

**УНИВЕРЗИТЕТ ОДБРАНЕ
ВОЈНА АКАДЕМИЈА
ДОКТОРСКЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ МЕНАџМЕНТ У ОДБРАНИ**

**РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА ПРОЦЕСА ДУГОРОЧНОГ
ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА СИСТЕМА ОДБРАНЕ
ЗАСНОВАНОГ НА СПОСОБНОСТИМА
-докторска дисертација-**

**Ментор
генерал-мајор у пензији
редовни проф. др Митар Ковач**

**Кандидат
потпуковник
Влада Митић**

Београд, 2021. године

САДРЖАЈ

1. УВОД - ПРОЈЕКАТ ИСТРАЖИВАЊА	3
1.1. ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА	3
1.1.1. Хипотетички ставови о проблему	3
1.1.2. Значај и врста истраживања	7
1.1.3. Резултати ранијих истраживања	8
1.2. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА	11
1.2.1. Прелиминарно одређење предмета истраживања	11
1.2.2. Теоријско одређење предмета истраживања	12
1.2.3. Операционално одређење предмета	22
1.3. ХИПОТЕЗЕ И НАЧИН ЊИХОВЕ ПРОВЕРЕ	23
1.3.1. Прва посебна хипотеза	23
1.3.2. Друга посебна хипотеза	26
1.3.3. Трећа посебна хипотеза	27
1.3.4. Четврта посебна хипотеза	30
1.3.5. Пета посебна хипотеза	32
1.4. МЕТОДЕ	34
1.4.1. Парадигматска основа истраживања	34
1.4.2. Основне методе	35
1.4.3. Опште научне методе	36
1.4.4. Методе прикупљања података	41
1.4.5. Сређивање и обрада података	42
2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ДУГОРОЧНОГ ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА СИСТЕМА ОДБРАНЕ ЗАСНОВАНОГ НА СПОСОБНОСТИМА	48
2.1. Дугорочно планирање развоја система одбране засновано на способностима	48
2.1.1. Систем одбране Републике Србије	48
2.1.2. Планирање одбране	49
2.1.3. Процес дугорочног планирања развоја система одбране	51
2.1.4. Приступ планирања заснован на способностима	53
2.1.5. Модели процеса планирања развоја заснованог на способностима	58
2.2. Актуелни модел процеса дугорочног планирања развоја система одбране заснован на способностима	63
2.2.1. Разматрање политичких смерница	64
2.2.2. Процена окружења	65
2.2.3. Анализа мисије	68
2.2.4. Развој сценарија	69
2.2.5. Одређивање потребних способности	70
2.2.6. Процена способности	74
2.2.7. Развој опција	75
2.2.8. Избор решења	77
2.3. Предлог модела рационализације процеса дугорочног планирања развоја система одбране заснован на способностима	78
2.3.1. Организовање заинтересованих страна	83
2.3.2. Анализа и ревизија стратегија, концепата и правног оквира	90
2.3.3. Анализа окружења и развој сценарија	98
2.3.4. Идентификовање потребних способности	114
2.3.5. Развој опција за достизање потребних способности	138
2.3.6. Избор опција развоја система одбране	154
3. ПРИКАЗ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА И ВЕРИФИКАЦИЈА ХИПОТЕЗА	168

3.1. Прва посебна хипотеза- Услови примене модела планирања развоја заснованог на способностима	168
3.1.1. Прва појединачна хипотеза- Правни оквир примене модела	168
3.1.2. Друга појединачна хипотеза- Савремени и будући безбедносни изазови, ризици и претње	172
3.1.3. Трећа појединачна хипотеза- Концепт одбране и стратегије	177
3.1.4. Четврта појединачна хипотеза- Трендови буџета одбране	179
3.1.5. Пета појединачна хипотеза- Трендови одлива кадра	181
3.1.6. Шеста појединачна хипотеза- Смернице политичких доносиоца одлука	186
3.2. Друга посебна хипотеза- Субјекти планирања развоја заснованог на способностима	192
3.2.1. Прва појединачна хипотеза- Субјекти који утичу на процес планирања развоја.....	192
3.2.2. Друга појединачна хипотеза- Субјекти који спроводе процес планирања развоја у МО и ВС.....	195
3.2.3. Трећа појединачна хипотеза- Субјекти који спроводе процес планирања развоја система одбране ван МО и ВС.....	198
3.2.4. Четврта појединачна хипотеза- Организација субјеката који спроводе процес планирања развоја у току примене модела	200
3.3. Трећа посебна хипотеза- Циљеви битних субјеката планирања развоја система одбране.....	203
3.3.1. Прва појединачна хипотеза- Циљеви грађана	203
3.3.2. Друга појединачна хипотеза- Циљеви политичких доносиоца одлука	207
3.3.3. Трећа појединачна хипотеза- Циљеви субјеката који спроводе процес планирања развоја система одбране	217
3.3.4. Четврта појединачна хипотеза- Усклађивање циљева битних субјеката система одбране.....	220
3.4. Четврта посебна хипотеза- Делатности, методе и методски поступци планирања развоја заснованог на способностима.....	225
3.4.1. Прва појединачна хипотеза- Анализа политичких смерница и заинтересованих страна	226
3.4.2. Друга појединачна хипотеза- Анализа правног оквира и стратегија	229
3.4.3. Трећа појединачна хипотеза- Анализа окружења и развој сценарија.....	232
3.4.4. Четврта појединачна хипотеза- Идентификовање потребних способности	236
3.4.5. Пета појединачна хипотеза- Развој опција за достизање способности.....	240
3.4.6. Шеста појединачна хипотеза- Избор опција за достизање способности.....	242
3.5. Пета посебна хипотеза- Ефекти примене модела планирања развоја заснованог на способностима	244
3.5.1. Прва појединачна хипотеза- Ефективност примене модела	244
3.5.2. Друга појединачна хипотеза- Рационализација људских ресурса	250
3.5.3. Трећа појединачна хипотеза- Рационализација временских ресурса	252
3.5.4. Четврта појединачна хипотеза- Рационализација материјалних ресурса.....	253
4. ЗАКЉУЧАК.....	256
ЛИТЕРАТУРА	266
ПРИЛОЗИ- Инструменти за прикупљање података	282

1. УВОД - ПРОЈЕКАТ ИСТРАЖИВАЊА

У уводном делу докторске дисертације представљен је идејни пројекат истраживања. На основу идејног пројекта, у другом делу докторске дисертације приказане су теоријске основе истраживања, док су у трећем делу приказани резултати истраживања докторске дисертације. На крају докторске дисертације дат је закључак који исходи из истраживања, примери инструмената за прикупљање података, као и списак литературе која је коришћена за израду докторске дисертације.

1.1. ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА

Формулацијом проблема истраживања описан је поступак прелаза од стварног друштвеног проблема дугорочног планирања развоја система одбране до проблема који ће се решавати у овој докторској дисертацији.

