса кадровања. Напредовање означава вертикално померање кадра у хијерархијској структури предузећа. Због остварених резултата у раду, квалитетан и поуздан кадар се помера напред на још

одговорнија и значајнија радна места која доносе више ауторитета, бољу плату и бенефиције. Из тог разлога потребно је да буде разрађен и прописан модел награђивања са јасним критеријумима како би се побољшала мотивација и развој запосленог кадра. Напредовање може бити редовно померање кадра напред, али и прелазак на друга (посебно менаџерска места), боља радна места у предузећу. Напредовање менаџерског кадра обавља се по посебним критеријумима. Нижи менаџерски кадар напредује на основу оцена и препорука виших менаџера, док је напредовање виших менаџера далеко комплексније и зависи од низ критеријума и повезано је са односом са власничком структуром предузећа.

Развој кадра означава усавршавање кадра тј. стицање знања (образовање) и оспособљавање (у или изван предузећа) за боље обављање свог посла или распоређивање на нове послове- оно је у том погледу условљава и непосредно је повезано са напредовањем, а такође, представља и јаки мотивациони фактор за запослене.

Процес вођења, представља четврту фазу процеса управљања предузећем. Процес вођење или руковођења, означава усмеравање и координацију кадрова у извршавању планираних послова и задатака, и одвија се у два нивоа менаџмента. Он је посао менаџера и најчешће обухвата: распоређивање послова, одређивање начина обављања послова, координацију кадрова, праћење и усмеравање радника, итд. са циљем мотивације радника да боље и ефикасније раде. У том погледу, то је двострани однос предпостављеног (руководиоца) и подчињеног (радника) у коме добра комуникација представља основу за усмеравање радника у процесу рада и развијање мотивације да се тај рада што боље и ефикасније обавља. Стална комуникација, координација и усмеравање уз уважавање ставова и мишљења радника захтева од менаџера и континуално доношење одлука, што сам процес руковођења усложњава и даје му посебну димензију компетенција, моћи, ауторитета и одговорности менаџера. Однос менаџера и радника јесте заједнички рад у групи или тимски рад у којој менаџер има превасходну улогу вође тима, чиме његове стручне и друге компетенције долазе до пуног изражаја. Дакле вођење као фаза менаџмента „обухвата следеће основне активности: усмеравање и координацију, комуницирање, мотивацију и одлучивање менаџера.“⁶²⁰

Наравно, овај ниво припада нижем нивоу менаџера, док виши ниво вођења „лидершип“ припада „лидерима“ и односи се на вођење и усмеравање људи у извршавању послова и задатака, ради адаптације предузећа насталим променама околине.

- Усмеравање и координација радника је главни садржај управљачког процеса менаџмента, и обухвата низ повезаних и међусобно условљених појединачних процеса, послова и задатака ради ефикасног обављања заједничког посла. Усмеравање и координација ослања се на знања и способности менаџера, повезано ја са комуницирањем, информацијама, везама и односима које менаџер остварује обављајући „следеће послове: врши распоређивање послова, односно одређује шта ће који човек да ради; указује на начине обављања послова; прати обављање послова; решава проблеме настале у обављању послова; мења начине и методе рада; прима сугестије радника; оцењује да ли радници раде добро, итд.“⁶²¹ У току његовог рада координација се најчешће односи на: распоређивање послова, одређивање начина рада, организовање заједничког рада, решавање организационих проблема, док се усмеравање везује за „показивање начина обављања послова, настале грешке у раду,

⁶²⁰ Исто, стр. 120.

⁶²¹ Исто, стр. 121.

измене у начину рада, као и довођење целокупног посла до заједничког циља и др.⁶²² Дакле, руковођење је у овом случају посао средњег и нижег менаџмента. Оно је непосредно везано за саме послове и директан однос са радницима, са те стране условљава висок ниво организационих, комуникационих, мотивационих способности, знања и вештина менаџера, као и стручних знања о самом процесу рада којим руководе.

- Комуницирање представља успостављање односа између менаџера као претпостављеног и радника као подчињених у размени информација. Оно је темељни подпроцес управљачког процеса вођења. Дакле, без комуницирања нема ни вођења, а ни управљања. Из тог разлога, комуницирање спаја менаџера са подчињеним, али и са претпостављеним. Комуницирање је стални подпроцес у коме се менаџери појављују као комуникатори. Они примају велики број информација и својим отвореним флексибилним стилем управљају протоком информација у двостраном комуникационом процесу. На тај начин они доприносе усклађивању ставова и мишљења у групи, доприносе координацији послова и задатака и побољшавају вођење кадрова.

Информација представља кључну вредност у подпроцесу комуницирања. Потреба за правом, поузданом и провереном информацијом у реалном времену, условљава и потребу за постојањем информационог система у предузећу. Примена информационих система заснованих на рачунарима, комуникационим уређајима и информационим технологијама данас је базична претпоставка и услов ефикасног руковођења предузећем.

- Мотивација је важан подпроцес управљачког процеса вођења и за разлику од претходних односи се на психичка стања и подстицаје у понашању радника и менаџера да се неке неке активности обаве или не обаве. У том погледу она је повезана са људским потребама, које у психолошкој основи опредељују понашање људи, тј. људи у начелу теже за задовољењем својих потреба и у складу са тим се понашају. Раднике у предузећу највише мотивишу добре плате, могућност напредовања, добри радни услови и добри менаџери, као и могућност да утичу на обављање одређених послова, што их као људе из односа објекта којим се управља трансформише у субјекта који својим радом и понашањем доприноси заједничким пословима са којима се саживљава као личним. На тај начин и однос према послу и предузећу има посебну димензију и представља вредност у систему руковођења предузећем.

Менаџери у том погледу морају добро познавати раднике, њихове потребе и психолошка стања да би их на прави начин регулисали и задовољили. Плате и напредовање у сваком предузећу су регулисане, услови рада су такође одређени законом о раду и законом о заштити на раду, посао менаџера је да обезбеди да се они правилно спроводе. Такође, у појединачном приступу у усмеравању радника менаџер бира стил и начин утицаја, од давања слободе раднику до сталног притиска да би се послови извршили. У том процесу и његов лични пример, залагање и пожртвовање доприноси бољој мотивацији радника.

- Одлучивање менаџера представља фундаменталну основу сваког управљачког процеса који прожима сваку фазу, посао и задатак који се реализује. Оно непосредно обухвата и утиче на све нивое и подпроцесе руковођења. У подпроцесу одлучивања директно је изражен захтев брзине, поузданости и континуалности да би се послови и задаци извршавали ефикасно а настали проблеми ефектно решавали. Одлучивање је мисаони процес који захтева велики број информација, као и посебан модел и

⁶²² Исто.

механизам припреме и предлагања више могућих алтернатива решења, као и брзог доношења праве одлуке.

Процес контроле – ”обухвата мерење и оцењивање извођења, и потребне исправке и ревизију.“⁶²³ Контрола је обавезна фаза процеса управљања, и она има за циљ да упоређује планирано и реализовано или остварено. У овој фази управљања улаз за рад контроле представља излаз из фазе реализације, где се упоређује да ли реализовани улази одговарају планираним. Фаза контроле је непосредно повезана са фазом планирања и фазом реализације повратном везом и на тај начин реагује на могућа одступања. Одступања у реализацији јесу корекције у новом планирању, чиме се утиче на фазу реализације. Из тих разлога, фаза контроле као задња фаза процеса управљања, мора бити правовремена да би се постигли прави ефекти на излазу. Она је динамична јер одражава континуитет прањања фазе реализације. Такође, као континуални процес дистрибуције информација у фази планирања затвара круг ефикасног и ефектног управљања предузећем.

- Фаза контроле, као задњи подпроцес процеса управљања предузећем, обухвата велики број подпроцеса, као и активности сагледавања, анализирања и проверавања, да ли се реализација планираног одвија према плану, а такође, и да ли се планирани циљеви и резултати у току реализације процеса или подухвата, као и на његовом крају, остварују према плану. Дакле, основне активности у процесу контроле усмерене су на мерења остварених резултата, упоређивање са планираним, утврђивање одступања између планираног и реализованог, као и предузимање корективних активности у циљу отклањања утврђених одступања. Фаза контроле заснована и успостављена на кибернетском моделу повратне везе функционише непрестано током целог процеса управљања предузећем. Она је у том својству регулатор процеса управљања како би се целокупни процес учинио ефикаснијим. Најважнији елементи система контроле су: „1. Унапред одређени циљеви, планови, политике, стандарди, норме, правила одлучивања и критеријуми; 2. Начин мерења текућих активности, ако је могуће квантитативни; 3. Начин упоређивања текуће активности са одређеним критеријумима; 4. Корекција текућих активности, у циљу постизања жељених резултата.“⁶²⁴ Сваки од елемената има своју улогу у процесу контроле, први даје одговор на то шта треба да буду будући циљеви и резултати, други обухвата мерења актуелног извођења са истим јединицама одређеним у критеријумима, трећи јесте упоређивање критеријума са актуелним и четврти јесу корекције недозвољених одступања. Сложеност система и елемената процеса контроле, спроводи се на основу одређених принципа, тј. становишта, који чине платформу за изградњу одређеног контролног система предузећа.

- Принципи контроле су темељна начела на којима се заснивају процеси контроле. У њиховом дефинисању постоји више могућих приступа. Из доступне литературе и пренетих ставова страних аутора, можемо закључити, да они у начелу могу да обухватају „седам основних принципа контроле. То су: 1. Стратешка тачка контроле; 2. Повратна веза; 3. Флексибилност контроле; 4. Организациона прикладност; 5. Самоконтрола; 6. Директна контрола; и 7. Хумани фактор.“⁶²⁵ Сваки од наведених принципа као општи је сложен, начелан и опште применљив у свакој од фаза процеса контроле. Заснивање контроле на овим принципима, као и њихова примена у планирању и реализацији контроле, даје контроли адекватност и хуманост у односу према људима обухваћеним контролом. Поставља се питање спровођења контроле у

⁶²³ Исто, стр. 28.

⁶²⁴ Исто, стр. 129. Преузето од, Massie, J. L., Essential of Management, Prentice Hall, London, 1987.

⁶²⁵ Исто.

предузећу. Контролом се може обухватити предузеће у целини, као и сваки његов део посебно, као и сви пословни процеси и функције, послови и задаци појединачно. У томе, због значаја и обима, примењују се различити контролни системи.

- Процеси контроле у предузећу су стални, сложени и свеобухватни, а спроводе се ради остваривања планираних циљева и резултата, и у функцији су ефикасног управљања и пословања предузећа. Као најчешће примењивани контролни системи у пракси, наводе се: „контрола квалитета производа, контрола залиха, контрола технолошких процеса, контрола одвијања процеса производње, контрола буџета, контрола трошкова, финансијска контрола, контрола извођења пројеката и др.“⁶²⁶ Сваки од њих је засебна предметна и садржајна област са израженим специфичностима. Оне се у планирању и реализацији контроле уважавају да би се контрола на адекватан начин остварила.

Процес одлучивања, Процес или фаза одлучивања обично долази после дефинисања циљева и задатака. Она обухвата „дефинисање могућих алтернатива за реализацију односног задатка, одабирање критеријума избора, припрему за избор најбоље алтернативе и доношење одлуке.“⁶²⁷ Из тих разлога се процес управљања не може спроводити без доношења одлука, или боље рећи, подпроцеса одлучивања и његовог финалног производа тј. одлуке. Од ваљано донетих одлука зависи ефикасност управљања, функционисања и развоја предузећа. Такође, да би се донела ваљана одлука, потребно је извршити припрему и спровести процес доношења одлуке. У томе се у сложеним пословним системима, са комплексним управљачким процесима, користе одговарајуће научне методе и савремена информатичка средства. Доношење одлуке је, у складу са позицијом у вертикалној структури предузећа, посао менаџера на сваком нивоу одлучивања и управљања.

- Процес одлучивања, или „Одлучивање (Decision-marking). Процес који траје дуже или краће време, а завршава се доношењем одлуке.“⁶²⁸ Процес одлучивања је „подпроцес глобалног процеса управљања предузећем у коме се доносе одлуке о избору управљачких акција из скупа расположивих, и о њиховој реализацији.“⁶²⁹ Дакле, одлучивање је процес којим се припрема и доноси одлука као његов производ. Појам „Одлука (Decision). Избор једне од могућих алтернатива, односно акција, које доносиоцу одлуке (појединачном или групном) стоје на располагању.“⁶³⁰ Такође, у менаџмент литератури, одлука се схвата као „свесни акт самоопредељења субјекта у односу на један резултат, у циљу постизања резултата који је пожељан за субјекте одлучивања.“⁶³¹ Тада је одлучивање избор одређене акције у односу на један резултат. Избор одређене акције врши субјект одлуке или одлучилац или доносилац одлуке. Објекат одлуке је предмет о коме се одлучује тј. „сама акција која је изабрана одлучивањем.“⁶³² Сложеност предмета о којима се одлучује, као и могући ризик који они са собом и могућом одлуком доносе опредељују да се о њима говори као о

⁶²⁶ Исто, стр. 133.

⁶²⁷ Исто, стр. 36 - 37.

⁶²⁸ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампa графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 240.

⁶²⁹ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Високашкола за пројектни менаџмент, Штампa Зухра, Београд, 2007, стр. 137.

⁶³⁰ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампa графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 241.

⁶³¹ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Високашкола за пројектни менаџмент, Штампa Зухра, Београд, 2007, стр. 138.

⁶³² Исто, стр. 139.

проблемима. Они се морају оперативно решавати а решење предствала управо адекватна одлука или, у системском приступу управљању операционим системима „оптимална одлука.“⁶³³ Проблем се у већини случајева решава на тај начин што се предвиђањем сужава поље могућих негативних алтернатива тј. негативном селекцијом отклањају се све алтернативе које имају већи негативни утицај и ризик од оптимално подношљивог за функционисање и развој предузећа.

- Процес одлучивања се обично одвија кроз неколико основних фаза, које обухватају припрему и доношење одлуке. Према Игору Аснофу, он се спроводи кроз четири корака у решавању пословних проблема „у процесу пословног одлучивања. То су: 1. Опажање потреба; 2. Формулација алтернативе; 3. Оцена алтернативе; и 4. Избор једне алтернативе,“⁶³⁴ што је разумљиво с обзиром на орјентацију аутора ка области стратешког управљања предузећем, а такође и саме чињенице да сва вредновања на стратешком нивоу управљања започињу управо потребама, трансформисаним у интересе, одређују се као циљеви, формулишу политиком, одређују и спроводе стратегијом. У литератури се среће и једна подробнија подела процеса одлучивања, која обухвата једанаест фаза. То су: „1. Евидентирање проблема; 2. Рангирање проблема; 3. Дефинисање проблема; 4. Сакупљање чињеница; 5. Предвиђање будућности; 6. Формирање модела; 7. Решавање проблема; 8. Вредновање резултата; 9. Доношење одлуке; 10. Контрола извршења; и 11. Анализа последица извршења.“⁶³⁵ Примена једног, другог или неког трећег модела процеса одлучивања зависи од сложености предузећа, управљачких функција, довољне количине потребних информација и према томе опредељења која ће се метода користити у доношењу одлуке. Ако се располаже са довољно информација и јасно утврђених циљева примењују се квантитативне методе у доношењу одлуке. Међутим, најчешће у пракси, због недостатка времена, недостатака информација, нејасних циљева, примењује се емпиријско-интуитивна метода.