1.1.1. Хипотетички ставови о проблему

Имплементација процеса планирања развоја заснованог на способностима омогућава ефикасан и ефективан дугорочни развој система одбране и војске. Фокус приступа планирања развоја заснованог на способностима је на утврђивању и достизању потребних способности које обезбеђују систему одбране и војсци да извршава мисије и задатке у будућности. Модел дугорочног планирања развоја система одбране заснован на способностима примењује се у Републици Србији (у даљем тексту: РС) од 2011. године, односно од израде првог Дугорочног плана развоја система одбране. Већ од прве године примене плана дошло је до великих одступања узрокованих променом услова примене модела.

Промена услова се највише огледа у облицима испољавања савремених изазова, ризика и претњи, правном оквиру за реализацију процеса дугорочног планирања развоја, измењеној перцепцији о угрожености државе код битних заинтересованих страна, начину на који политички доносиоци одлука дају смернице за планирање развоја, промени Стратегије националне безбедности и Стратегије одбране, значајном смањењу буџета одбране, као и повећаном одливу кадра из Министарства одбране и Војске Србије (у даљем тексту: МО и ВС). Као шансе за унапређење процеса дугорочног планирања развоја јављају се промене и напредак у технолошкој и информационој сфери, као и развој великог броја метода и методских поступака који се могу применити у процесу планирања развоја.

Савремени безбедносни и одбрамбени изазови, ризици и претње захтевају свеобухватан приступ државе за супротстављање, те укључивање свих субјеката од значај

за одбрану, као и државних функција. Правни оквир (устав и закони у области одбране) који обезбеђује основу за планирање развоја и његово усмеравање ка мисијама и задацима, је промењен изменама и допунама закона, као и доношењем нових закона и подзаконских аката. Политички услови примене модела процеса планирања заснованог на способностима су промењени, те су смернице политичких доносиоца одлука које се односе на планирање одбране најчешће неформалне. Политички доносиоци одлука, као представници репрезентативне политичке партије, утичу на усвајање и перцепцију различитих мотива и интереса грађана. Имајући у виду да мотиви и интереси битних субјеката друштва утичу на државне приоритете, може се рећи да утичу и на финансирање појединих државних функција.

Смањена перцепција о безбедносној угрожености код битних субјеката друштва доводи до тренда континуираног смањења буџета одбране, те су повећани захтеви за рационализацијом система одбране и смањењем трошкова одбране. Транспарентан процес планирања развоја, аргументовано презентовање потреба система одбране и војске, као и упозоравање на ризике који могу настати по државу и грађане у случају неразвијања одређених способности, може утицати на мотиве и интересе битних субјеката друштва (грађана и репрезентативних политичких партија), те и на повећање буџета одбране.

Прихватање и имплементирање модела професионалне војске узроковало је смањење бројног стања ВС и наметнуло захтеве за кадром повећаних квалитативних карактеристика. Како би обезбедила кадар одговарајућих квалитативних карактеристика у савременом отвореном тржишту рада, систем одбране, а нарочито ВС као његов најважнији део треба да обезбеди одговарајући животни стандард и радне услове професионалних припадника војске, како би се смањио одлив кадра. Повећање животног стандарда професионалних припадника војске утиче на повећање трошкова одбране, што је у супротности са економским трендовима. Наведени опречни захтеви намећу потребу за моделом који ће, не само да уважава трендове финансирања, већ и да их мења у интеракцији са заинтересованим странама, односно утицајем на циљеве и мотиве заинтересованих страна.

У овако промењеним условима примене досадашњег модела, научни проблем се сужава на **рационализацију процеса дугорочног планирања развоја система одбране**. Рационализација се манифестује у изради новог модела процеса дугорочног планирања развоја који ће уважавати досадашња искуства, као и промењене услове из окружења примене модела. Рационализацијом се тежи да ефективност предложеног модела буде иста или боља у односу на актуелни, уз повећање ефикасности које се манифестује кроз смањење потребног броја људских ресурса и утрошака времена и материјалних ресурса.

Ефективност процеса се може постићи различитим унапређењима која могу бити усмерена ка прилагођавању условима примене модела, укључивању различитих субјеката у процес дугорочног планирања развоја система одбране, другачијој организацији субјеката планирања развоја, као и измени активности и делатности и метода и методских поступака процеса планирања развоја.

У досадашњој пракси у процес планирања развоја нису били укључени субјекти ван МО и ВС, те се не може говорити о процесу планирања развоја система одбране. У организационом смислу, један од проблема који утиче на рационализацију процеса планирања развоја јесте обим привремених састава, односно координационих и радних група. Другачијом организацијом рада субјеката који реализују процес планирања развоја може се извршити рационализација процеса планирања развоја заснованог на способностима, односно може се утицати на обим привремених састава. Субјекте који реализују процес планирања развоја у процес је могуће укључити, осим непосредног рада у саставу радних група, и на друге начине, док се организовању радних група може приступити флексибилније, сходно фазама, корацима, активностима процеса и проблемима на које се наилази у току њиховог спровођења.

Континуирани развој информационих технологија узроковао је велике промене у технолошким условима примене модела, те је омогућена аутоматизација процеса планирања развоја. Аутоматизација процеса планирања развоја захтева алгоритамски приступ у изради модела процеса, детаљан опис пута информација и везе између података, као и декомпозицију података на најелементарније нивое, што актуелни модел не омогућава. Применом различитих научних метода и савремених методских поступака може се извршити рационализација процеса планирања развоја заснованог на способности, зависно од фаза процеса планирања развоја. Актуелни модел не предвиђа примену различитих научних метода и савремених методских поступака, као ни интеграцију информационог тока улаза и излаза између појединих метода и методских поступака. Када су у питању поједине фазе процеса, кључне за рационализацију процеса планирања развоја јесу анализа окружења и развој сценарија, идентификовање потребних способности, као и развој и избор опција за достизање потребних способности.

Анализом окружења и развојем сценарија омогућава се идентификовање безбедносних изазова, ризика и претњи, развој сценарија и сагледавање будуће употребе војске у извршавању мисија и задатака. У пракси примене актуелног модела планирања развоја уочени су проблеми везано за схватање обухвата појма окружење, као и поделу окружења по врстама и нивоима. Наведени проблеми отежавају анализу окружења и развој сценарија, као и организацију субјеката приликом реализације анализе окружења и

развоја сценарија. У складу са актуелним моделом, реализује се процена окружења, као најсубјективнији облик сазнавања о окружењу, а иста је усмерена само ка генералном окружењу, и не омогућава расчлањивање окружења по одређеним објектима, односно физичким или замишљеним ентитетима над којима се спроводи анализа окружења и развој сценарија. Анализа окружења и развој сценарија треба бити усмерена на идентификовање и међусобно повезивање фактора који битно утичу на будућу употребу система одбране и војске, као и утврђивање могућих вредности фактора и међусобне компатибилности вредности различитих фактора. Детаљно расчлањивање окружења, прикупљање података о вредностима факторима и њихово праћење омогућава израду и употребу базе података која би допринела објективности и рационалнијем приступу приликом анализе окружења и развоја сценарија. Међусобни утицај фактора из окружења и компатибилност вредности различитих фактора представљају основу за развој сценарија, те повезивање фактора из окружења са потребним способностима.

На рационализацију процеса планирања развоја кључно утиче идентификовање потребних способности. Идентификоване потребне способности утичу на развој опције развоја војске, стандарде за сваку опцију, као и на стандарде евалуације способности система одбране и војске, али не упућују директно на избор опције развоја. Непостојање јединственог приступа у идентификовању потребних способности, које је присутно у актуелном моделу, доводи до различитог нивоа општости у листи потребних способности и непостојању стандарда за сваку способност, те онемогућава утврђивање разлике између потребних и постојећих способности и идентификовање нефинансијских критеријума избора опција развоја. Потребне способности могу се идентификовати анализом и повезивањем података о: факторима окружења садржаних у сценаријима, мисији, циљевима операције, ефектима које је потребно постићи и активностима које је потребно спроводити. Циљеве, ефекте и активности могуће је систематизовати у генеричке листе различитих појмова, чиме се може аутоматизовати процес планирања развоја. Актуелни модел планирања развоја не уважава у потпуности значење појмова као што су мисија, циљеви, задаци, ефекти, делатности (функције) и активност и не повезује их са потребном прецизношћу, те не разрађује неопходне листе појмова. На овај начин актуелни модел доприноси непрецизности у идентификовању потребних способности.

У досадашњој примени процеса планирања развоја заснованог на способности, опције достизања способности нису развијане централизованом, а избор опција развоја способности реализован је без јасно утврђених и верификованих критеријума, а претежно су доминирали финансијски критеријуми. Непостојање јасно утврђених критеријума доводи до утицаја различитих интересних група на развој система одбране, док

доминација финансијских критеријума доводи до непрекидне економизације, односно избора најјефтиније опције. Анализом литературе која се бави процесом планирања одбране, као и процесом набавке, могуће је идентификовати различите критеријуме избора опција развоја способности, а применом метода теорије одлучивања могуће је повећати објективност избора опција развоја способности.

1.1.2. Значај и врста истраживања

а) Друштвени значај истраживања

Друштвени значај истраживања се огледа у потреби друштва за ефективним и ефикасним системом одбране. Систем одбране својим способностима кључно утиче на безбедност државе и њених грађана, чиме се задовољава основна друштвена потреба. Како би се достигла ефикасност и ефективност система одбране, потребно је развијати правовремено потребне способности уз што мањи утрошак ресурса. Нарочито је значајно уважавање финансијских ограничења у развој система одбране које је у складу са растућим трендом рестриктивног финансирања. Зато се значај проблема истраживања огледа и друштвеној потреби за рационализацијом финансирања јавног сектора уз постизање што бољих резултата.

Може се рећи да се значај истраживања огледа и у рационализацији процеса планирања развоја заснованог на способностима, првенствено кроз усмеравање практичног рада на развоју способности система одбране, дајући планерима развоја практичан алат за израду докумената планирања развоја. Узимајући у обзир да је планирање развоја непрекидан и цикличан процес, проблем истраживања је актуелан у дужем временском периоду.

б) Научни значај истраживања

Научни значај се огледа у каузалној анализи и утврђивању карактеристика (позитивних и негативних) досадашњих решења процеса планирања развоја система заснованог на способностима, а са циљем рационализације наведеног процеса. Рационализација процеса планирања развоја система одбране заснованог на способностима заснива се на примени и интеграцији различитих научних метода и методских поступака, као и организацијом рада у току имплементације модела планирања, чиме се утиче на развој теорије методологије и организационих наука. Како проблем истраживања припада области менаџмента у одбрани, резултати истраживања утичу на унапређење научног фонда теоријских сазнања менаџмента у одбрани.

1.1.3. Резултати ранијих истраживања

Приступ планирања развоја заснован на способностима је настао и развијан као процес који треба да замени досадашњи приступ заснован на претњама и да обезбеди развој система одбране у условима непредвидивости и ограничених ресурса. Карактеристика процеса планирања развоја заснованог на способностима је да има научну заснованост. Пре доктринарног уређења, реализоване су многобројне научне студије и радионице које су се бавиле истраживањем могућности примене процеса планирања развоја заснованог на способностима, а нарочито истраживања истраживачких института MORS (MORS Workshop, 2004; The Technical Cooperation Program (TTCP), 2004) и RAND (Davis, 2002). Наведена истраживања су представљала основу за доктринарно уређење процеса планирања развоја заснованог на способностима у Сједињеним Америчким Државама, али и у другим државама чланицама НАТО. У Сједињеним Америчким Државама, процес планирања развоја заснован на способностима је уређен доктринарно Здруженим упутством за интеграцију и развој способности, које је доживело већи број измена од 2004. године (Unite State Of America, Joint Staff, 2004), преко 2007. године (Unite State Of America, Joint Staff, 2007), па све до 2015. године (Unite State Of America, Joint Staff, 2015). Осим Сједињених америчких држава, као држава која је дала највећи допринос у развоју процеса планирања развоја заснованог на способностима може се издвојити и Аустралија. Модел процеса планирања развоја заснован на способностима Аустралије је у суштинском смислу сличан моделу Сједињених Америчких Држава (Australian Government Department of Defence, 2006; Australian Government Department of Defence, 2014), али га карактерише већа посвећеност заинтересованим странама, чиме се постиже боља усаглашеност различитих циљева и остваривост документа.

Анализом доступне стране литературе која се бави процесом планирања развоја заснованог на способностима може се закључити да међу моделима не постоје значајне разлике и скоро сви се састоје из истих или сличних фаза. И поред великог броја истраживања, као и доктринарних докумената којима се уређује процес планирања развоја заснованог на способностима, може се уочити да не постоји довољна интегрисаност различитих савремених метода и техника у јединствени модел. На овај начин присутни модели не обезбеђују јасан пут и повезаност информација између фаза процеса, а нарочито на различитим организационим нивоима, као ни организацију рада при примени модела. Ови недостаци наведених модела резултирају неразумевањем процеса на нижим командним нивоима, што доводи до непрецизног и недоследног идентификовања потребних способности. Зато примена постојећих модела, поред упутстава и инструкција

којима се регулише, захтева знатно шира знања, као и примену додатних метода и техника у појединим фазама процеса.