Припрема одлуке, као прва фаза процеса одлучивања, такође се спроводи кроз неколико корака или активности, као што су: „дефинисање проблема; одређивање циља који би требало достићи реализацијом; изналажење могућих алтернативних решења; одабирање критеријума за избор; непосредна припрема за избор – потребни прорачуни, анализе и, евентуално, израчунавање вредности критеријума, за сваку алтернативу; и изналажење најбоље алтернативе.“⁶³⁶ Припрема одлуке је јако комплексна, и ако се у њој примењује посебна методологија, а за изналажење најбоље алтернативе научне методе, онда је она научна припрема одлука. Поред својих предности у поузданој адекватној (оптималној) одлуци, она захтева одговарајући специјалистички кадар и одређено време за истраживање и анализу. У пракси је обрнути случај, времена нема довољно, а у припреми одлуке учествује постојећи кадар, но и поред тога потребно је користити најновије методе у припреми одлуке. Наравно, када су у питању одлуке везане за развој предузећа (оне су стратедијског карактера), време није ограничавајући фактор већ квалитет донешене одлуке. Из тих разлога примена научних метода у припреми доношења развојних одлука је и пожељна и оправдана.

⁶³³ Таузовић Т. Ј., Савремено управљање организационим системима, ИТП „Унирекс“ Подгорица, Штампарија Симић, Београд, 1999, стр. 38.

⁶³⁴ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Високашкола за пројектни менаџмент, Штампарија Зухра, Београд, 2007, стр. 140. Преузето од, Ansoff, H. I., Corporate Strategy, Penguin Books, London, 1987.

⁶³⁵ Исто. Преузето од, Чупић М., Увод у теорију одлучивања, Научна књига, Београд, 1987.

⁶³⁶ Исто, стр. 141 – 142.

- Одлучивање о развоју предузећа има круциални значај за свако предузеће у целини. Оно је део „целовитог процеса управљања развојем, као интегралног процеса којим се континуално истражује, планира, реализује и прати развој предузећа.“⁶³⁷ Приликом одлучивања о развоју предузећа, одређење за једну алтернативу са већим бројем одлука има одређујући карактер за будућа позитивна или негативна стања функционисања и егзистенцију предузећа. У истраживању развоја предузећа, најпре треба утврдити где се све о развоју предузећа одлучује. Такође, потребно је одредити које су то главне тачке одлучивања, дефинисати врсте одлука и карактеристике у односу на генерални процес управљања. Дакле, одлучивање о развоју предузећа одвија се кроз анализе и упоређења сваке предузете акције, подухвата, циља, плана итд. да би се планирани процес развоја неометано реализовао. У том контексту, ради лакшег сагледавања комплексног процеса развоја предузећа, наводимо „да се у процесу управљања развојем предузећа врши доношење одлука код: дефинисања и избора стратегије развоја предузећа; дефинисања и избора развојне политике предузећа; дефинисање и усвајање дугорочног и средњерочног плана развоја предузећа; дефинисање и усвајање појединачних планова развоја предузећа; селекција и избор развојних пројеката; израде и оцене прединвестиционих студија; израде и оцене студија тржишта; израде и оцене инвестиционих програма; израде и усвајања инвестиционо - техничке документације; коначног одлучивања о реализацији одређеног инвестиционог пројекта, итд.“⁶³⁸ Наведене тачке одлучивања о развоју подразумевају глобални системски приступ са свим специфичностима основне одлуке. Међутим, на сличан начин се доносе и одлуке о развоју посебних и појединачних делова предузећа, као и велики број одлука за поједначни избор или реализацију појединачне акције везане за развој предузећа. Наравно, у великом броју донесених одлука, посебан значај имају глобалне одлуке које делују на целину предузећа и његовог развоја. Оне представљају такозвану прекретницу у процесу развоја предузећа, као што је; избор стратегије развоја предузећа, плана развоја предузећа, развој новог производа итд. Оне директно и дугорочно утичу на ефикасност и ваљаност управљачког процеса. Из тих разлога, овакве одлуке захтевају свеобухватну и систематичну припрему која се може спровести само уз примену савремених научних метода.

- Методе одлучивања- примена научних метода у одлучивању (ако за то има времена, или ако се управљачки проблем на време уочи) има своју предност у примени, у свим осталим случајевима најчешће се примењује емпиријско – интуитивна метода. Која је брза, оперативна и прикладна при доношењу једноставнијих одлука. Међутим, код доношења важних одлука стратегијског карактера у припреми и доношењу одлука примењују се квантитативне научне методе за решавање управљачких проблема. У том погледу, најчешће се примењују методе операционих истраживања и математичког програмирања, за доношење оптималног решења из скупа расположивих решења. У том поступку могу се примењивати једнокритеријумске и вишекритеријумске методе. Такође, за припрему и доношење пословних одлука развијене су и примењују се и разне друге научне методе. Међу њима, као основне или најзаступљеније су: метода моделовања; дрво одлучивања; математичко програмирање; вишекритеријумско одлучивање; мрежно планирање; Делфи метода; инвестиционо одлучивање; инвестиционо одлучивање у условима неизвесности итд. Свака од њих има својих предности и ограничења и посебне захтеве примене. Такође, неке од њих се могу

⁶³⁷ Исто, стр. 143.

⁶³⁸ Исто, стр. 144 – 145.

комбиновати, ради поузданије припреме и доношења адекватне одлуке тј. оптималног решења управљачког проблема.

На овај начин утврђено је да се менаџмент или глобално управљање предузећем остварује као процес. Елаборација спровођења менаџмента одвија се кроз шест менаџмент подпроцеса: планирање, организовање, кадрованање, вођење, контролу и одлучивање. Ово потврђује да се менаџмент, као процес, остварује и у свим другим пословним функцијама као стални континуални процес управљања, захтевног и одговорног рада менаџера на свим нивоима управљања предузећем, по јединственим начелима, знањима и вештинама менаџмента. Такође, сложена организација предузећа и пословних функција, као и комплексна управљачка структура, ради ефикасног рада и доприноса функционисању и развоју предузећа користе знања и искуства и других наука и научних дисциплина. На тај начин доприносе развоју праксе, као и предмета, теорије, методе и језика науке менаџмента.

4.8. Менаџмент као однос

4.8.1. Приступ менаџменту као „релацији“, „односу“ и „вези“

Менаџмент као сложена друштвена појава, део је опште или глобалне функције управљања предузећем. Такође, он се одређује као вештина и наука. Менаџмент је у исто време и предмет истоимене науке, тј. науке менаџмента. Он се, у општем смислу своје друштвене и научне сложености, може одредити као „комплекс, ствар-процес-однос“⁶³⁹. Међутим, истражујући управо ту његову страну, у емпиријско - појавном предметном смислу менаџмент - управљања предузећем, садржајно менаџмент процес управљања функцијама предузећа, као и сазнајно - теоријском и научном – епистемиолошком смислу, а собзиром да се односи на производно-пословни систем или предузеће, пракса, теорија и наука или вештина, сазнање и знање о њему могу се разматрати и у вишем степену сложености и одређивати као систем. Боље рећи, комплекс процеса „у којима су константне ствари само релативно трајна стања одређених комплекса квалитета и односа чинилаца тих система.“⁶⁴⁰ У том контексту сваки систем садржи „три основне врсте чинилаца: 1. Извесне елементе, ... ; 2. одређене везе и односе између елемената ... ; 3. одређене процесе или операције које систем врши по извесним принципима, законима, правилима-прописима, што чини програм рада система.“⁶⁴¹ Овој одредници одговара и савремени приступ и поглед на предузеће као систем. Такође, одговара и управљању као глобалној функцији предузећа, у општем, посебном и појединачном смислу, менаџмента целином, деловима, функцијама и процесима, управљања, руковођења и командовања, у коме управљање („Управљање је дејство на објекат које побољшава функционисање или развој датог објекта, а које је изабрано из мноштва могућих дејстава, на основу за то расположивих информација.“⁶⁴²) и менаџмент („према Фајолу, ... представља процес предвиђања, организовања, командовања, координације и контроле. То је процес или функција која је најзначајнија за свако предузеће и она обухвата послове управљања предузећем.“⁶⁴³) даје извесну

⁶³⁹ Шешкић Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 34.

⁶⁴⁰ Исто, стр. 35.

⁶⁴¹ Исто.

⁶⁴² Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 21. Преузето од Лернер А. Т.: Принципи кибернетике, Техничка књига, Београд, 1970.

⁶⁴³ Исто, стр. 3.

динамику у којој „су константне ствари само релативно трајна стања одређених комплекса квалитета и односа чинилаца тих система.“⁶⁴⁴

У досадашњим истраживањима утврђено је значење речи, као и општих појмова „релација“, „однос“ и „веза“. У складу са тим: лингвистичко значење речи „релација“ је двозначно и има значење речи „однос“ и „веза“. Реч „однос“ има значење узајамне везе, док реч „веза“ значи, оно чиме се што веже – свеза.

Дакле, у лингвистици, релације су свезе које служе за изражавање најразличитијих врста односа. У симболичком језику „релација је све оно што је означено вишемесним предикатом.“⁶⁴⁵ У том погледу релације и својства не постоје самостално. Оне се испољавају тек као везе међу стварима, као константне, опште и нужне, такође, могу се појављивати само у одређеним условима. Менаџмент и у једном и у другом случају јесте релација и јесте однос, нпр. са праксом, теоријом и науком- тада је он менаџмент пракса, менаџмент теорија и наука менаџмента. У односу са управљањем он је менаџмент управљање, а са простором и временом је менаџмент стварност предузећа узрокована виртуелним и стварним тржишним условима. Одражава се као трајна нормативно правно уређена релација између елемената производно - пословног система или предузећа. Менаџмент у конкретном варијантном облику, јесте научни пројекат и програмско-планска подлога, којом се успостављају и одређују (усмеравају) понашања и активности система. Такође, он је трајна динамичка релација целине и делова са окружењем. Он се тада испољава кроз послове и активности на тржишту, тј. као тржишно пословање. Дакле његово својство се испољава у релацији са организационом структуром, глобалном функцијом управљања и пословним функцијама предузећа у условима тржишног пословања.

4.8.2. Логички модел односа елемената предузећа и структуре менаџмента

Досадашње истраживање менаџмента, као науке и вештине, обухватило је и елаборирало менаџмент као функцију (подфункције) или процес (подпроцесе). Такође, у разматрању менаџмента као односа, он се разматра као однос (управљача и управљаних; људи, функција, процеса) у систему, тако да се односи на менаџмент унутар пословно – производног система. Дакле, у том поступку проматрања, истраживања и сазнавања, „наша практична сврха стимулира извесне аналитичке „микро“ преокупације, ми објекат сазнајемо као динамички систем релација.“⁶⁴⁶ Релације које се одвијају унутар пословног система су многобројне, али само једна од њих се у организацији опредељује карактером односа владања - управљања, руковођења и командовања. У систему, та карактеристика релације или односа омогућава да се на основу донетих одлука опредељује и одређује стање, понашање и деловање система, као и рад и поједине радне операције запослених. Сврха односа управљања или менаџмент односа, проистиче из практичне потребе владања организацијом, подухватима, производним процесима, пословним функцијама, као и организационом структуром и самим процесом управљања. Тако да га са правом можемо сматрати одређеним дејством на објекат којим се управља, а дејство се остварује на основу за то расположивих информација, наравно, на појавној равни функционисања и пословања, на такав начин да се њиме остварују постављени пословни и развојни циљеви, спроводе циљевима одређене политике и реализују планирани пословни и развојни резултати.

⁶⁴⁴ Шеших Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978, стр. 35.

⁶⁴⁵ Исто, стр. 239.

⁶⁴⁶ Исто, стр. 240.

Однос који се тим поводом ствара, током дугог историјског развоја организације, постао је друштвено – историјски производ који се у првом случају манифестује као организациона структура. Вертикални и хоризонтални ланци или формације људи, организацијом постваљених и задужених да својим физичким присуством материјализују тај однос, а функционисањем тј. својим пословима и задацима управо непосредно оживљавају, динамизују и спроводе менаџмент однос. Он је из тих разлога жива и динамична активност менаџера, која се континуално спроводи као функција управљања у организацији и са организацијом. Због сложености организације, подухвата, послова и задатака, менаџмент однос се спроводи као менаџмент процес кроз планирање, организовање, кадровање, вођење, контролу и одлучивање. Дакле, организациона структура, њени кадрови и функција материјализују менаџмент однос у организацији.

У другом случају, на појавној равни организације, управљања и менаџмента, стечена су одређена друштвено – историјска искуства, која су преточена у практичне и теоријске захтеве и стандарде. Они су као културни обрасци понашања и поступања нормативно - правно уређени, и то у области рада, заштите на раду, као и материјалних и финансијских обавеза и одговорности у пословању. Данас су они од надлежних међународних организација преточени у међународне конвенције, препоруке, директиве, правилнике, и националне законе и подзаконске прописе којима се ти односи, екстерно и интерно, уређују. Такође, познат је европски и амерички модел нормативно – правног уређења система управљања тј. менаџмент односа у производно – пословном систему.

У првом и у другом случају, елементи и функције организације или подсистеми производно – пословног система као њихови носиоци, технолошки и организацијски, имају међусобно успостављене чврсте и нераскидиве везе. У њима је интегрално инкорпорирана функција управљања са својим организационим елементима управом, администрацијом и канцеларијама. На тај начин се у пословном систему обезбеђује интегралан процес управљања који обухвата све елементе, подпроцесе и функције у пословном систему. Такође, због саме функције управљања истиче се њена вертикална компонента организовања. Она даје сваком производно – пословном систему хијерархијски модел и структуру организовања. Он се истовремено пресликава и представља организациону структуру предузећа. На тај начин и функција управљања или менаџмент функција, као и менаџмент однос добија одређене нивое и постаје хијерархијска. Кроз досадашњу менаџмент праксу, организациона структура и менаџмент функција се најчешће остварују на три нивоа- стратегијском, тактичком и оперативном, тиме менаџмент добија стратешки, тактички и оперативни ниво управљања системом. Наравно, самим тим и менаџмент процес (планирање, организовање, кадровање, вођење, контролисање и одлучивање), као менаџмент однос, на сваком ниву се спроводи са поделом надлежности, овлашћења и одговорности као спецификом једног континуалног, недељивог менаџмент процеса управљања предузећем.