Примењени модел у МО и ВС (Ковач и Стојковић, 2009) је у суштинском смислу сличан као многи модели присутни у страним државама, а нарочито изворном RAND-овом моделу. На основу анализе доступне стране литературе, као и практичних искуства досадашње примене модела, поред бројних предности, уочени су и одређени недостаци који се огледају у следећем: модел није довољно прецизан и јасан, те се не може имплементирати без додатних смерница; не реализује се анализа заинтересованих страна, чиме се не уважавају мотиви и циљеви различитих заинтересованих страна што је један од разлога неспровођења документа дугорочног планирања развоја већ од прве године; није у потпуности усаглашен са нормативно-правним оквиром РС и доктринарним уређењем ВС; не имплементира довољан број савремених научних метода и методских поступака и не интегрише примењене научне методе и методске поступке у јединствени модел; не указује на потребном нивоу на пут информација у примени модела; не омогућава аутоматизацију процеса применом информатичких технологија и не постоји методски поступак који омогућава јединствени и стандардизовани приступ у идентификовању потребних способности и развоју опција за достизање потребних способности.

Како би се сагледала могућа решења за превазилажење уочених недостатака у моделу процеса дугорочног планирања развоја заснованог на способностима у РС, те израдио предложени, нови модел процеса, анализирана је различита литература у области процене окружења, развоја сценарија, оперативног планирања и оперативне и административне стандардизације, теорије одлучивања и друга.

Проблемима анализе окружења и развојем сценарија су се бавили многобројни аутори. Теоријске основе процеса процене окружења, ако и примену појединих метода и техника анализе окружења, као и метода анализе заинтересованих страна даје Брајсон (Bryson, 2004). Иако се заснива на анализи окружења профитних организација поједине методе се могу успешно применити и на сектор одбране уз уважавање специфичности појединих фактора. О значају сегментирања комплексног окружења на факторе и утврђивање утицаја фактора из окружења на организацију бавили су се многобројни истраживачи, међу којима и (Gomez-Mejia, Blakin, и Cardy, 2005; Certo и Certo, 2009). Подела окружења на чиниоце или факторе је основа за квантификацију окружења и примену савремених метода процене окружења. Када је у питању анализа безбедносног окружења, специфичностима те анализе, а нарочито факторима који утичу на безбедносно окружење, бавили су се аутори као што су Бузан и Колинс (Buzan, Weaver, и

de Wilde, 1998; Collins, 2010), али и многобројне савремене студије и предвиђања стратегијског окружења (United Kingdom Ministry of Defence, 2014).

Када је у питању окружење у којима се изводе војне операције значаја су доктринарна документа која се баве обавештајном припремом бојишта, и то у војсци Сједињених Америчких Држава (Headquarters Department of the Army, 1994), као и у ВС (Генералштаб Војске Србије, 2010). Наведена доктринарна упутства дају основу за даље истраживање фактора који утичу на извођење операција који се могу искористити за развој сценарија операција.

Када су у питању методски поступци развоја сценарија, од нарочитог значаја су студије (Kosow и Gaßner, 2008; Nguyen и Dunn, 2009) у којима се разрађује примена различитих метода развоја сценарија за потребе процене окружења. Наведене студије истражују могућност примене морфолошке анализе, али и метода развијених на основу морфолошке анализе (FAR анализа и Бателова метода) у развоју сценарија окружења. Од нарочитог значаја су истраживања у вези са интеграцијом метода развоја сценарија са методама теорије вероватноће (Бајесове једначине), циљним програмирањем и кластеровањем. Наведене студије није могуће применити без детаљније анализе литературе која се бави методама одлучивања, као што је (Чупић и Сукновић, 2008) и претраживања података (енг. Datamining) (Tan, Steinbach, и Kumar, 2006).

Најосетљивији део процеса планирања развоја заснованог на способностима је идентификовање потребних способности. Како би се идентификовале способности потребно је међусобно повезати појмове као што је мисија, циљеви, ефекти, задаци и активности. Веза између наведених појмова може се уочити у НАТО документу стандардизације STANAG 2287 (NATO Standardization Agency, 2006). Осим веза између појмова мисија, циљ, ефекат, задатак и активност, STANAG 2287 документ даје предлог генеричке листе ефеката, активности и задатака, који могу бити основа за израду модела идентификовања способности. Самим појмом мисија, као и процесом анализе мисије којом се анализира мисија војне јединице у контексту конкретног окружења, бави се велики број доктринарних докумената чији је предмет процес оперативног планирања, као што су: у НАТО (NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2013), у Великој Британији (United Kingdom Ministry of Defense, 2013), као и Упутство за оперативно планирање у Војсци Србије (Генералштаб Војске Србије, 2013).

Како је способности потребно повезати прво са циљевима, неопходно је анализирати литературу која се бави циљевима. Од нарочитог је значаја литература која обрађује процес планирања заснован на циљевима (Pirnie и Gardiner, 1996). Наведена литература омогућава схватање појма циљ, повезивање циљева са мисијом и задацима,

хијерархију циљева у операцијама које изводи војска, као и повезаност војних циљева на свим нивоима са националним и политичким циљевима. У процесу планирања заснованом на способностима циљеве треба схватити као алат, односно пут који нам омогућава идентификовање ефеката и активности којима се ти ефекти остварују. Како ефекти представљају основу за идентификовање потребних способности, неопходно је анализирати литературу која се бави ефектима. Пре примене процеса планирања заснованог на способности, у планирању одбране, а првенствено операција, доминирао је процес планирања операција заснован на ефектима, а који је описан у (Davis, 2001), као и (Mann, Endersby, и Searle, 2002). Операције засноване на ефектима обрађују врсте ефеката, начин идентификовања ефеката у операцији, међусобну повезаност различитих ефеката, повезивање ефеката са циљевима и одређивање мера ефеката, као и условљеност ефеката од карактеристика објеката на којима се испољавају.

Идентификоване потребне способности у највећој мери утичу на развој и избор опција развоја способности, те опредељују могућност система одбране и војске у супротстављању будућим изазовима, ризицима и претњама. На избор опција развоја способности у највећој мери утичу одабрани критеријуми за избор опција. Од нарочитог значаја за идентификовање критеријума избора опција развоја способности је литература која се бави применом процеса планирања развоја заснованог на способностима (TRADOC, 2009), а нарочито са аспекта утицаја опција развоја способности на развој способности, као и литература која се бави процесом набавки, готовошћу и развојем технологије у одбрани (USA Department of Defence, 2009). За рангирање различитих критеријума избора опција развоја способности могу се употребити различите методе одлучивања описане у (Чупић и Сукновић, 2008).

1.2. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Предметом истраживања се утврђује шта ће се конкретно истраживати у оквиру теме Рационализација процеса дугорочног планирања развоја система одбране заснованог на способностима.

1.2.1. Прелиминарно одређење предмета истраживања

Истраживање ће се вршити на реалном моделу система одбране Републике Србије и актуелном моделу процеса дугорочног планирања развоја система одбране Републике Србије, тежишно на Министарству одбране и Војсци Србије као кључном делу система одбране, са својим актуелним бројним стањем, наоружањем и војном опремом и постојећим способностима. У појединим деловима, нарочито када је у питању

организацијски аспект процеса дугорочног планирања развоја система одбране, моделом рационализације биће обухваћени и субјекти система одбране ван Министарства одбране и Војске Србије. Бројно стање и способности људских ресурса који су ангажовани у процесу планирања развоја су реални и одговарају тренутном стању у МО и ВС. Рационализацијом процеса планирања развоја обухваћене су мере у области људских ресурса и организације, начина рада, као и рационализација метода и методских поступака у процесу планирања развоја заснованог на способностима.

Истраживање се односи на географски простор РС, тако да су услови који утичу на процес дугорочног планирања развоја система одбране они који се односе на политичке, економске, нормативно-правне, социолошке и друге услове у РС. За потребе прикупљања, обраде и дистрибуције података у реализацији процеса планирања развоја није успостављен адекватан информациони систем, што утиче на избор метода прикупљања података као и извора података. Узимајући у обзир фазе планирања, истраживањем није обухваћена фаза израде планских докумената. Финансирање система одбране је рестриктивно и одговара реалном финансирању Министарства одбране и Војске Србије, а узимајући у обзир да ће се Законом о буџету Републике Србије средства а финансирање функције одбране претежно распоређивати у Министарству одбране.

Истраживање обухвата израду модела замисли процеса планирања развоја система одбране и опис и откривање ефеката рационализације који се могу постићи на моделу замисли, без његове практичне примене као прототипа у процесу планирања развоја система одбране Републике Србије. С тим у вези, утврђивање могућих ефеката примене модела реализоваће се експертском проценом од стране лица која су била укључена у процес дугорочног планирања развоја система одбране у претходном периоду.

Сходно наведеном, а придржавајући се начела прецизности, реалности и ограничења, прелиминарно одређење предмета истраживања се односи на **ефекте који се могу постићи рационализацијом процеса планирања развоја система одбране заснованог на способностима.**

1.2.2. Теоријско одређење предмета истраживања

Теоријским одређењем предмета истраживања извршено је разматрање и селекција постојећег научног сазнања о предмету истраживања.

1.2.2.1. Анализа сазнања

а) Проверена научна сазнања

Научно је проверен значај дугорочног планирања развоја система одбране и војске за њихово постепено прилагођавање променама у безбедносном окружењу, те за изградњу способности за супротстављање будућим претњама уз уважавање финансијских ограничења узрокованих економском моћи државе. Познато је и проверено да постоје различити приступи за планирање развоја, као и да процес планирања развоја заснован на способностима омогућава развој система одбране у условима константних промена у безбедносном окружењу. Такође је познато и проверено да постоје различити модели процеса планирања развоја заснованог на способностима и да се наведени модели примењују у различитим државама, првенствено државама чланицама НАТО.

Научно су познате и проверене различите научне методе и методски поступци који се могу примењивати у процесу планирања развоја заснованог на способностима, а посебно се користе: методе развоја сценарија (морфолошка анализа, Бателова метода и FAR анализа), статистичке методе, методе групног одлучивања (Брејнсторминг, анализа међусобног утицаја- енг. Cross-impact analysis, ДЕМАТЕЛ, АНР, циљно програмирање, FYZZY логика и друге), анализа садржаја, кластеровање и класификација, методе теорије вероватноће, управљање перформансама и ратне игре.

Познато је у законима, стратегијама и доктринарним делима да је РС опредељена за примену приступа планирању развоја заснованом на способностима. Познато и проверено је да ВС планира развој у складу са ресурсним, а нарочито финансијским ограничењима, чиме се обезбеђује дугорочно одржив развој.

Научно је познато да се применом одређеног модела процеса планирања развоја заснованог на способностима остварују различити ефекти који се манифестују од најнижих до највиших ефеката, сходно постављеним циљевима.

б) Научно позната али не и верификована сазнања

Научно је познато, али непроверено на примеру процеса дугорочног планирања развоја система одбране, да се рационализација процеса може извршити променом начина укључивања заинтересованих страна у процес, као и променом начина рада, односно другачијом организацијом рада субјеката који реализују процес. Није проверено ни како се рационализација процеса планирања развоја заснованог на способностима може извршити применом и интеграционом различитих научних метода и методских поступака, као и другачијим структурирањем делатности и активности.

Научно је познато да се рационализацијом утиче на ефективност и ефикасност процеса, али је непроверено какви би се релативни ефекти у односу на актуелни модел, када је у питању ефективност и ефикасност, постигли променом начина укључивања заинтересованих страна, организације субјеката планирања, структурирања модела на фазе, кораке и активности, као и научних метода и методских поступака.

в) Искуствена сазнања

Искуствено је познато да се од прве године након усвајања дугорочни план развоја није спроводио, нарочито због великог одступања додељеног и планираног буџета, односно да је угрожена остваривост документа, нарочито због недостатка легитимитета.

Из искуства је познато да се за постизање бољих резултата приликом спровођења процеса дугорочног планирања развоја система одбране може остварити укључивањем субјеката ван МО и ВС у спровођење процеса. Искуствено је познато да је пре спровођења процеса потребно организовати рад субјеката планирања развоја приликом спровођења процеса, а најчешће кроз различите привремене саставе. Такође је искуствено познато да превелики обим привремених састава формираних за потребе спровођења процеса планирања развоја чини њихов рад неефикасним. Искуствена сазнања упућују на то да је током досадашње реализације процеса дугорочног планирања развоја било великих недостатака у смислу одговорности појединих субјеката планирања развоја, као и по питању координације различитих субјеката планирања развоја, те процес није био непрекидно под централизованом контролом.

Када је у питању процена окружења, искуствено је познато да су превише генералне и да онемогућавају квалитетну реализацију процеса. Искуствено је познато и да је пре спровођења процеса потребно извршити анализу нормативно-правних аката, а како би се обезбедила усаглашеност процеса и документа дугорочног планирања развоја система одбране са законским оквиром РС. Искуствена сазнања, упућују на то да стратегије и нормативно-правна акта могу непотребно да отежају или чак онемогуће спровођење процеса, те да је потребно стварати могућности за њихову измену, уколико су измене оправдане. На основу искустава познато је да планови развоја и планови одбране, а тиме и концепти, требају да буду усаглашени.

Искуствено је познато да се највеће грешке у имплементацији процеса планирања развоја заснованог на способностима јављају због непостојања јединственог приступа приликом идентификовања потребних способности, као и због непрецизно формулисаних описа и стандарда способности. Грешке које се направе у току идентификовања потребних способности утичу на целокупан процес планирања развоја. Такође, поједине

научне методе и методски поступци могу се успешно употребити за рационализацију делова процеса планирања развоја, али да се недовољно употребљавају у досадашњој пракси.

Искусвена сазнања се односе и на потребу стандардизације делова процеса у смислу формулисања листа појмова које ће се користити у процесу, а којима би се означавали различити ефекти, радње, услови, критеријуми, објекти, мере и слично. Постојање листа појмова, као и стандардизованог модела са везама између њих може омогућити аутоматску обраду података.