Спољни поглед на производно - пословни систем јесте, када се примењује поступак синтезе и од сазнатих делова гради и сазнаје целина, тј. „када смо синтетички „макро“ орјентисани, објекти нам се показују као релативно константне целине „ствари“ које имају своја својства,⁶⁴⁷ у том случају се макро орјентација предузећа генерише као способност целине преко одређених пословних функција, да као целина, остварује однос са променљивом околином. Наравно, у томе се и менаџмент предузећем остварује и

⁶⁴⁷ Исто.

односи на целину, и сам представља спољни менаџмент однос са променљивом околином. У овом случају, он се испољава кроз одлуке највишег нивоа управљања, као посебан облик динамичног односа од кога у великој мери зависи стање, пословање, опстанак и развој предузећа, али и његов утицај на ту околину. Из тих разлога се о овој врсти менаџмент односа са околином говори као о стратешком управљању.

Стратешко управљање обухвата „утврђивања и дефинисање циљева и стратегије предузећа, затим процес реализације дефинисане стратегије и контролу реализације.“⁶⁴⁸ Повезаност предузећа преко дугорочних пословних и развојних циљева са стратегијом, као начином њихове реализације у сталном прилагођавању променљивој околини, условио је и модеран стратегијски приступ управљању предузећем. „Стратергијски менаџмент (Strategic Management), процес којим менаџери постављају мисију организације, основне дугорочне циљеве организације, развијају стратегије за постизање тих циљева и предузимају све што је потребно за спровођење планова којима желе да остваре постављене циљеве. Три су основне активности (подпроцеса) стратегијског менаџмента: 1. Одређивање стратегије, 2. Примена стратегије и 3. Контрола и развој стратегије.“⁶⁴⁹

Процес стратегијског управљања предузећем поставља низ претпоставки и захтева, да би се могао адекватно реализовати. Повезаност са планирањем и дугорочним циљевима, омогућава примену научних метода у стратегијском менаџменту тј., његовим основним фазама: „1. Стратешка анализа, 2. Предвиђање будућности, 3. Дефинисање мисије и стратешких циљева, 4. Формулисање и избор стратегије, 5. Примена стратегије, 6. Контрола примене стратегије.“⁶⁵⁰ Такође, у свим фазама, примена математичких и кибернетичких модела, решавање проблема помоћу операционих истраживања, методе једнокритеријумске и вишекритеријумске оптимизације итд.

Турбулентност околине и стална тежња за усклађивањем и налажењем равнотеже пословног система, обележава и „еволуцију стратегијских менаџмент система.“⁶⁵¹ У том погледу створени су нови менаџмент концепти и технике стратегијског менаџмента као што су: Портфолио менаџмент, PIMS програм (Profit Inpact of Market Strategy), Метод сценарија, Анализа јаза, Крива искуства, Cost-benefit анализа, Финансије за стратегијски менаџмент, SWOT или TOWS анализа, Концепт животног циклуса, Техника за повећање креативности, Бенчмаркетинг, Компјутерски софтвери, Интернет, итд. Они су одговор изазову окружења и служе за унапређење односа предузећа и околине на сасвим нов и поуздан начин, управо како то знање о стратегији од њих захтева.

Логички модел односа елемената предузећа и структуре менаџмента омогућава анализу и сагледавање менаџмента као односа у предузећу и менаџмента као односа са околином. Значај менаџмента као релације или односа унутар предузећа доприноси његовом оптималном стању и припремљености да преко спољних веза успостави однос са околином. Повезаност са спољним менаџмент односом остварује се у

⁶⁴⁸ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 22.

⁶⁴⁹ Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампa графички атеље „Кум“, Београд, 2006, стр. 367.

⁶⁵⁰ Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005, стр. 269.

⁶⁵¹ Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001, стр. 26 – 45.

функционалним областима менаџмента. Дакле, спољне везе се остварују преко истраживања и развоја, маркетинг менаџмента, управљања производњом, управљања кадровима и управљања финансијама. Стратегијско управљање у тим областима припада топ менаџменту и кроз његове одлуке усмерава се спровођење стратегија, реализација планова и остваривање дугорочних циљева предузећа. На тај начин се менаџмент као однос материјализује и реализује у јединственом процесу унутар и изван предузећа управо путем стратегије као производа стратегијског планирања.

4.8.3. Однос управљања предузећем и менаџмента

Међутим, сама функција менаџмента као дела глобалне функције управљања предузећем, у пуном смислу, остварује се тек у релацијама и односу са окружењем. Тек у тој вези предузеће постиже своју пословну активност, оправдава постојање и кроз динамику пословних односа потврђује своју егзистенцију. Дакле, екстерни пословни однос предузећа као целине, кроз екстерни однос пословних функција, а тиме и управљачке функције предузећа омогућава разматрање и сагледавање менаџмента као односа.

Веома важну спону у опредељењу менаџмента као односа представља и његова корелација са управљањем. У том погледу, до сада су истакнуте битна одреднице њихових разлика. Груба компаративна анализа указује да је категорија, или питање власништва у формалном смислу, фундаментална чињеница одвајања управљања од менаџмента. Оно по том критеријуму припада власничкој структури предузећа, док менаџмент, у том смислу, чини професионални кадар који интересе власника у управљању предузећем реализује кроз своју професионалну делатност.

У финој анализи релација и веза или односа менаџмента и власника, могу се уочити и прелази који ту строгу линију одвајања чине, у пословном смислу, заједничком обавезом и заједничким ризиком у пословању. На тај начин, егзистенција, пословање, развој и судбина предузећа постају заједничка брига власника и менаџера. Питање власништва је питање финансија и профита у коме конверзија једног у друго одговара и власницима и менаџерима, ако доноси више профита. Трансформација власника предузећа у власника капитала, одраз је развоја финансијских односа насталих у сфери глобалног кретања капитала.

Пословање предузећа и менаџмент управљање глобалном функцијом управљања као и другим функцијама у функционалним областима менаџмента, условљено је ризиком пословања, квалитетом циљева, планова, стратегија и донетих одлука. У том контексту оно представља и односи се и на управљање ризиком. Турбулентне промене у околини и брза и адекватна реакција менаџмента и власника услов су егзистенције, позиције и опстанка предузећа. Из тих разлога, у условима брзих интернет комуникација, пословно – финансијских и комуникацијских мрежа, присуство власника и менаџера на истом послу управљања предузећем и доношењу брзих и адекватних одлука, постаје императив савременог менаџмент управљања и власништва као једног. Такође, оно опредељује позицију власника у стратегијским односима, стратегијском управљању, стратегијском одлучивању и чини неизоставно потребним да се они укључују у рад и послове топ менаџмента предузећа.

Однос управљања предузећем и менаџмента, у односу на промене у околини, одређује се као трећи елемент менаџмента као односа у предузећу са окружењем које у савременим условима укључује власнике, што недвосмислено интегрише и мотивише све силе синергије да у пуном обиму континуално сарађују и раде на реализацији постављених циљева и спровођењу дефинисаних стратегија, да би се функционисање и пословање предузећа учинило ефикаснијим а управљање ефектнијим.

5.
ЗАКЉУЧАК

5. ЗАКЉУЧАК

У приступ закључивању о војној стратегији и пословној стратегији, војностратегијском управљању и менаџмент стратегијском управљању, ратној вештини и менаџменту као вештини и науци, у научном и методолошком смислу и опредељењу за закључак као класичну конклузију. Она је ипак у формално логичком обрасцу условљења постављеним претпоставкама у овом случају циљевима и хипотезама везаним за предмет рада, који је истраживан примереним методама. Стечена сазнања у том процесу су описивана, утврђивана и приказивана у поглављима рада као истраживањем дата концептуализација њихове предметне стварности. Она са једне стране недвосмислено условљава егзактна епистемиолошка знања о војној стратегији у функцији менаџмента. Док са друге стране сама предметна стварност је жива и динамична у свом дијалектичком стању развоја, напредовања и променљивости тако да у логичком обрасцу закључка условљава умеренији и шири приступ кроз закључна разматрања појава које се развијају, надопуњавају и траже своју научну верификацију и стратификацију. Самим тим оставља слободан простор критици објективно датог и написаног. Можда понегде недовољно исказаног, на први поглед неповезаног, а што је последица самог оквира и задане величине рада. Међутим, сам рада, оставља простор и отворена теоријска и научна питања за даља научна истраживања војне стратегије, стратегијског и општег менаџмента. На тај начин би визија, мисија и стратегија истраживања и писања рада, као и уложени напор, остваривао свој циљ у дужем времену остављајући емпиријски, теоријски а тиме и научни траг у свакој од њих.

Методолошка концептуализација истраживачког рада условила је методолошки пројекат као подлогу истраживања у две друштвене стварности (војној и менаџмента) и адекватно њима две друштвене науке (војне науке и менаџмент науке), које се развијају и налазе у процесу друштвеног признавања, што је условило и широко постављање проблема истраживања који се распостире у свакој од њих. Истраживање стратегија (војне и пословне) повезује ове две друштвене и научне области на специфичан стратегијски начин, чинећи јединствено практично, теоријско и научно поље истраживања. Оно је опредељено емпиријским и теоријским релацијама које су одредиле суштину проблема и она се везује за војну стратегију и њена практична и научна својства. Она је као војна појава пренета у пословну стварност предузећа и његову функцију управљања. Управљање предузећем у условима тржишне неизвесности постало је природни амбијент стратегије. Она у тим условима омогућава топ менаџменту предузећа изналагање адекватних пословних решења у очувању његове егзистенције. У новом амбијенту стратегија (првобитно војна стратегија) развијена је и реализује се као пословна стратегија. Она је преформулисала целокупну пословну стварност предузећа у стратегијску стварност а тиме и одразила на функцију менаџмента, који је сада њом прожет и обавијен постао практична стратегијска менаџмент појава, али и научна дисциплина менаџмента. Научне основе војне стратегије остварују се кроз њено научно одређење као појаве, процеса и односа, а научна заснованост кроз конституенсе војне науке. На тај начин се успоставља веза са менаџментом као вештином и науком и менаџментом као функцијом, процесом и односом што представља суштину проблема истраживања.

Из тих разлога је фокус интересовања, а тиме и методолошка, емпиријска и научна концептуализација предмета истраживања одређена и формулисана кроз упитни реченички исказ „научна заснованост војне стратегије у функцији менаџмента“. Он је у свом језичком прилагођавању уопштен, али његова емпиријска, теоријска и научна структура извире и гради се око носећих категоријалних појмова. Она је одређена његовом операционализацијом, ограничена просторним и временским одређењем.

Примерено томе извршена је и концептуализација основног циља истраживања, који је кроз сложено истраживање и обимно дескриптивно приказивање у великом обиму реализован. То потврђује и реализација комплексних научних и практичних циљева истраживања.

Научни и методолошки оквир за закључивање о општој хипотези истраживања, комплексност појава и сфера друштвене делатности као што је војна стратегија и ратна вештина, пословна стратегија и стратегијски менаџмент, војне науке и менаџмент вештина и наука, определиле су методолошки оквир истраживања у мисаоно-филозофском и емпиријско-научном смислу, а тиме и избор одређених метода. Општост истраживаних појава и њихова хијерархичност у пракси и науци, одредиле су и ниво истраживања, као и примену адекватних метода. Из тих разлога варијантне војне и пословне стратегије због њиховог великог броја нису у истраживању обухваћене. Самим тим и њима примерене методе операционих истраживања, математичког моделовања теорије игара, вишекритеријумског одлучивања и сл. у истраживање нису уврштене.

Примена метода друштвених наука омогућила је у високо теоријском смислу стицање сазнања о истраживаним појавама. Тако да је и општа хипотеза на високом теоријском нивоу кроз посебне и појединачне хипотезе успешно разрађена и реализована.

Стратегија и војна стратегија као стратегијска – филозофска – друштвена – политичка – државна – безбедносна – обрмбена – војна, систем појава војностратегијске стварности, предмет је и објекат стратегије научне дисциплине ратне вештине и система војних наука. Она је у општем смислу широко распрострањена, уклапа се и прожима и спаја у међузависном односу многе сфере друштвеног живота. Такође је структурно системски нераздвојно повезана и део је државне организације, организационе структуре и функције. Део је државне власти, као и државне управе и институција. Она је друштвену делатност, део војне делатности и означава делање војностратегијског система највиших државних органа и војске који имају општи друштвени значај.

Из тих разлога и њен општи карактер поприма својства широке лепезе прожетости и особина сваке од тих друштвених сфера. То јој у посебном смислу даје могућност сазнавања и описивања из различитих углова, као и области друштвене стварности. У научном смислу она има обележја дифендолошке, безбедносне, организационе, менаџмент, политиколошке, социолошке и примарно војне појаве. Стратегија, и војна стратегија, је пракса и теорија изграђена и повезана на својој природној друштвеној основи као начин људског мишљења о предметној и научној стварности. Са човековим делатним, духовним, интелектуалним, радним способностима у превазилажењу организационих, функционалних, акционих и других проблема у којима сагледава стање, превазилази баријере, проналази начин гледајући у будућност преко хоризонта, планира како да тамо доспе решавајући проблеме повезане са њим самим и окружењем, анализира, планира, распоређује, води, управља и контролише и упоређује сам себе, своје активности, пореди у односу на остварене и могуће резултате. Прилагођавајући и мењајући себе да би на рационалан и прихватљив начин са што мањим напрезањима, примереним понашању у адекватном односу са окружењем осигурао своју егзистенцију, задовољавајући своје потребе, реализујући интересе и остварујући на тај начин своје циљеве. На том путу остварења превазилазећи баријере односа са окружењем као проблема сарадње, толеранције или сукоба. У две равни као мисаоном, унутрашњем (органском) и спољном свету ствари које му стоје на путу хтења. У том погледу као дубока психолошка потреба да би се жеље уз рационално понашање и напрезање, минималне активности учиниле рационално могућим, пожељно

задовољавајућим самоостварењем, у новом светлу вредности, стања, позиције адекватном зрачку који се назире иза хоризонта као жеља остварене слике примерене способности, могућности и стварима њеног довођења у стварност друштвену, привредну, политичку, државну, безбедносну, одбрамбену и војну. Из тих разлога, човекове способности као његово природно својство да управља собом и стварима, пренете су и на све структуре и функције као производе друштвено-историјског развоја. Сложеност стратегије а тиме и војне стратегије управо је одраз слојевитости човекове стварности, опредељене потребом да се она мења, развија и трансформише, а тиме и његово мишљење, сазнање и о њој постаје адекватно сложено, комплексно, системски опредељено као систем знања о појави стратегијске стварности.