г) Непознато

Није познато у којој мери су промењени услови примене актуелног модела дугорочног планирања развоја, као и на које начине обезбедити бољу усаглашеност са условима. Није познато на које начине и како укључити различите заинтересоване стране у процес дугорочног планирања развоја система одбране. Непознато је како укључивање различитих заинтересованих страна у процес планирања развоја, као и организација субјеката планирања развоја може да унапреди легитимитет, остваривост, координацију и одговорност приликом спровођења процеса, као и усаглашеност са осталим документима.

Није познато да ли актуелни модел уважава мотиве и циљеве различитих заинтересованих страна, који се модел усаглашавања мотива и циљева примењује, као и могући начина за постизање боље усаглашености мотива и циљева. Није познато да ли се и на који начин може унапредити структура модела сходно делатностима и активностима које се обављају. Није познато које су научне методе и методски поступци најпогоднији за спровођење појединих делова процеса дугорочног планирања развоја система одбране.

Није познато како рационализовати процес планирања развоја заснован на способностима, те како интегрисати различите научне методе и методске поступке у јединствени модел планирања развоја заснован на способности. Применом модела који интегрише различите научне методе и методске поступке у јединствени информациони ток постижу се различити ефекти у односу на ефекте који су постизани применом досадашњег модела, те остаје непознато који се ефекти рационализације постижу применом предложеног модела планирања развоја. Није познато у којој мери се може унапредити ефективност процеса након спроведене рационализације. Непознато је и која ефикасност може да се постигне приликом рационализације у смислу релативног потребног времена, људских и материјалних ресурса у односу на актуелни модел процеса дугорочног планирања развоја система одбране.

1.2.2.2. Дефинисање категоријално- појмовног система

а) Појмови који се односе на познати садржај

Вишекритеријумско одлучивање је група метода групног одлучивања које су засноване на утврђивању већег броја критеријума по којима ће се вршити избор опција развоја способности. У овом докторском раду за избор опција развоја способности предлаже се АХП метода, као једна од метода вишекритеријумског одлучивања.

Делатности процеса планирања развоја су релативно независне и логички раздвојене целине процеса планирања развоја а које карактерише различита основна сврха, различите научне методе и методски поступци који су примењени, као и јединствена структура и организација субјеката који је реализују. Основне делатности, односно фазе процеса планирања развоја зависно од литературе могу да се разликују, чиме опредељују и различите моделе процеса планирања развоја.

Идентификовање потребних способности система одбране је активност којом се утврђује које су способности систему одбране потребне како би се супротставио будућим безбедносним изазовима, ризицима и претњама који могу угрозити одбрамбене интересе РС.

Информисаност субјеката планирања развоја је стање које означава да су субјектима планирања развоја дате информације у вези са процесом планирања развоја, као и ефекти које те информације на њих остварују у смислу објективног сагледавања проблема планирања развоја.

Координација субјеката који спроводе процес планирања развоја је усклађеност активности које спроводе поједини субјекти или групе субјеката у току појединих фаза процеса планирања развоја, а ради постизања заједничких резултата који су настали као компромис између различитих мотива, надлежности и ограничења.

Легитимитет документа планирања развоја је његова заснованост на законима, као и на интересима и циљевима највећег дела, а нарочито кључних заинтересованих страна у друштву.

Методе претраживања података (енг. Datamining) су начини обраде великог броја података, а које је због њихове количине тешко или немогуће обрадити ручно. Методе претраживања података се заснивају на класификацији података по неком од утврђених критеријума или на основу сличности, а корисне су у процесу развоја сценарија.

Модел планирања развоја заснован на способностима се састоји из услова у којима се примењује, субјеката који спроводе процес планирања развоја и који утичу на процес планирања развоја, мотива и интереса субјеката који спроводе процес планирања

развоја и који утичу на процес планирања развоја, делатности процеса планирања развоја заснованог на способностима, метода које се користе и ефеката који се постижу.

Модел усклађивања циљева субјеката планирања развоја је начин на који се постиже сагласност између циљева кључних заинтересованих страна када је у питању развој система одбране. Кључне заинтересоване стране чије циљеве треба ускладити су политички и војни руководиоци, интерне заинтересоване стране, а нарочито планери развоја и грађани РС.

Нивои окружења представљају логичку и физичку поделу окружења у односу на перспективу посматрања као макро, мезо и микро. У оквиру сваког нивоа могу се утврдити поднивои, као и објекти спровођења анализе окружења, као што су одређени географски простори или актери.

Објективност у процесу планирања развоја система одбране подразумева непристрасност субјеката планирања развоја приликом спровођења процеса, те истискивање интуиције. Објективност се постиже применом различитих научних метода и методских поступака у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја.

Одговорност субјеката који спроводе процес планирања развоја је њихова свест у вези са обавезама које проистичу из делатности процеса и њихових надлежности сходно организацијама у којима раде и које заступају.

Опција достизања потребних способности система одбране један од могућих начина превазилажења разлике између потребних и постојећих способности, а састоји се од низа синхронизованих мера по чиниоцима способности.

Остваривост документа дугорочног планирања развоја представља могућност његовог спровођења у дело.

Планирање развоја засновано на способностима је један од приступа планирању развоја који на основу процене окружења разматра будуће операције система одбране и војске како би се идентификовале потребне способности. Разлика између потребних и постојећих способности представља основу за развој и избор опција развоја.

Политички циљеви и приоритети су тежње политичких доносиоца одлука ка развоју система одбране, као и ранг тих тежњи у складу са њиховим преференцијама. Циљеви и приоритети су у вези са политичким мотивима, који их покрећу.

Правни оквир дугорочног планирања развоја система одбране су сва нормативно-правна акта РС која дају основ за употребу система одбране и усмеравају и ограничавају спровођење процеса планирања развоја система одбране.

Применљивост модела процеса планирања развоја је могућност да се теоријски модел замисли процеса примени у пракси.

Савремене методе развоја сценарија су систематизовани и научно познати начини који се могу користити за генерисање сценарија. Неке од савремених метода развоја сценарија су Поља релаксационих аномалија (енг. Field Anomaly Relaxation- FAR) и Бателове методе (енг. Battelle).

Савремени безбедносни изазови, ризици и претње су различити облици угрожавања безбедности, а који могу са различитом вероватноћом и последицама угрозити безбедност РС. Савремене безбедносне изазове ризике и претње карактерише широк спектар испољавања и потенцијалних носиоца, а нарочито интензиван утицај и примена савремене технологије. Када је у питању временска димензија, односе се на садашњост и будућност.

Смернице политичких доносиоца одлука су обавезе и ограничења за планере развоја од стране политичких доносиоца одлука, а формулишу се на основу ставова у вези са политиком одбране исказним у стратегијским документима, као и на основу политичких мотива и циљева. С тим у вези смернице могу бити формалног и неформалног карактера.