Током истраживања одређен је појам војне стратегије и он има форму следећег исказа: „војна стратегија је теоријом и делатности задацима реализација циљева спровођење одлука политике и кадром примењен документ“. У складу са дијалектичком теоријом значења одређено је његово ментално, предметно, језичко, практично, друштвено значење и одређена је комуникабилна вредност. Дакле, утврђено је да је војна стратегија сложена друштвена појава у систему државе и одражава процес и односе. Она се концептуализује и реализује као процес, кроз који систем у односу са окружењем треба да доспе до будућег жељеног стања. Војна стратегија је динамична усмеравају је унутрашњи и спољни моменти и силе политике, науке, безбедности, одбране и војске и шире дипломатије, економије, културе, спорта, информисања и медија, као фактори глобалног и регионалног преносе се на национално. Тада је она адекватни одговор, стратегије а тиме војна стратегија са атрибутима знања присутна у свим сферама државе, као стратегијска реалност.

Узрок појаве војне стратегије јесте рат и оружана борба, као и потреба политике да управља и води војску у реализацији задатака ка постизању политичког циља. Практична војностратегијска искуства, теоријска, научна знања војностратегијске делатности и сам значај појаве војне стратегије, условили су да она буде научна дисциплина Ратне вештине. Чиме је испуњена комплетност, практична, теоријска и научна потпуност војне стратегије. У процесу идентификовања војна стратегија прераста одредницу „коплекс“ и утврђује се као „систем појава“.

Процесним моделом М. Шмита извршено је идентификовање војне стратегије као процеса и она се оставарује као процес кроз седам међузависних фаза. На овој основи се потврђује претпоставка да војна стратегија као предмет, објекат и материјални објекат има обележја процеса.

Идентификација војне стратегије као односа, спроведена је уз проблеме које ствара „релација“ као мисаона категорија и њена двозначна међузависна повезаност речи „однос“ и „веза“. Њихово сазнавање и разумевање допринело је идентификацији војне стратегије као односа. Идентификација односа и веза извршена је системским приступом кроз логички модел елемената и структуре система војне стратегије где су идентификоване њене везе и односи. Такође, анализом односа стратегије одбране и војне стратегије недвосмислено је утврђен њихов међузависни однос, препозната је његова формална страна и идентификовано квалитативно својство у процесу.

На тај начин се научно одређење војне стратегије као друштвене појаве достиже одређењем њене дијалектике, којом се она дефинише као систем појава, разрађује као процес и примењује као однос.

Стратегијски менаџмент, као потреба за управљањем, као човеково природно, физичко, духовно, интелектуално, радно, делатно и друштвено својство, унутрашња и спољна релација психичког и материјалног одражава се у свим сферама живота. Стратегија као начин остваривања циљева, пут и средство решавања најсложенијих проблема је томе

адекватно примерена. То је њено основно својство, којим она као мисао, функција, процес, однос у мисаоном и акционом току помаже човеку као средство да савлада несклад и надиђе, предупреди или адекватно реагује на могућа изненадна, динамична, непредвидљива војна или пословна изненађења. У том погледу она се од најстаријих времена развијала прво кроз рат и оружану борбу и остварила у војностратегијској пракси и теорији као њен ослонац и полука којом се друштвена енергија, политичка моћ и војна сила каналишу, усмеравају и управљају према жељеном стању у будућности, остваривањем стратегијског циља серијом оперативних и тактичких циљева у садашњости приводећи на тај начин крајњи стратегијски дугорочни циљ његовом адекватном усклађивању са реалним могућностима у датом времену и простору као његовом конкретном остварењу. Из тих разлога и изворно значење речи стратегија се везује за вођење војске. Она је тек у деветнаестом и двадесетом веку у својој општости препозната на прави научни начин као војна, државна и политичка појава, практично применљива у тим системима. Од тог времена војна стратегија као војно-стратегијска појава постаје предмет научног интересовања, сазнавања и истраживања и заузима своје место у систему војних наука тј. ратној вештини као научна дисциплина стратегија имајући у томе само њено војно значење. Сагледавајући њена општа својства и широку применљивост она је нашла своје место у привредном и пословном свету. Постала је пракса и теорија менаџмента, као и посебна научна дисциплина стратегијски менаџмент, савремене вештине и науке менаџмента. Њена повезаност као војне систем појаве (процес, однос) са стратегијским менаџментом управо је остварена кроз та њена својства и исказана кроз спровођење стратегијског процеса као одлике (својства) стратегије да се формулише, примењује и реализује као процес и кроз процес у хијерархији подпроцеса (хтења и жеља) визије, (потреба и могућности) мисије, (интереса и циљева) политике, и (циљева и начина) стратегије. У том вишеструком прожетом процесу, реализације подпроцеса испољава се њено својство обухватајући организациону структуру и пословну културу, чинећи трајно јединство синхронизованог понашања и акције делова и целине на свим хијерархијским и хоризонталним просторима свеобухватне и опредељујуће, мотивишуће, регулишуће и контролишуће присутности у њеном настојању и реализацији. О чему сведоче и потврђују сви мисаони, практични и теоријски модели стратегијског менаџмента. Њихов теоријски одраз у вештини, знању а тиме и способности стратегијског менаџмента и топ менаџера. Остварио је неизмеран допринос науци и научно заснованом знању стратегијског менаџмента. Његова предметна стварност се гради кроз алокације способности и могућности у плурализму интереса стејкхолдерса у заданим временским и просторним оквирима на појавној равни жеља и могућности или конкретном тржишту. Ту, у конкурентској борби пословних субјеката, остварује и материјализује у појавном светлу ствари своје циљеве. Што у крајњем и јесте менаџмент стратегијска стварност. Стварност, обавијена и прожета стратегијом као пословна стварност предузећа, тиме се недвосмислено ствара конекција, однос и корелација две наизглед одвојене појаве, делатности, праксе, теорије, вештине и науке, које на идентичан начин опредељује природа и сврха стратегије, а на егзактан начин раздвајају, различитости предметне стварности, делатности (војних и пословних) и организација (војске и предузећа) у којима се уз наведене специфичности примењују.

Током истраживања одређен је појам стратегијског менаџмента и утврђена његова функција у предузећу. Такође, кроз фазе стратегијског процеса утврђене су следеће чињенице: стратегијска анализа јесте фаза стратегијског процеса и она има своја општа начела, обухвата анализу окружења (опште и конкурентско) и анализу стања система (интерно окружење); на основу закључака из стратегијске анализе планирањем се предвиђају будућа стања и будући догађаји са одређеним економским и временским

хоризонтом, који одређују планске претпоставке следеће фазе стратегијског процеса; визија као претпоставка усмерава фазу дефинисања мисије и стратегијских циљева као први корак у подпроцесу формулисања пословне стратегије; дефинисање и избор пословне стратегије у оквирима пословне политике, сложен је подпроцес формулисања стратегије и обухвата постављање аналитичког оквира за избор стратегије, предлагање стратегијских алтернатива њихову оцену и избор најбоље, као одлуке о будућој пословној стратегији; примена стратегије је сложен подпроцес који има своје елементе и обухвата стварање организационе структуре, успостављање пословне културе, операционализацију дугорочних циљева и алокацију ресурса, координацију и вођење имплементације стратегије; стратегијска контрола (контрола и ревизија) јесте сложена свеобухватна активност у стратегијском процесу којом се врши мерење резултата остварених циљева на свим нивоима и контрола делатности система и остваривања стратегије у целини.

На овим чињеницама заснована функција стратегијског менаџмента остварује се пословном стратегијом и спроводи као стратегијски процес у остваривању циљева предузећа у променљивом и динамичном пословном окружењу. На овај начин се пословне стратегије, стратегијски процес и функција стратегијског менаџмента доводе у везу са војном стратегијом и њеним научним одређењем као систем појаве, идентификоване као процес и примењиване као однос. Тиме се утврђује да њено научно одређење доприноси функционисању стратегијског менаџмента.

Научна заснованост војне стратегије, као њено неоспорно квалитативно својство, условљено је управо, њеном друштвеном општошћу и системом у коме се формулише и примењује. У тим условима њена природа и сврха имају општу друштвену, државну и војну функцију, а тиме и општи значај. Управљање друштвом, државом, безбедношћу, одбраном и војском један је од најсложенијих послова, задатака и активности највиших политичких и државних органа власти (управљања), од чијих одлука, и државних стратегија у општем смислу, зависи судбина свих, па и њих у посебном, појединачном политичком, физичком егзистенцијалном смислу.

Однос стратегије и управљања (власти), као и политике и војске кроз фокус мира и рата, стварне и виртуелне оружане борбе, током историјског развоја држава и стратегија определиле су богато историјско искуство (углавном ратно) и извесну теоријску грађу о добром и лошем поступању, успеху и поразу, жртвама и агресији, јунацима и губитницима, стратезима победе и стратезима пораза, властима, државама, војскама које су опстале и онима којима су нестале са политичке и друштвено-историјске сцене. Право на ову стварност полажу многе друштвене науке, а у том погледу оружана борба и са њом у вези војностратегијска стварност предмет су стратегије као дисциплине ратне вештине или изворне (ортодоксне) гране војних наука, и стратегија заједно са оператиком и тактиком, део је њеног предмета. Као и свака наука или друштвено опредељена знања или она која томе теже на путу своје научне стратификације и верификације, граде се и заснивају на конституенсима науке од којих се издвајају предмет и са њим повезана теорија, метод и језик као специфична обележја њене емпиријске, теоријске и научне стварности.

Предмет, у том погледу истичу се и предмет, теорија, метод и језик ратне вештине на којима она утемељује своју научну подлогу и опредељује своју научну делатну сврху. На том темељу и војна стратегија гради своју научну заснованост, управо усклађену са фундаментом и у функцији науке којој припада градећи хијерархијски условљавајући међузависни однос са оператиком и тактиком као опредељујућом и реализујућом подлогом њеног постојања, формулисања и реализације као систем појаве и систем знања о њој.

Проверавање војне стратегије кроз конституенсе науке, недвосмислено утврђује њену научну заснованост као појаве, функције, процеса и односа, која проистиче из фундамента (утемељења ратне вештине) и издваја се као специфика у домену војне стратегије. Овим поступком издвојен је део предметне стварности оружане борбе и опредељен стратегијским нивоом управљања (одлучивања), дефинисања (формулисања) и примене војне стратегије у делу система друштва, државе, политике, безбедности, одбране тј. у војсци. На тај начин само средство реализовања војне стратегије постаје део њеног предмета који обухвата њене, и шире друштвене и државне припреме и реализације остварења. Тако да овај процес у стратегијском смислу одговара процесу дефинисања и примене војне стратегије. На тај начин предметна војностратегијска стварност постаје кључна војноодбрамбена, безбедоносна, политичка, државна и друштвена стварност у миру и рату или стварној и виртуелној оружаној борби. Тиме се утврђује да је предмет војне стратегије војностратегијска стварност државе.

Теоријска знања о њој су слојевито историјски грађена и слагана током развоја цивилизација и условљена друштвеним кретањима, прожета искуством, а тиме и субјективизмом. Њихова физиономија је условљена друштвено-историјском епохом и ступњем развитка друштва и науке, тако да су и теоријска знања о њој оптерећена хипотетичким претпоставкама а тиме и мањом научном вредношћу, и имају мањи научни значај. Наравно, тиме опредељују научна истраживања у том смеру, како би претпоставке биле истражене а знања о њима научно верификована и друштвено призната.

Тако да и у овом погледу, војна стратегија, у теоријском смислу са свим ограничењима у класификацији, разврставању општевојних теоријских и научних знања дели теоријску област ратне вештине, преузимајући тиме све позитивне стране као и присутне мањкавости и ограничења. Специфика разликовања теорије војне стратегије непосредно је повезана и опредељена њеним предметом. Тако да се теорија војне стратегије везује за стратегијски ниво управљања, планирања, одлучивања и вођења војске у миру и рату као дела опредељеног понашања, поступања и акција, политике, одбране и војске у складу са принципима оружане борбе (стварне или виртуелне) у остваривању својих војностратегијских циљева. У том контексту теоријску грађу војне стратегије чине, научни пројекти, научни радови, историјски археолошки артефакти, историографски записи, монографије, прегледи, описи догађаја, мемоарска сећања и приповедања војсковођа и стратега непосредних креатора и реализатора војне стратегије или актера војноисторијских догађања на које су они у стратегијском смислу имали непосредног утицаја.

Дакле, теорија војне стратегије јесте систем научних и стручних знања о предмету и објекту војне стратегије.

Метод, војне стратегије у том погледу непосредно је повезан са предметом војне стратегије као и њеном теоријом. Коегзистенција предмета, метода и теорије, неодвојива је у свим наукама, специфичност друштвених наука у том смислу јесте њихово људско, људском потребом, људском намером, уобличење као своје истините стварности прикривене хтењима, жељама, потребама и интересима, уобличено политикама и идеологијама, као различитим филозофским и научним погледима на дату или дате друштвене стварности.

Из тих разлога је и војностратегијска стварност јако сложена, вишеслојна, комплексна и ситемски опредељена и условљена друштвеним претпоставкама њеног постојања. Истраживање и научно утврђивање чињеница о њој условљено је сложеношћу самог предмета, присутношћу различитих теорија, теоријских и научних становишта, ставова

и погледа, тако да је њеном сазнавању примерена употреба свих метода друштвених наука како се и истражују друштвене појаве у деловима или целини по предметним областима општих, посебних, и појединачних предмета сваке од њих. У том смислу је одређен и метод ратне вештине као подручје примене метода друштвених наука примерених истраживању, сазнавању и прикупљању верификационих научних знања о оружаном борби. Из тих разлога утврђује се да је метод ратне вештине уједно и метод војне стратегије.

Научна заснованост језика војне стратегије, опредељена је са више претпоставки њеног постојања као специфичног војностратегичког језика. У првом плану истиче се веза са књижевним језиком народа који о војној стратегији говори, а тиме се терминолошки условљава и постојање војностратегичке стварности као друштвеног обрасца живљења, а њему као друштвено прихватљивом језичком изражавању мишљења. У том погледу, ступањ развоја друштва војностратегичке и војнонаучне стварности (однос логичком смислу форме и суштине) одређује и ниво развијености језика војне стратегије.

Друштвено-историјски развој, друштвено-историјски услови, развој војне праксе (струке и теорије) као и развој војне науке условили су постојање језика ратне вештине, а тиме и научну основу за језик војне стратегије. Његова научна основа опредељена је и на њој се заснива као специфичним језичким (речничким, реченичким, графичким и визуелним) изражајима (знацима и симболима), којима се исказује војна стратегија кроз њену формулацију и примену, као на језичка пракса и теорија струке и науке остваривања комуникације међу субјектима у војностратегичком процесу решавања, управљања идентификација, одлучивања и проблемима војностратегичке стварности датог друштва. Из тих разлога језик војне стратегије јесте део језика полемистике и ратне вештине и даље се као жива материја, изграђује кроз војностратегичку праксу и научна истраживања.

Научна заснованост војне стратегије опредељена је практичном потребом и конзистентним знањем о њој као одразу квалитета и практичне поузданости у формулисању и примени. Научна опредељеност за проверу знања о војној стратегији и њихово научно заснивање и утемељење на конституенсима науке потреба је њиховог специфицирања као посебности у односу на остала знања ратне вештине, војних наука и друштвених наука у целини, са којима је она због свог карактера и генетичке природе стратегије, као и опште друштвене и научне повезаности и условљености нераскидиво повезана. У том погледу делом и представљају начин мишљења о војној стратегији или војностратегичког мишљења чиме је копула са осталим мишљењима у разним доменама стратегичког мишљења, делатностима којима се бави, још више изражава.

Менаџмент вештина и наука. Заједнички принципи управљања или владања друштвеним институцијама недвосмислено су развијени на једноставној основи и матрици кохезивног природног јединства и друштвеној потреби људи да живе заједно. Потреба заједништва и јединства, као и управљања друштвено историјским категоријама дисперзионо се прострала на све људске делатности у којима су оне темељи. Материјална производња као услов произвођења живота и привредно пословна сфера и тржиште њен је конкретни материјални изражај, у коме се остварује размена производа и услуга на робно-новчаној основи и остварују пословни интереси, циљеви и остварује се сврха пословања и постојања предузећа као непосредног носиоца те делатности или активности. Развој науке и технике условио је и моделе произвођења материјалних предмета и услуга, али омогућио и друго научно размишљање о проблемима побољшања производње и у том погледу и о управљању као једној од кључних карика пословања предузећа. Тиме су створене основе за научни развој

управљања на рационалним принципима минималног улагања, максималних резултата и добити као претпоставке посебног начина мишљења организовања, функционисања и производње или пружања услуга предузећа као његове основне функције и сврхе. У том је функција и процес управљања постала предметна област менаџмента.

Стечена искуства и знања омогућили су заснивање вештине и науке менаџмента. Такође у периоду његовог почетног развоја апстрахована су и уграђена војна знања и искуства око планирања, организовања, руковођења и командовања (вођења). Данас је менаџмент пракса, теорија и наука, још увек одређена као вештина и наука менаџмента. Што на еволутивном путу развоја и стратификација наука представља једну од његових етапа у стасавању у посебну науку менаџмента са заокруженом предметном облашћу, потребном теоријом, методом и језиком као битним атрибутима научног заснивања и разликовања, као потребног услова друштвеног прихватања и признавања. У том смислу менаџмент је развијен као функција предузећа, која се спроводи кроз подфункције и подпроцесе планирања, организовања, кадровања, вођења, контроле и одлучивања. Обухвата све функције и организационе нивое и делове предузећа. Са те стране изражава се висок ниво организованости целине и делова који у пословном смислу одражавају непосредни субјект који своја пословна стремљења остварује у конкурентском надметању (борби) на неизвесном, непредвидивом тржишту. Наведени услови, као што истичу и многи аутори, подсећају на ратне услове, у којима је оружана борба замењена тржишном борбом. У таквим условима примена стратегије као начина и средства за остваривање циља наша је свој природни амбијент да омогући власницима и топ менаџменту да на прави стратегијски начин управља предузећем. Овом трансферу стратегија из војске у институције друштва, државе и предузећа, половином прошлог века отворили су пут радови Енглеског војног научника и писца Лидела Харта, што је означило почетак ере стратегија. Менаџмент и стратегија остварују своју конекцију кроз менаџмент функцију предузећа. Стечена искуства и знања о томе на матрици стратегијског процеса омогућили су издвајање посебне менаџмент дисциплине или стратегијског менаџмента. На овај начин као и више пута до тада омогућени су комуникацијски канали са војним знањима и у овом случају војном стратегијом што је током истраживања у првој и другој глави рада и потврђено. Менаџмент као вештина и наука, на тај начин је постао доступан и утицају општих војних знања, знања ратне вештине и војностратегичким знањима.

У томе посебно природно својство испољава стратегија која и у овом случају омогућава превазилажење баријере и довођење укупних практичних искустава, теоријских и научних знања менаџмента у однос и преиспитивање и надопуњавање у чему се научна заснованост војне стратегије као њеног квалитативног својста, које се испољава у функцији менаџмента дајући на тај начин поузданост функцији менаџмента у предузећу, чинећи применљивим војностратегичка знања у функцији пословних стратегија. Оне као посебна област пословне стратегијске стварности предузећа у сталном су развоју. Наравно, и брзина одвијања догађаја у предузећу и искуства и знања у стратегијском управљању доприносе општем развоју стратегије. Тако да је тај пут функција стратегијских знања обостран и двосмеран, у овом случају истражен и приказан само у једном правцу.

Истраживањем је утврђено да: менаџмент као функција управљања представља вештину и науку која се гради на искуствима, теорији и научним истраживањима, чему доприноси и научна заснованост војне стратегије; менаџмент јесте функција сваког пословног система у којој научна заснованост војне стратегије доприноси њеној ефективности и ефикасности; менаџмент јесте континуирана активност или процес, коме научна заснованост војне стратегије на адекватан начин доприноси његовој стабилности и поузданости.

Наравно, менаџмент као систем појава, тј. функција менаџмента, обухвата све пословне функције предузећа као и организацију, нивое и делове појединачно и у целини. Самим тим и сам менаџмент у системском приступу предузећу можемо разматрати као системску појаву, чему у одабраном делу доприносе стечена знања и одређени ставови о војној стратегији као појави, функцији, процесу и односу, у коме је менаџмент као однос опредељен самом сврхом пословне стратегије. Из тих разлога је двоструки утицај научног одређења и научне заснованости војне стратегије на менаџмент и као свеукупни или укупно у функцији менаџмента још више изражен.

Посебну чињеницу представља и сазнање да се у том системском приступу и сам менаџмент предузећа разматра као системска појава или као функција, процес и однос. Његово значење у том погледу одражава сложеност, али и форму којом се може управљати на јединственим принципима сазнатим и опредељеним стратегијом. Дакле, у вишем степену слагања општих научних знања војне стратегије и општих научних знања менаџмента у системском приступу појавама са дијалектичким (критичким и развојним) погледом на предметну стварност запажа се још већа коинциденција појава, њихова повезаност и међузависност (сврхе и средства) као практичне и научне корелације менаџмента и војне стратегије. Тиме се недвосмислено утврђује утицај научног одређења и научне заснованости војне стратегије на функцију стратегијског менаџмента а тиме и у функцији менаџмента као науке и вештине.

Из тих разлога, уважавајући посебности војне стратегије и менаџмента, конституенци науке; предмет, теорију, метод и језик, одређују научну заснованост војне стратегије, чиме научна знања доприносе функционисању менаџмента и тиме се налазе у функцији вештине и науке менаџмента и у исто време менаџмента као функције, процеса и односа.

Дакле, уважавајући сложеност и ставове опште хипотезе, као и сазнања нижих посебних и појединачних хипотеза, можемо закључити да је научним истраживањем и одређењем основних обележја војне стратегије и знањима о функцији стратегијског менаџмента, која су проверавана кроз конституенсе науке, утврђена научна дијалектичка заснованост војне стратегије и одређен њен допринос функционисању менаџмента, а тиме и функцији менаџмента као вештине и науке. Такође, менаџмент је одређен као систем појава предузећа и утврђен као менаџмент функција, менаџмент процес и менаџмент однос. Тиме се закључује да је истраживањем остварен постављени циљ, а такође, да је општа хипотеза реализацијом истраживачког поступка са примењеним научним методама потврђена.

6. Библиографија:

1. Abbott P., *The Maritime Component of British and Allied Military Strategy*, RUSI - London Royal United Services Institute for Defence Studies, No 6, 1996.
2. Адигес И., Дијагноза стилова управљања, Прометеј, Нови Сад, 1979.
3. Адигес И., Стили доброг и лошег управљања, Издавач Адигес Нови Сад, Штампа Граф Стуле, Нови Сад, 2004.
4. Адигес И., Управљање променама, Моћ узајамног поштовања и поверења у приватном и породичном животу, послу и друштву, Издавач Адигес Нови Сад, Штампа Граф Стуле, Нови Сад, 2006.
5. Адигес И., Животни циклуси предузећа, Прометеј, Нови Сад, 1994.
6. Адигес И., Тежња ка топ форми, Адигес менаџмент консалтинг, Нови Сад, 1999.
7. Адигес И., Адигес воркшоп практикум, Адигес менаџмент консалтинг, Нови Сад, 2000.
8. Аквински, Т., Избор из дјела 1. и 2., Филозофска библиотека, Напријед, Загреб, 1990.
9. Алексић М., Д. Петковић и П. Станојевић., РЦМ одржавање према поузданости, Универзитет у Зеници, Машински факултет, Зеница, 2010.
10. Алексић О. и Раденовић Д., Планирање и планови у народној одбрани, Народна Армија, Београд, 1970.
11. Алигиери Д., Дела, Књига прва, О монархији, Либер, Загреб, 1976.
12. Ајре, Ч., Ратна вештина и техника, Војноиздавачки завод ЈНА „Војно дело“, Београд, 1958.
13. Антић Б., Рат на рекама кроз векове, Издање Морнаричког гласника, Београд, 1986.
14. Антонијевић Д. и Ковач М., „Научна утемељеност Полемистике и ратне вештине“, Зборник радова СИНВОН - 97, Београд, 1997.
15. Aron R., *Evolution of Modern Strategic Thought; Problems of Modern Strategy, Part One*, No.54, Adelphi Papers, 1969.
16. Asnoff, H. I., *Inplanting Strategic Management*, Prentice Hall, Gouglewod Cliffs, 1984.
17. Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, Penguin Books, London, 1987.
18. Asnoff, H. I., Edward J. McDonnell, *Inplanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
19. Атанацковић З., Увод у теорију политике и политички систем, Научна књига, Београд, 1988.
20. Ayer, A. J., *Thinking and Meaning*, London, 1947.
21. Bateman, T. S. and C. P. Zeithaml., *Management*, Richard Irwin, 1990.
22. Banton, N. and J. Livingstone., *Managerial Economics in Practice*, Hodder and Stoughton, London, 1979.
23. Baume, V. K., *Die politischen Theorien der Genwart. Eine Einfuhrung*, Munchen, 1974.
24. Беговић А. и др., Концепција, доктрина и систем ОНО, ВИЗ и Факултет народне одбране, Београд, 1977.
25. Беблер А., Марксизам и војништво, ВИЗ, Београд, 1977.
26. Бжежински, З., Велика шаховска табла, ЦИД, Подгорица, 1999.
27. Богдановић М., Пословна политика предузећа, Привредни преглед, Београд, 1972.

28. Боројевић Б., Људи у рату - најзначајнији фактор општенародне одбране, Глобус, Загреб, 1980.
29. Бофр, А., Увод у стратегију, ВИЗ; Београд, 1968.
30. Бошковић Д., Однос између стратегије технолошког развоја и стратегије економског развоја, у: О стратегији технолошког развоја, Зборник реферата са првог југословенског саветовања, Савез инжењера и техничара Југославије, Београд, 1980.
31. Бошковић Д. и М. Вукчевић., Савремена организација и менаџмент у глобализацијским процесима, Тискара Г. Е. М., Пићан, 2005.
32. Брњас З., Стратегијски менаџмент, Теоријске основе са примерима из праксе, Пословни систем „Грмеч“ – „Привредни преглед“, Београд, 2000.
33. Брекић Ј., Стратешки менаџмент, Мегатренд, Лондон – Београд, 1991.
34. British Defence Doctrine., *Joint Warfare Publication 0-01*, RUSI - London, Royal United Services Institute for Defence Studies, No 2, 1997.
35. Библија, Стари и нови звјет, Стварност, Загреб, 1968.
36. Бубањ В., Доктрина побједи, Народна армија, Београд, 1972.
37. Бугарски Ранко., Увод у општу лингвистику, Завод за уџбенике и наставна срества, Београд, 1995.
38. Булат В., Менаџмент, измењено и допуњено издање, Едиција Индустијски менаџмент, Том 1, Книга 10., Издаје Факултет за индустријски менаџмент Крушевац, Штампa „М-граф“ Трстеник, Крушевац, 2008.
39. Bunker, J. R., *The Tofflerian Paradox*, Military Review - The Professional Journal of the US Army, Fort Leaveliworth, US Army Command and General Staff Colleg, No. 3, 1995.
40. Варагић Д., Водич кроз рај и пакао интернет Маркетинга, Савет за креирање успешног пословног присуства на Интернету, ИП Прометеј, Нови Сад, 2002.
41. Васиљевић Ј. и Висковић Б., Војнопоморска историја, Државни секретаријат за народну одбрану, Морнаричка управа, Београд, 1968.
42. Вишњић Д., Како мислити доктрину, Војно дело бр. 1, Београд, 1995.
43. Вишњић Д., Појам оружане борбе, ВИНЦ, Београд, Војна штампарија Сплит, 1988.
44. Вишњић Д., Марчек Ј. и М. Ковач: Реферат „Појам система војних наука“, СИНВОН - 97, Теком Граф, Београд, 1998.
45. Вишњић Д., Докторска дисертација - Научна утемељеност предмета стратегије, Београд, 2004.
46. Винделбанд, В., Шта је филозофија и други списи, Плато, Београд, 2002.
47. Војиновић А., О народном рату, ВИЗ, Београд, 1960.
48. Вјотр Ј., Социологија Војске, ВИНЦ, Београд, 1989.
49. Војна наука и војна доктрина - Зборник радова са Симпозијума о војној науци, ИРВ - ШОНИД, ГШ ВЈ, Београд, 1998.
50. Војни речник (оперативно-тактички), Војна штампарско предузеће, Београд, 1967.
51. Војна Енциклопедија., Том 1. до 10., Друго издање, Војноиздавачки завод Београд, Штампa „Младинска књга“ Љубљна, Београд, 1970.
52. Војни лексикон., ВИЗ, Београд, 1981.