Способности су потенцијал система одбране, или његових делова да остварује ефекте у операцијама и спроводи активности којима остварује потребне ефекте, а ради испуњава циљева операције, под одређеним стандардима и условима. Способности зависе од услова из окружења, циљева у операцијама, потребних ефеката које је потребно остварити над одређеним објектима и активности које је потребно спроводити да би се ефекти остварили.

Субјекти ван МО и ВС су све заинтересоване стране за процес планирања развоја, а нарочито други субјекти система одбране, које су укључене у процес планирања развоја а не припадају организационој структури МО и ВС.

Субјекти који спроводе процес планирања развоја су организациони делови МО и ВС, као и организације ван МО и ВС, њихови припадници и доносиоци одлука у систему одбране и држави, а који у оквиру својих послова и надлежности реализују процес планирања развоја или на други начин доприносе спровођењу процеса планирања развоја.

Субјекти који утичу на процес планирања развоја су све заинтересоване стране у друштву у вези са спровођењем и ефектима спровођења процеса планирања развоја система одбране и војске.

Усаглашеност мотива и циљева субјеката планирања развоја је стање у коме су ставови субјеката планирања развоја у вези са процесом планирања развоја и документом

дугорочног планирања развоја, доведени у међусобну сагласност на основу постигнутог компромиса по кључним питањима који се односе на њихове мотиве и циљеве.

Усаглашеност са стратегијама, концептима и правним оквиром је стање у коме је постигнута заснованост процеса планирања развоја, као и документа планирања развој на актуелним стратегијама, концептима и правним оквиром.

Услови у којима се примењује модел процеса планирања развоја заснован на способностима су могући утицаји кључних чиниоца из окружења на спровођење процеса и документа дугорочног планирања развоја система одбране. Услови могу бити политичке, економске, безбедносне, социјалне, технолошке, правне и друге природе.

б) Појмови који се односе на непознати садржај

Анализа заинтересованих страна је део процеса планирања развоја којим се утврђује које су заинтересоване стране кључне за спровођење процеса дугорочног планирања развоја система одбране, као и који су њихове потребе, утицаји, мотиви и циљеви.

Анализа окружења и развој сценарија је фаза процеса дугорочног планирања развоја која обједињава две међусобно повезане делатности (анализу окружења и развој сценарија), а којима се сагледава како је могуће да окружење система одбране изгледа у будућности, а на основу досадашњих трендова кључних чиниоца, односно фактора.

Анализа правног оквира, стратегија и концепата јесте фаза процеса дугорочног планирања развоја којом се утврђују исходишта планирања развоја садржана у различитим постојећим документима, а тиме и обавезе и ограничења која из њих проистичу, као и систематизована сазнања о потребама за њиховим изменама.

Ефекти рационализације процеса планирања развоја манифестују се кроз побољшање ефикасности и ефикасности примене модела.

Ефективност примене модела планирања развоја је степен по коме модел омогућава развој система одбране, односно достизање потребних способности сходно будућим безбедносним изазовима, ризицима и претњама. Ефективност модела се сагледава кроз усаглашеност са условима примене, укључивање субјеката у процес, уважавање мотива и циљева различитих заинтересованих страна, као и структурирање на делатности и активности и повећање применљивости и објективности.

Ефикасност примене модела манифестује се кроз релативно смањење потребног времена, материјалних и људских ресурса .

Листа глагола за ефекте је систематизовани списак могућих стања, односно свршених радњи, заједно са адекватним описом, а које се могу користити за описивање

ефеката у операцијама ради постизања стандардизације на различитим нивоима планирања.

Листа глагола за мере по чиниоцима је систематизовани списак могући радњи по чиниоцима способности којима се могу достићи потребне способности ако се предузму.

Листа објеката је систематизовани списак могућих објеката над којима се спроводе радње по чиниоцима способности (када су у питању мере за развој способности), или над којима се успоставља одређено стање у операцијама (када су у питању објекти дејства, односно оперативни ефекти).

Невојни карактер угрожавања безбедности је таква карактеристика безбедносних изазова, ризика и претњи по којој се безбедност државе угрожава без употребе војне силе. Невојни карактер угрожавања је ужи појам од неоружаног и искључује најчешће једнино оружану агресију и оружану побуну.

Неоружани карактер угрожавања безбедности је таква карактеристика безбедносних изазова, ризика и претњи по којој се безбедност државе угрожава без употребе оружја.

Неформалне смернице политичких доносиоца одлука јесу ставови политичких доносиоца одлука који су изречени или исказани ван званичних докумената политике одбране. Од нарочитог су значаја наступи политичких руководиоца у медијима и на састанцима, као и неформална комуникација између политичких и војних руководиоца.

Одлив кадра система одбране је смањење броја запослених у МО и ВС, ако кључног дела система одбране, а који је узрокован прекидом радног односа услед пензионисања, као и прекидом радног односа по захтеву запослених. Одлив кадра настаје уколико је број запослених којима је прекинут радни однос већи од броја запослених који су примљени у радни однос.

Организација рада субјеката планирања развоја јесте успостављање односа, надлежности и одговорности различитих субјеката који су укључени у процес планирања развоја, њихово груписање по привременим саставима по фазама процеса дугорочног планирања развоја и додељивање потребних ресурса за рад, као и утврђивање протока информација за све заинтересоване стране.

Привремени састави за спровођење процеса дугорочног планирања развоја јесу мање организационе целине (групе, тимови исл.) формиране за потребе спровођења целокупног процеса дугорочног планирања развоја или неког његовог одређеног дела, или за потребе решавања одређених питања и проблема. Чланови привремених састава су најчешће из различитих организационих делова или организација, а бирају се по критеријумима обезбеђења компетенције, информација или легитимитета за потребе

спровођења процеса дугорочног планирања развоја. Облици привремених састава су радни (намењене за непосредно спровођење активности предвиђених процесом) и координациони (намењене за усаглашавање ставова различитих радних група).

Приоритетизација опција развоја способности јесте рангирање опција којима се могу достићи потребне способности система одбране у складу са унапред утврђеним критеријумима, а применом одговарајућих метода.

Промена правног оквира представља доношење нових или измене ставова постојећих нормативно-правних аката које могу утицати на процес дугорочног планирања развоја система одбране.

Рационализација процеса планирања развоја заснованог на способностима може се извршити: уважавањем кључних услова примене модела; укључивањем различитих заинтересованих страна у процес; усаглашавањем мотива и циљева различитих заинтересованих страна; структурирањем процеса на другачије фазе, кораке и активности; као и применом и интеграцијом различитих научних метода и методских поступака.

Стратегија одговора је врста сценарија која представља један од могућих начина на који се систем одбране или његови делови могу супротставити одређеној претњи. Различите стратегије одговора, зависно од нивоа, могу представљати основ за израду концепата одбране и концепата операције.

Субјективна перцепција грађана о угрожености представља квантификовану просечну вредност ставова грађана о томе како они осећају да је РС угрожена од стране различитих безбедносних изазова, ризика и претњи.