53. Врцељ Ђ., Основна методолошка питања изграђивања стратегије технолошког развоја: О стратегији технолошког развоја, Зборник реферата са првог југословенског саветовања, Савез инжењера и техничара Југославије, Београд, 1980.
54. Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд, 1989.
55. Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, 9. издање, Просвета, Београд, 2006.
56. Вујевић М., Увођење у знанствени рад у подручју друштвених знаности, Информатор, Загреб, 1983.
57. Вукичевић В., Култура и народна одбрана, ВИЗ, Београд, 1976.
58. Вучановић В., Систем и организација, увод у теорију система, Научна књига, Београд, 1980.
59. Вучинић М., Правни систем народне одбране СФРЈ, ВИЗ, Београд, 1977.
60. Вучинић М., Увод у систем народне одбране СФРЈ, ВИЗ, Београд, 1978.
61. Вучинић М., Систем општенародне одбране СФРЈ, ВИЗ, Београд, 1983.
62. Вучинић М., и др.: Методологија истраживања у области општенародне одбране, Факултет општенародне одбране, Београд, 1978.
63. Waisfeld, M., Објективно орјентисани начин мишљења, СЕТ Computer Equipment and Trade, Београд, штампа Светлост, Чачак, 2003.
64. Weber, M., Die Typen der Herrschaftsft, u sv. I.: Wirtschaft und Gesellschaft, Koln, 1956.
65. White, R. E., Creating Growth from change, McGraw-Hill, 1994
66. Woolley, S. L., THE BEGINNINGS OF CIVILIZATION, HISTORY OF MANKIND CULTURAL AND SCIENTIFIC DEVELOPMENT, volume 1/ part two, George Allen and Unwin Limited, London, 1963. UNAESCO 1963. Уредници проф. др Мирослав Бранд и др Миливој Мезулић, превели Константин Милес и Јосип Ритиг, Почети цивилизације, свезак И / књига 2, Хисторија човечанства – културни и научни развој, Напријед Загреб, штампано у штампарском заводу „Огњен Прица“, Загреб, 1966.
67. Гаве, А., Вештина командовања, Репринт, Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1993.
68. Gere, F., *Doctrine militaire et pratiques operationnelles des Etats-Unis dans le maintien de la paix*, Defense nationale - problemes politiques, economiques, scientifiques, militaires, Paris - Comite d'Etudes de Defense Nationale, No. 10, 1996.
69. Гликсман А., Говор рата, ВИНЦ, Београд, 1991.
70. Гордон Т., Организација модерне федералне државе, Институт економских наука Београд и ЕКОНОМИКА, Београд, 1992.
71. Гортан В., Горски О. и Пауш П., Елемента Латина, Латинска вјешбеница за средње школе, Школска књига, Загреб, 1979.
72. Грамши А., О држави, Радничка Штампа, Београд, 1979.
73. Грујић З., Ратна доктрина СР Југославије, Војно дело бр. 1, Београд, 1995.
74. Грујић Б., Речник Енглеско – Српскохрватски Српскохрватско – Енглески, са кратком граматиком Енглеског језика, Тридесетдевето издање, Обод Цетиње, Медицинска књига Београд – Загреб, 1984.
75. Бауцал Д., Кучук Е., Госпић В., Ореб М. и други., Социологија за војне академије, ВИЗ, Београд, 1981.
76. Група аутора., Организација предузећа, Економски факултет - Београд, Чигоја Штампа, 2000.

77. Група аутора., Стратегија оружане борбе-привремени материјал, ЦВВШ ВЈ ШНО, Београд, 1998.
78. Davidson, M., *The Transformation of Management*, Mac Millan, 1995.
79. Dess, G., Lumpkin, G., Ejsner, A., Стратегијски менаџмент, Дата статус Београд, Београд, 2007.
80. Дешич В., Моделирање организације предузећа, Органоматик, Београд, 1969.
81. Дешич В., Организација и економика производње, ПФВ Београд, 1974.
82. Даниген Ф. Ц., Како водити рат, Општи приручник за савремено ратовање, Оружје, оружане снаге и тактика целог света, Потпуно прерађено издање, Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1993.
83. Домазетовић Љ. и Терзић В. П., Ликови и дела славних војсковођа света, ВИНЦ, Београд, 1992.
84. Дражић П., Спасојевић Ж., Сакан М., Митев Л., Пецикоза Р., Цупара М., Крсмановић З. и Шумоња М., Методологија ратне вештине, скрипта, Центар војних школа Војске Југославије, Генералштабна школа, Штамп Секција за штампање и умножавање ЦВШ ВЈ Београд, 1996.
85. Дрводелић М., Хрватско или Српско Енглески ријечник, Прерадио Жељко Бујас, Пето издање, „Школаска књига“ Загреб, 1982.
86. Драшковић В., Економија за менаџере, Факултет за поморство, Котор, 2003.
87. Драшковић В. и Драшковић М., Основи стратегијског менаџмента, Факултет за поморство, Котор, 2007.
88. Drucker, F. P., *The Practice of Management*, New York, Harper&Row, 1954.
89. Друцкер, Ф. П., Пракса руковођења, Привреда, Загреб, 1961.
90. Друцкер, Ф. П., Иновације и предузетништво, Привредни преглед, Београд, 1991.
91. Друцкер, Ф. П., Менаџмент за будућност, Привредни преглед, ПС Грмеч, Београд, 1995.
92. Друцкер, Ф. П., Посткапиталистичко друштво, Привредни преглед, Београд, 1995.
93. *Dictionari of Unitet States Armi Terms.*
94. Ђорђевић Ј., Политички систем, Савремена администрација, Београд, 1985.
95. Ђорђевић О., Друштвена самозаштита, Институт за политичке студије Факултета политичких наука, Београд, 1980.
96. Ђукић Д., Снаге САД за специјалне операције, Генералштаб Војске Југославије, Сектор за оперативно-штабне послове, Друга управа, Београд, 1996.
97. Ђуровски Л., Субјекти општенародне одбране, Народна армија, Београд, 1975.
98. Ђурић М., Историја политичке филозофије, Београд, 1971.
99. Ђуричин Д., Управљање помоћу пројеката, Deloit & Tuche – Економски институт, Београд, 1995.
100. Ђуричин Д. и Јаношевић С., Менаџмент и стратегија, Прво издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Штамп Чугура Принт, Београд, 2005.
101. Ђуричин Д., Јаношевић С. и Каличанин Ђ., Менаџмент и стратегија, ЦИД Економски факултет Београд, Београд, 2010.
102. Eder, E., *Definition und Gebrauch des Begriffes "Strategie"*, Osterreichische Militarische Zeitschrift, Wien, No. 2, 1998.
103. Еклес, Н., Логистика у националној одбрани, ВИЗ, Београд, 1968.
104. Ерл, Е. М., Творци модерне стратегије, Култура, Београд, 1952.

105. Енгелс Ф., Немачки сељачки рат, Култура, Београд, 1950.
106. Енгелс Ф., Порекло породице, приватне својине и државе, Култура, Београд, 1950.
107. Енгелс Ф., О пропадању феудализма и настајању буржоазије, Култура, Београд, 1951.
108. Енгелс Ф., Изабрана војна дела I и II, Војно издавачки завод ЈНА, Војно дело, Београд, 1960.
109. Енгелс Ф., Улога силе у историји – Сила и економија при стварању новог немачког рајха, Култура, Београд, 1961.
110. Енгелс Ф., Анти-Диринг, Новинско-издавачко предузеће „Напријед“, Загреб.
111. Еинстеин, А., Моја теорија, Поларис-Кронос, Београд-Загреб, Младиска књига – Свијет књиге Љубљана – Загреб, Штампа, Култура, Београд.
112. Енциклопедија Лексикографског завода, Том 6, Југословенски лексикографски завод, Загреб, 1969.
113. Ешер, Л., Ваздушна моћ, Војноиздавачки завод ЈНА „Војно дело“, Београд, 1962.
114. Жабкар А., Ратне морнарице у војним интервенцијама и акцијама специјалног рата 1967-1988, Издање Морнаричког гласника, Београд, 1990.
115. Жепић М., Латинско - Хрватски рјечник, Шесто издање, Школска књига, Загреб, 1972.
116. Живковић Д., Прави пут и странпутице у писању о композицији и стилу писаних састава, БИГЗ, Београд, 1978.
117. Животић Р. И. и Јововић Б., Језик и стил ратне вештине, ЦВВШ Београд, Београд, 1990.
118. Зајечарановић Г., Основи методологије науке, Научна књига, Београд, 1987.
119. Збирка чланака, О војној вештини И и ИИ, Војноиздавачки завод ЈНА „Војно дело“, Београд, 1960.
120. Звонаревић М., Социјална психологија, Школска књига, Загреб, 1985.
121. Зечевић М., Менаџмент, Институт за интернационални менаџмент, Прво издање, Београд.
122. Зорић М., - „Теоријске основе опште стратегије“, Војно дело бр. 1/99., ВИЗ, Београд, 1999.
123. Ибрахимпашевић М., Друштвена природа општенородног одбрамбеног рата, ВИЗ, Београд, 1977.
124. Ибрахимпашевић М., Армија као друштвена институција, ВВПШ, Београд, 1971.
125. Ибрахимпашевић М., Оружане снаге у политичком систему социјалистичког самоуправљања, Београд, 1979.
126. Икер О., Магистарски рад – „Однос политике и војске у делу Никола Макијавелија“, Факултет одбране, безбедности и заштите, Београд, 1999.
127. Икер О., Стручни рад, „Стратегија државе и војна стратегија Савезне Републике Југославије, Војна академија, Школа националне одбране, 45. Класа Генералштабног усавршавања, Београд, 2002.
128. Икер О., Семинарски рад, „Употреба снага за специјално ратовање Ратне морнарице САД у операцијама пројекције поморске силе“, Војна академија, Последипломске студије, Београд, 1998.
129. Икер О., Семинарски рад, „Николо Макијавели о сили, војсци и рату“, Војна академија, Последипломске студије, Београд, 1999.

130. Икер О., Семинарски рад, „Појмовно одређење војне стратегије“, Војна академија, Школа националне одбране, 45. Класа Генералштабног усавршавања, Београд, 2001.
131. Јаворовић Б., Друштвено-економски аспекти улагања у општенародну одбрану, Завод за општенародну одбрану и друштвену самозаштиту, Загреб, 1978.
132. Јаворовић Б., Дугорочни развој општенародне одбране и друштвене самозаштите, Економски институт, Загреб, 1985.
133. Јаворовић Б., Часопис Дефендологија, Број. 1, Загреб, 1999.
134. Јанићијевић, Н., Корпоративна трансформација, Тимит Бок, Београд, 1994.
135. Јеврић М., Логистика, ВИЗ, Београд, 1984.
136. Јовановић, Б., Увод у теорију војног руковођења, ЦВВШ ЈНА, Београд, 1977.
137. Јовановић П., Управљање развојем у ОУР, Привредна штампа, Београд, 1977.
138. Јовановић П., Стратешки менаџмент, Графослог, Београд, 1999.
139. Јовановић П., Менаџмент – Теорија и пракса, Графослог, Београд, 2001
140. Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Београд, 2004.
141. Јовановић П., Менаџмент теорија и пракса, Пето издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2005.
142. Јовацић Р., Дијалектика одбране, ВИЗ, Београд, 1983.
143. Johnson, G. and K. Scholes., Exploring Corporate Strategy, Prentice-Hall, 1988.
144. Калин Б., Повјест филозофије с одабраним текстовима филозофа, Друго издање, Школска књига Загреб, Загреб, 1975.
145. Капусић С., Организацијска теорија, Информатор, Загреб, 1991.
146. Кардељ Е., Социјализам и рат, Култура, Београд, 1960.
147. Кастекс Р., Стратегијске теорије И, ВИЗ, Београд, 1960.
148. Кауцки К., Томас Мор и његова Утопија, Београд, 1953.
149. Кековић З., Системи безбедности, Универзитет у Београду, Факултет безбедности, Штампа Чигоја, Београд, 2011.
150. Кисингер, Х., Дипломатија, Верзал-прес, Београд, 1999.
151. Клаузевиц, К. Ф., О рату, ВИЗ, Београд, 1951.
152. Куколеча С., Организационо-пословни лексикон, Издавачка организација „Рад“, Београд, 1986.
153. Ковач М., Семинарски рад: Теоријске основе поступка израде основних доктринарних докумената државе, 45 класа ШНО, Београд, 2001.
154. Ковач М., Стратегијаска и доктринарна документа националне безбедности, Свет књиге, Београд, 2003.
155. Ковач М. и Форца Б., Историја ратне вештине, Период 1920 – 2000, ВИЗ, Београд, 2000.
156. Костић И., Грађанин у општенародној одбрани, ВИЗ, Београд, 1987.
157. Kotler, P., Marketing Managment, Prentice Hall, 1988.
158. Кревелд, В. М., Командовање у рату, ВИНЦ, Београд, 1992.
159. Крешић А. и Вујичић Р., Држава и политика, Седма сила Београд, 1968.
160. Куба, Ј. и Кокинг, Ц., Методологија израде научног текста, ЦИД Подгорица, Војна штампарија Београд, Подгорица, 2003.
161. Курмон, Б. и Рибникар Д., Асиметрични ратови – Сукоби јуче и данас, тероризам и нове претње, Новинско-издавачки центар „Војска“, Београд, 2003.

162. Лазовић М., Стишовић М. и Минић С., Теорија ратне вештине, Полицијска Академија, Београд, 1996.
163. La Grand Encyclopedie.
164. Lane, W. H., et al. International Managment Behavior, third edition, Blackwell Business, Cambridge Mass, 1977.
165. Лебеда Н. и Шуљагић Р., Припрема истраживања – Монографија, Центар ОС за стратегијска истраживања и студије „Маршал Тито“, Београд, 1989.
166. Лексикон појмова, Универзитет у Сарајеву, Факултет политичких наука, Сарајево, 2012.
167. Лексикон појмова са тумачењима, Михајло Пупин, Београд, 1970.
168. Лиотар, Ж. Ф., Феноменологија, Филозофска библиотека, Београдски издавачко-графички завод, Београд, 1980.
169. Лојпур А. и Куљак М., Менаџмент, Економски факултет, Подгорица, 1998.
170. Ломпар А., Наука о броду, Универзитет Црне Горе, Факултет за поморство, Котор, 2002.
171. Лукић П., Правне основе система одбране СР Југославије, Просвета, Београд, 1995.
172. Лукић Р., Историја политичких и правних теорија, Нова књига, Београд, 1964.
173. Лукић Р., Реферат – „Војне дисциплине-науке и вештине“. Симпозијум „Војна наука“, ВИЗ, Београд, 1971.
174. Љубичић Н., Општенародна одбрана - стратегија мира, ВИЗ, Београд, 1981.
175. Малиновски, Б., Аргонаути западног пацифика, Београдски издавачко-графички завод, Београд, 1979.
176. Мамула Б., Морнарица на великим и малим морима, ВИЗ, Београд, 1975.
177. Мамула Б., Савремени свијет и наша одбрана, ВИЗ, Београд, 1985.
178. Мамула Б., Одбрана малих земаља, ВИНЦ, Београд, 1988.
179. Маркс, К., Грађански рат у Француској, Култура, Београд, 1947.
180. Маркс, К., Теорије о вишку вредности, Из наведеног рукописа “Прилог критици политичке економије”, I део, Почети теорије о вишку вредности до Адам Смихта, Култура, Београд, 1953.
181. Марковић М., Логика, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1994.
182. Марковић М., Логика, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1998.
183. Марковић М., Логика за III разред гимназије и III разред Правно-биротехничке школе, Девето издање, Београд, Завод за уџбенике и наставна средства, штампа Штампарија Загорац, 2003.
184. Марковић М., Филозофски основи науке – Том први, БИГЗ, Београд, 1994.
185. Марковић М., Дијалектичка теорија значења – Том други, БИГЗ, Београд, 1994.
186. Марковић М., Критичка друштвена наука – Том четврти, БИГЗ, Београд, 1994
187. Марковић М., Детерминизам и слобода – Том пети, БИГЗ, Београд, 1994.
188. Маркузе Х., Контрареволуција и револт, Графос, Београд, 1982.
189. Massie, J. L., Essential of Management: Prentice Hall, London, 1987.
190. Маршал, С. Ј. А., Људи против ватре, Мала војна библиотека, Београд, 1951.
191. Macmillan, A., *Strategic Culture and National Ways In Warfare*, RUSI - London, Royal United Services Institute for Defence Studies, No 5, 1995.
192. Machiavelli, N., Владалац, Модерна, Београд, 1989.

193. Machiavelli, N., Изабрана дјела, Први свезак, Политичка дјела, Војно-теоријска расправа, Дипломатска извјешћа, Изабрао и приредио Дамир Грубиша, Глобус, Загреб, 1985.
194. Machiavelli, N., Изабрана дјела, Други свезак, Писма, Повјесни списи, Књижевна дјела, Изабрао и приредио Дамир Грубиша, Глобус, Загреб, 1985.
195. Махан, Т. А., Поморска стратегија, Војно издавачки завод ЈНА, Војно дело, Београд, 1960.
196. Машић Б. и Б. Лончаревић, Менаџмент - школе и нови приступи, Економски факултет, Бања Лука, 2000.
197. Машић Б., Стратегијски менаџмент, Треће допуњено издање, Универзитет „Браћа Карић“, Штампa Желдин, Београд, 2001.
198. Машкин, А. Н., Историја старог рима, Народна књига, Београд, 1968.
199. Мид, Е. Е., Творци модерне стратегије, Култура, Београд, 1952.
200. Мидделдорф, Е., Тактика родова и служби, Војно издавачки завод ЈНА, „Војно дело“, Београд, 1962.
201. Микић С., Војна стратегија (појам, метод и однос према другим наукама) - Лекција, ЦВВШ ВЈ - Ратна школа, Београд, 1992.
202. Милисављевић М., Планирање и развојна политика самоуправног предузећа, Научна књига, Београд, 1980.
203. Милисављевић М. и Тодоровић Ј., Планирање и развојна политика предузећа, Савремена администрација, Београд, 1991.
204. Милисављевић, М. и Ј. Тодоровић., Планирање и развојна политика предузећа, Савремена администрација, Београд, 1995.
205. Милисављевић М. и Тодоровић Ј., Стратегијско управљање, Универзитет у Београду, Економски факултет, Београд, 1991.
206. Милисављевић М., „Истраживање макроекономске коњуктуре као полазна претпоставка за управљање развојном орјентацијом предузећа“, Зборник: Маркетинг, систем и стратегијско управљање предузећима, Економски факултет и Институт за тржишна истраживања, Београд, 1992.
207. Милисављевић М., Основе стратегијског менаџмента, Мегатренд, Београд, 1997.
208. Милисављевић М., Лидерство у предузећима; Чигоја, Београд, 1999.
209. Милисављевић М., Стратегијски менаџмент, Чигоја, Београд, 2000.
210. Милосављевић М., Савремени стратегијски менаџмент, Друго издање, Едиција ИЕН ПРЕСС, Институт Економских Наука Београд, Штампa Графички Атеље Кум, 2003.
211. Миловановић М., Припрема за одбрану земље, ЦВВШ, Београд, 1996.
212. Миловановић М., „Управљање, руковођење и командовање научна утемељеност у систему војних наука“ - Реферат, СИМВОН – 97, Институт за војностратегијска истраживања, Београд, 1998.
213. Милосављевић С., Политичка акција, Београд, 1977.
214. Милошевић Н., Пројектовање истраживања у ратној вештини, ВИНЦ, Београд, 1989.
215. Милошевић М., Граматика и књижевност у основној школи, Издавачка кућа „Драганић“ Београд, 1996.

216. Минц, И. И., Панкратова, М. А., Потемкин, Ц. В., Тарле, В. Е., и Колчановски П. Н., Историја дипломатије, Свеска трећа, Дипломатија у периоду припрема другог светског рата (1919 – 1939), Издање Архива за правне и друштвене науке, Београд, 1951.
217. Мирковић Т., Војска у спољној политици САД, Војно дело, 4-5, 1996.
218. Мирић ј., Рад и политика, Друго допуњено издање, Издања центра за културну дјелатност ССО Загреб, 1981.
219. Мирковић Т., Стратегије и ратне доктрине суперсила и блокова, Еволуција и преласци у нови квалитет, Војноиздавачки завод, Београд, 2003.
220. Митровић М. и Петровић С., Социологија за II разред стручних школа и ИВ разред гимназије, Девето издање, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 2000.
221. Митић М., Међународно право у југословенској кризи, "Службени лист СРЈ", Београд, 1997.
222. Михајловић М. и Арсић С., Специјалне снаге света (организација-обука-наоружање), Новинскоиздавачки центар „Војска“, Београд, 2003.
223. Мишић Ж., Стратегија, ВИНЦ, Београд, 1992.
224. Мишовић С. и Ковач М., Систем одбране, ФЦО, Београд, 2006.
225. McCain, J., *Strategy and Force Planning for the 21st Century*, Strategic Review, Washington, D.C, United States Strategic Institute, No. 4, 1996.
226. Нова енциклопедија: Вук Караџић - Larousse, Београд. 1977.
227. Николић И. и Боровић С., Вишекритеријумска оптимизација, ВИЗ Београд, Београда, 2001.
228. Никић С., Синергија менаџмента и медија, ЕЛИТ Подгорица, Подгорица, 2008.
229. Никић С., Методологија научно-истраживачког рада (ауторизована предавања), Котор, Факултет за поморство, Штампa М-цопу, 2008.
230. Ниче Ф., Сумрак идола, Графос, Београд, 1980.
231. Ниче Ф., С оне стране добра и зла, Графос, Београд, 1983.
232. Nuechterlejn, D. E., *America Recommitet, United States National Interests ina Restructuret world*, Lexington, University Press of Kentucki, 1991.
233. Newman, u W. H., J. P. Logan and W. H. Hagerty., *Strategy*, Southwestern Publisling, 1989.
234. Nordhaus, D. V., *Економика, Moskva, Vinom-Kno Rus*, 1995.
235. Обрадовић В., Економика у општенародном одбрамбеном рату - збирка чланака, ВИЗ, Београд, 1981.
236. Омае, К., Како размишља стратег, Привредни преглед, Београд, 1995.
237. Oldcorn, R., *Management*, Свјетлост, Сарајево, 1990.
238. *Oxford Advanced Learner s Dictionary*.
239. Опћа енциклопедија., Том VII, ЈЛЗ, Загреб, 1982.
240. Оцокољић С., Стратегија суперсила на прагу 21. века, ВИНЦ, Београд, 1991.
241. Павловић М. и Поповић Н., Сецесија у режији великих сила, Од очувања до наметања мира у грађанском рату у претходној – СФР Југославији, И.Ц.Р. Институт за политичке студије, Београд, 1996.
242. Перaziћ Г., Оружане снаге у систему општенародне одбране, Народна армија, Београд, 1975.

243. Перазић Г., Рамбује или рат, Међународноправна дилема, Новинскоиздавачки центар „Војска“, Београд, 2001.
244. Петерс, Т., Успјешан у хаосу, ПС Грмеч, Београд, 1996.
245. Петерс, Т., Луда времена захтевају луде организације, Агора и Финекс, Београд, 1999.
246. Петрић Ј., „Аналитичке методе за припремање и доношење одлука“, Војна наука, Војноиздавачки завод, Београд, 1971.
247. Петровић Г., Логика - Уџбеник за трећи разред гимназије, школска књига, Загреб, 1972.
248. Петронијевић Б., Основи логике, репринт, Белетра, Београд, 1990.
249. Петронијевић Б., Увод у логику и научни метод, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1982.
250. Петронијевић Б., Начела метафизике, Прва свеска, Први део, Општа онтологија и формалне категорије, Београдски издавачко-графички завод, Београд, 1986.
251. Перовић М., Менаџмент информатика квалитет, ЦИМ Центар, Машински факултет у Крагујевцу, Крагујевац, 1999.
252. Петковски Д., Одбрана СФРЈ сопственим снагама, НИО Пословна политика, Београд, 1984.
253. Платон Ф., Графос, Београд, 1987.
254. Политичка енциклопедија, Савремена администрација, Београд, 1975.
255. Попер К., Логика научног открића, Нолит, Београд, 1973.
256. Поповић М., Проблеми друштвене структуре, Култура, Београд, 1967.
257. Поповић М., Основи опште Социологије, Уџбеник за средње војне школе, Војноиздавачки завод, Београд, 1978.
258. Попер, К., Отворено друштво и његови непријатељи, БИГЗ, Београд, 1993.
259. Porter, M., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980.
260. Porter, M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, 1985.
261. Porter, M. and R. Miler., How information gives you competitive advantage, Harvard Business Review, July-August, 1985.
262. Поузн Р. Б., Извори војне доктрине, ВИНЦ, Београд, 1992.
263. Прелевић М., Друштвене основе општенародне одбране, Војно-политичка школа ЈНА, Београд, 1970.
264. Прелевић М., Наоружани народ – теорија и пракса, НИО Пословна политика, Београд, 1983.
265. Приморац Р., Оперативно-тактичка искуства из прве половине Народноослободилачког рата, Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1986.
266. Петрић Ј., Шаренац Ј. и Којић З., Операциона истраживања 1 и 2, Збирка решених задатака, Шесто издање, Наука, Београд, 1996.
267. Печујлић М., и Милић В.: Методологија друштвених наука, НИУ Службени листи СФРЈ, Београд, 1991.
268. Печујлић М. и Милић В., Методологија друштвених наука, Друго издање, Београд, Правни факултет, Штампa Визартис, 2003.

269. Раденовић П., Општа социологија, теоријске контраверзе у социологији, XIV издање измењено и допуњено, Универзитет у Београду, Војноиздавачки завод, Београд, 1999.
270. Радишић С., Неокортикални и тотални рат, Брисање свести до „Вечног мира“, НИУ „Војска“, Београд, 1999.
271. Радишић С., Одбрамбене доктрине - концепт сведимензионалне одбране, ЦВШ ВЈ, Београд, 1997.
272. Радовановић С. Б., Привреда у општенародној одбрани, Народна армија, Београд, 1971.
273. Рајић К. и др., Народна одбрана у уставном систему СФРЈ, ВИЗ, Београд, 1980.
274. Рајков М., Теорија система, Центар Књижевне издавачке задруге, Београд, 1987.
275. Pearce, J. A. and R. D. Robinson., *Strategic Management*, Richard Irwin, Homewood, Pinois, 1995.
276. Речник српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Књига I, Матица српска – Матица Хрватска, Нови Сад - Загреб, 1967
277. Речник Српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска – Матица Хрватска, Књига друга, Нови Сад – Загреб, 1967.
278. Речник српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Књига ИВ, Матица српска, Нови Сад, 1971.
279. Речник Српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска, Књига пета, Нови Сад, 1973.
280. Речник Српскохрватског књижевног језика, Друго фототипско издање, 1990, Матица Српска, Књига шеста, Нови Сад, 1976.
281. Ријечник хрватског или српског језика: Том XXI, Југословенска академија знаности и умјетности, Загреб, 1973 - 1974.
282. Ријечник хрватског или српског језика: Дио X, Југословенска академија знаности и умјетности, Загреб, 1931.
283. Речник српскохрватског књижевног и народног језика: Том II, Институт за српскохрватски језик, Београд, 1962.
284. Ристић Ж., Увод у методологију истраживања - скрипта, ФНО, Београд, 1983.
285. Ристић Ж., Нацрти истраживања и проверавање хипотеза, Просвета, Београд, 1983.
286. Robertson G., *The Strategic Defence Review*, RUSI - London, Royal United Serviices Institute for Defence Studies, No 5, 1997.
287. Рогановић Б., Реторика, Друго допуњено издање, Војноиздавачки завод, Београд, 2001.
288. Рот Н., Психологија личности, Осмо издање, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1976.
289. Рот Н., Психологија за II разред средњег усмереног образовања, Друго издање, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1978.
290. Ростмистров П. А., Историја ратне вештине, ВИЗ, Београд, 1966.
291. Rue, L. W. and P. G. Holand., *Strategic Management*, McGraw-Hil. 1986.
292. Русо, Ж. Ж., Друштвени уговор о пореклу и основима неједнакости међу људима, Просвета, Београд, 1949.
293. Савић О., Европски дискурс рата (зборник), Цирцулус, Београд, 1995.

294. Сајфер З., Ђорђевић Д. и Бешић Ц., Лексикон менаџмента, Библиотека уџбеници број 111, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Штампa графички атеље „Кум“, Београд, 2006.
295. Сакан М., Дефинисање стратегије, Војно дело, бр. 2-3, Београд, 2002.
296. Сакан М., “Појам и филозофске претпоставке Иринологије”, Изворни научни чланак УДК 355.45:324.745, СВАРОГ, Број 1, Бања Лука, 2010.
297. Сакан М., „Израђеност конститутивних елемената наука одбране“, Војно дело, лето/2011, Београд, 2011.
298. Сафонов Н., Ратови на јадрану 1797-1815, Издање Морнаричког гласника, Београд, 1988.
299. Смаилагић Н., Хисторија политичких доктрина – Антика, средњи и нови вијек, Напријед, Загреб, 1976.
300. Сенић Р., Криза у развоју предузећа, Економски анали, Београд, 10 – 12/ 1991.
301. Сенц С., Грчко – Хрватски рјечник за школе, Репринт Напријед Загреб 1988, Загреб, 1910.
302. Schwartz, U., Стратегија јуче данас, сутра, ВИЗ, Београд, 1968.
303. Сивачек Ј., Приступ одређењу појма „борбена могућност“, Савремени проблеми Ратне вештине, број 34-35/1996, ЦВШ ВЈ, Београд, 1996.
304. Симеуновић Д., Политичко насиље, Радничка штампа, Београд, 1989.
305. Симеуновић Д., Основи политичких наука- практикум, Београд, 1994.
306. Симеуновић Д., Нови светски поредак и национална држава, Ферко, Београд, 1995.
307. Симић М., Савремени међународни односи и рат, ВИНЦ, Београд, 1988.
308. Симпкин Е. Р., Надметање у брзини маневра, ВИНЦ, Београд, 1991.
309. Смиљанић Р., Употреба силе у политици, ЦВВШ, Београд, 1997.
310. Скрутон, Р., Кратка историја модерне филозофије од Декарта до Витгенштајна, Народна књига Алфа, Београд, 1998.
311. Slater, S., Corporate Recovery, Penguin books, 1987.
312. Соколовски В. Д., Војна стратегија, ВИЗ, Београд, 1965.
313. Совјетска војна енциклопедија: Том VII, Москва, 1979.
314. Станић Ђ., Обука старешина у светлу захтева концепције и доктрине општенародне одбране, ВИНЦ, Београд, 1986.
315. Станојчић Ж. и Поповић Љ., Граматика Српског језика - уџбеник за I, II, III и IV разред средње школе, Завод за уџбенике и наставна средства - Београд, 1994.
316. Starbuck, W., Organization Growth and Development, u March, J.: Handbook Organizations, Rend Mc Nally, Chicago, 1965.
317. Старчевић М., Основе међународног права и међународног ратног права, СШОНИД ГШ ВЈ, Београд, 2000.
318. Стевановић Н., Вештина ратовања Војска Карађорђа, Новинскоиздавачки центар Војска, Београд, 2004.
319. Steinberg, M. G., *Re-examining Israel's Security Doctrine*, The international Security Review, 1999. London: The Royal United Services Institute for Defence Studies, 1998.
320. Steiner, A. G., Strategic Planning, What Every Manager Must Know, The Free Press, 1979.
321. Steiner, A. G., Miner, B. J., Gray, R. E., Management, Policy and Strategy, Macmillan Inc., New York, 1986.

322. Стишовић М., Примена силе у међународним односима, ЦВВШ, ШНО, Београд, 1996.
323. Стишовић М., Савремени стратегијски системи и проблеми одбране малих земаља, ЦВВШ ВЈ ШНО, 1996.
324. Стојановић Р., Сила и моћ у међународним односима, Радничка штампа, Београд, 1982.
325. Стојковић Б., „Различити приступи употреби појма стратегија у савременом добу“, Војно дело 3/2009, Београд, 2009.
326. Стојанчевић В., Обавештајна служба у Карађорђевој и Милошевој Србији, Репринт, НИЦ „Војска“, Београд, 2004.
327. Стојиљковић М., Процес доношења одлуке у војној организацији, Војноиздавачки завод, Београд, 1975.
328. Стратегија оружане борбе., ССНО, Београд, 1983.
329. Стратегија општенародне одбране и друштвене самозаштите: ССНО, Београд, 1987.
330. Стратегија САД и НАТО - Ваздушно-копнена битка - скрипта, ЦОССИС, Београд, 1986.
331. Струве, В. В. и Калистов, П. Д., Стара Грчка, Издавачко предузеће Веселин Маслеша, Сарајево, 1969.
332. Сун Тзу Ву., Умјеће ратовања, Глобус, Загреб, 1982.
333. Сун Цу, Ренат, В. Ф., Макијавели, Н., Саксонски, М. М., Фридрих II Велики и Наполеон Б. П., Расправе о ратној вештини, Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1991.
334. Schmitt, M. N., *Identifying National objectives and Developing Strategy, A process oriented approach*, Strategic Review, Washington, D.C, United States Strategic Institute, No. 1, 1997.
335. Scott, A., Strategic Planning, A Distance Learning Program, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University Edinburgh, 2000.
336. Тадић Љ., Социологија, Рад, Београд, 1971.
337. Тадић Љ., Стојановић П., Алексић М., Мишковић В. и Буквић В., Теорија фази скупова примене у решавањ менаџмент проблема, Универзитет у Крагујевцу, Машински факултет у Крагујевцу, Штампа Графички атеље Сквер, Крагујевац, 2006.
338. Таузовић Т. Ј., Савремено управљање организационим системима, ИТП „Унирекс“ Подгорица, Штампарија Симић, Београд, 1999.
339. Тодоровић Ј., Предузеће као пословно организациони систем, Економика предузећа, Београд, 3-4/1990.
340. Тодоровић Ј., Ђуричин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Треће издање, Институт за тржишна истраживања, Београд, 2000.
341. Тодоровић Ј., Ђуричин Д. и Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Економски факултет Београд, Београд, 2003.
342. Тојнби, А., Проучавање историје, ЦИД Подгорица - Службени лист СРЈ, Београд, 2002.
343. Томац П., Војна Историја, ВИЗ ЈНА, Војно дело, Београд, 1959.
344. Томановић Р., Докторски рад - „Научна утемељеност структуре и елемената стратегије одбране Савезне Републике Југославије“, ЦВВШ ВЈ, Београд, 2000.
345. Thompson, A. A. and A. J. Strickland., Strategic Management, BPI Itwin, 1987.

346. Thomas, J., *Strategic Management*, Harper and Row, New York, 1988.
347. Тофлер, А. и Х., Рат и антират, ПАИДЕА, Београд, 1998.
348. THE OUTCOME of the Strategic: *The Outcome of the Strategic Review* - Summary of Royal United Services Institute Seminar with Deloitte Consulting, RUSI's Whitehall Papers - London, Royal United Services Institute for Defence Studies, No. 44, 1998.
349. Тухачевски, Н. М., Изабрана дела 1 и 2, Војноиздавачки завод, Београд, 1985.
350. Ћимић Е., Социјалистичко друштво и религија, Свјетлост, Сарајево, 1970.
351. Ћимић Е., Политика као судбина, Прилог феноменологији политичког страдалиштва, НИРО Младост, Београд, 1981.
352. Удаљцова, Д. А., Косминског, А. Ј. и Вајнштајна Л. О., Историја средњег века I, Народна књига, Београд, 1969.
353. UNESCO, Хисторија човјечанства, Културни и научни развој, од свеска 1. до свеска 26., Напријед, Загреб, 1966.
354. Ullman, H., *A New defence construct*, RUSI - London, Royal United Services Institute for Defence Studies, No 5, 1996.
355. Филиповић В., Филозофијски рјечник, Друго допуњено издање, Накладни завод Матице Хрватске, Штампa COYP Вјесник, ОУР ТМ, Загреб, 1984.
356. Finlay P., *Strategic Management (An Introduction to Business and Corporate Strategy)*, Prentice-Hall, Harlow, 2000.
357. Fitzgerald, M. C., *The New Revolution in Russian Military Affairs*, RUSI's Whitehall Papers - London, Royal United Services Institute for Defence Studies, No 26, 1994.
358. Fombrun, C. J., *Leading Corporate Change*, McGraw-Hill, 1992.
359. Франк М. Д., Како успешно водити састанак, лQ Медиа, Београд, 1994.
360. Фројд С., Психоанализа и телепатија, Графос, Београд, 1990.
361. Фром, Е., Мисија Сигмунда Фројда, Графос, Београд, 1978.
362. Фром, Е., Бекство од слободе, Нолит, Београд, 1983.
363. Hawkes, J., PREHISTORY, HISTORY OF MANKIND CULTURAL AND SCIENTIFIC DEVELOPMENT, volume 1/ part one, George Allen and Unwin Limited, London, 1963. UNAESCO 1963. Уредници проф. др М. Бранд и др М. Мезулић, превео Јанко Томпа, Прахисторија, свезак I / књига 1, Хисторија човечанства – културни и научни развој, Напријед Загреб, штампано у штампарском заводу „Огњен Прица“, Загреб, 1966.
364. Хабермас, Ј., Теорија и пракса, БИГЗ, Београд, 1980.
365. Хабермас, Ј., Проблеми легитимације у касном капитализму, Напријед, Загреб 1982.
366. Хајзенберг, В., Физика и метафизика, Алеф Градац, Штампарија Зубра, Београд, 2009.
367. Харт, Л., Стратегија посредног подилажења, ВИЗ, Београд, 1952.
368. Хантингтон, С., Сукоб цивилизација, ЦИД, Подгорица, 1999.
369. Nass, G. H. with B. Tamarkin, *The Leader Within...*, Harper Colins, New York, 1992.
370. Хацић М., Насилно растурање Југославије узроци, динамика, последице, Зборник радова, Центар за цивилно-војне односе, Београд, 2004.
371. Хегел Г. В. Ф., Наука логике, БИГЗ, Београд. 1983.
372. Хегел Г. В. Ф., Наука логике, Први део, Објективана логика учење о бићу, Друго издање, Београд, Издаје и штампа Београдско издавачки-графички завод, 1987.

373. Хегел Г. В. Ф., Наука логике, Други део, Објективана логика учење о суштини, Друго издање, Београд, Издаје и штампа Београдско издавачки-графички завод, 1987.
374. Хегел Г. В. Ф., Наука логике, Трећи део, Објективана логика учење о појму, Друго издање, Београд, Издаје и штампа Београдско издавачки-графички завод, 1987.
375. Хераклит: Фрагменти, Графос, Београд, 1970.
376. Hamel, G. and Prahalad K. C., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.
377. Henderson, B., *Concept of Strategy*, The Boston Consulting Group, Boston, 1981.
378. Херодот: Историја, Матица Српска, Нови Сад, 1959.
379. Hill, C. W. and G. R. Jones., *Strategic Management*, Houghton Mifflin, 1989.
380. Hitt, A., Ireland, D. M., and Hoskisson, E. R., *Strategic Management*, West Publishing Company, New York 1995.
381. Higgins, M. J., Vineze, W. J., *Strategic Management, Text and Cases*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993.
382. Хочевар В., Привреда у општеној одбрани, ВИЗ, Београд, 1987.
383. Hussey, D. D., *Corporate Planning*, Pergamon Press, Oxford, 1976.
384. Хуизинга, Ј., Јесен средњег вијека, Матица Хрватска, Загреб, 1964.
385. Цветковић В., Воља за Ново, Институт за политичке студије, Београд, 1995.
386. Цветковић З. и Анђелски А., Здравствена и социјална заштита у општеној одбрани, ВИЗ, Београд, 1980.
387. Центар за стратегијска истраживања Генералштаба ЈНА, Стратегија оружане борбе у Народноослободилачком рату (1941-1945), Библиотека ратна прошлост народа и народности Југославије, Књига двестоседмнаест, Војноиздавачки завод, Београд, 1980.
388. Центар оружаних снага за стратегијска истраживања и студије „Маршал Тито“, За победу и слободу Завршне операције за ослобођење Југославије, Научни скуп (23. и 24. Април 1985), Војноиздавачки и новински центар, Београд, 1986.
389. Цолић М., Преглед операција на Југословенском ратишту 1941-1945, Војноисторијски институт, Београд, 1988.
390. Cole, G. A., *Management, Theory and Practice*, DP Publication, London, 1990.
391. Collins, M. J., *Grand Strategy*, Annapolis, Md. 1973.
392. Cornich, P., *NATO at the millenium - New mission, New members ... New strategy?*; NATO Review, Brussels, No. 5, pp 21-24.
393. Coreto C. S., Peter J. P., *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw – Hill, Inc., 1982.
394. Coreto, C. S. and Peter, J. P., *Strategic Management, Concepts and Applications*, McGraw-Hill, 1991.
395. Цупара М., Економски чинилац у војном руковођењу, ВИНЦ, Београд, 1989.
396. Чомски Н., Шта то у ствари хоће Америка, Институт за политичка истраживања, Београд, 1995.
397. Чизмић Е. и Трго А., Савремени менаџерски концепти, Економски факултет у Сарајеву, Сарајево, 2010.
398. Чубра Н., Економика општеној одбране, ВИЗ, Београд, 1979.
399. Чупић М., Увод у теорију Одлучивања, Научна књига, Београд, 1987.
400. Чупић Ч., Политика и зло, Чигоја Штампа, Београд, 1997.

401. Целебцић М., Обавештајна служба у НОР 1941-1945, Војноисторијски институт, Београд, 1987.
402. Шамић М., Како настаје научно дјело, Увођење у методологију и технику научноистраживачког рада, Друго издање, Завод за издавање уџбеника Сарајево, Штампа „Минерва“ Суботица, Сарајево, 1969.
403. Шешић Б., Основи логике, Научна књига, Београд, 1971.
404. Шешић Б., Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд 1978.
405. Шешић Б., Општа методологија, Научна књига, Београд, 1980.
406. Шешић Б., Основи методологије друштвених наука, Треће издање, Научна књига, Београд, 1982.
407. Шушић М., Спољна политика Југославије и народна одбрана, Народна армија, Београд, 1975.
408. Шушић С., Балкански геополитички кошмар, "Војска", Београд, 1995.
409. Шушић С., Пробни камен за Европу, "Војска", Београд, 1999.
410. Шушић С. и Терзић З., Од Бриона до Дејтона, хронологија кризе на простору Југославије од 1990 до 1995, Војноиздавачки завод, Београд, 2003.
411. Шуљагић Р., „Развој савремене ратне вештине“, Војно дело 5-6/96, НИУ „Војска“, Београд, 1996.
412. Шуљагић Р., докторска дисертација - „Научна изграђеност југословенске теорије ратне вештине“, Универзитет Војске Југославије, Београд, 1997.
413. Шмит М., Идентификовање националних циљева и развијање стратегије: приступ орјентисан на процес, Информативни билтен превода, Сектор ШОНИД, ЦВНДИ, Београд, 1998-2000.
414. Шушњић Ђ., Рибари људских душа, Идеја манипулације и манипулација идејама, НИРО „Младост“, Штампа Србоштампа, Београд, 1984.
415. [хттп://sr.wikipedia.org/wiki/Логос](http://sr.wikipedia.org/wiki/Логос)
416. [хттп://sr.wikipedia.org/wiki/Логос#ците_реф-Филозофски_лексикон_0-0](http://sr.wikipedia.org/wiki/Логос#ците_реф-Филозофски_лексикон_0-0)
417. [хттп://www.сидесхаре.нет/сањ_цхе06/утицај-стратеких-задатака-на-ефективност-менадмента-11250140](http://www.сидесхаре.нет/сањ_цхе06/утицај-стратеких-задатака-на-ефективност-менадмента-11250140).