Трендови финансирања система одбране јесу историјски подаци о износима буџета које РС опредељује за МО и ВС, на основу којих се процењује или прорачунава буџет одбране у будућности.

Укљученост субјеката планирања развоја у процес дугорочног планирања развоја је стање које показује у којој мери и на који начин је одређени субјекат планирања развоја уведен у заједнички рад са осталим субјектима у току спровођења процеса планирања развоја.

Формулација способности се састоји из описа и стандарда способности. Опис и стандарди способности се одређују повезивањем различитих ефеката, активности, услова из окружења (фактора и вредности фактора одговарајућег нивоа сценарија) и стандарда који су усмерени ка достизању постављених циљевима.

Циљеви субјеката планирања развоја јесу тежње које желе да остваре субјекти који спроводе процес планирања развоја, као и интерне заинтересоване стране.

1.2.3. Операционално одређење предмета

Операционим одређењем предмета истраживања извршено је расчлањивање предмета истраживања на чиниоце, као и просторно, временско и научно дисциплинарно одређење предмета истраживања.

1.2.3.1. Чиниоци садржаја предмета истраживања

1. Теоријске основе дугорочног планирања развоја система одбране заснованог на способностима
2. Услови примене модела планирања развоја заснованог на способностима.
 - 2.1. Правни оквир примене модела.
 - 2.2. Савремени и будући безбедносни изазови, ризици и претње.
 - 2.3. Концепт одбране и стратегије.
 - 2.4. Трендови буџета одбране.
 - 2.5. Трендови одлива кадра.
 - 2.6. Смернице политичких доносиоца одлука.
3. Субјекти планирања развоја заснованог на способностима.
 - 3.1. Субјекти који утичу на процес планирања развоја.
 - 3.2. Субјекти који спроводе процес планирања развоја у МО и ВС.
 - 3.3. Субјекти који спроводе процес планирања развоја система одбране ван МО и ВС.
 - 3.4. Организација субјеката који спроводе процес планирања развоја у току примене модела.
4. Циљеви битних субјеката планирања развоја система одбране
 - 4.1. Циљеви грађана.
 - 4.2. Циљеви политичких доносиоца одлука.
 - 4.3. Циљеви субјеката који спроводе процес планирања развоја система одбране.
 - 4.4. Усклађивање циљева битних субјеката система одбране.
5. Делатности, методе и методски поступци планирања развоја заснованог на способностима.
 - 5.1. Анализа политичких смерница и заинтересованих страна.
 - 5.2. Анализа правног оквира и стратегија.
 - 5.3. Анализа окружења и развој сценарија.
 - 5.4. Идентификовање потребних способности.
 - 5.5. Развој опција за достизање способности.
 - 5.6. Избор опција за достизање способности.

6. Ефекти примене модела планирања развоја заснованог на способностима
 - 6.1. Ефективност примене модела.
 - 6.2. Рационализација људских ресурса.
 - 6.3. Рационализација временских ресурса.
 - 6.4. Рационализација материјалних ресурса.

1.2.3.2. Временско одређење предмета истраживања

Предмет истраживања се односи на период од 2011. године до периода завршетка истраживања, а начелно закључно са 2020. годином.

1.2.3.3. Просторно одређење предмета истраживања

Простор истраживања обухвата простор Републике Србије.

1.2.3.4. Научно дисциплинарно одређење предмета истраживања

Предмет истраживања је интердисциплинарне природе и захтева познавање различитих научних области. Предметом истраживања су обухваћене следеће научне области: менаџмент, теорија организације, теорија система, теорија одлучивања, теорија руковођења, операциона истраживања, стратегија, оператика, тактика, статистика, информатика. Потребно знање за спровођење истраживања захтева интердисциплинарни приступ и ангажовање сарадника из различитих научних области како би се предмет истраживања у потпуности обрадио.

Узимајући у обзир анализу сазнања, ако и операционо одређење предмета истраживања поставља се следеће основно питање „**Који би били ефекти рационализације процеса дугорочног планирања развоја заснованог на способностима применом новог модела?**”. Истраживање неће обухватати фазу израде дугорочног плана, већ процес којим се добијају сви елементи неопходни за израду плана.

1.3. ХИПОТЕЗЕ И НАЧИН ЊИХОВЕ ПРОВЕРЕ

Општа хипотеза: „Рационализацијом процеса планирања развоја заснованог на способностима постижу се бољи ефекти у односу на примену досадашњег модела процеса планирања развоја.”

1.3.1. Прва посебна хипотеза

Досадашњи модел процеса планирања развоја заснован на способностима није усаглашен са условима у којима се примењује. Услови примене модела манифестују се кроз усаглашеност са правним оквиром, савременим безбедносним изазовима, ризицима и

претњама, концептом одбране, трендовима буџета одбране и одлива кадра из система одбране, као и са смерницама политичких доносиоца одлука.

1.3.1.1. Прва појединачна хипотеза

Документа дугорочног планирања развоја нису усаглашена са промењеним правним оквиром, нарочито у погледу обухвата појма систем одбране, садржаја и заснованости докумената дугорочног планирања развоја, као и делатности и активности процеса дугорочног планирања развоја.

Индикатори: одредбе Закона о одбрани, Закона о војсци, Закона о планском систему и Дугорочног плана развоја у вези са појмом система одбране, садржајем и заснованошћу докумената дугорочног планирања развоја, као и делатностима и активностима процеса планирања развоја, и то: смерницама за планирање, анализом (проценом) окружења, сценаријима употребе, заинтересованим странама, правним основом, стратегијама, политикама, буџетом, наменом, мисијама и задацима система одбране, ефектима, способностима, опцијама развоја (остваривања циљева), критеријумима избора опција, перформансама, показатељима учинка, приоритетима и планом развоја и сродним документима.

1.3.1.2. Друга појединачна хипотеза

Савремени безбедносни изазови, ризици и претње у којима ће се ангажовати систем одбране указују на растући тренд неоружаног и невојног карактера угрожавања поред (војних) оружаних облика угрожавања безбедности.

Индикатори: ставови из Извештаја о реализацији Министарског упутства који се односе на годину, разлог и број анагажовања система одбране и ВС у супротстављању безбедносним претњама; ставови из отворених извора који се баве проблемима у области одбране у вези године, разлога и броја анагажовања система одбране у свету у супротстављању безбедносним претњама; ставови у вези са изазовима, ризицима и прењама у будућности, узроцима њиховог настанка и утицаја на систем одбране из публикација које се баве дугорочним предвиђањем будућности у области одбране.

1.3.1.3. Трећа појединачна хипотеза

Не постоји разрађен концепт одбране који би омогућио израду адекватних стратегија одговора на идентификоване безбедносне изазове, ризике и претње, као и усаглашеност са Планом одбране.

Индикатори: број разрађених концепата одбране; садржај концепта одбране и укључени субјекти система одбране; безбедносни изазови, ризици и претње на које

концепт одбране треба да одговори; ставови експерата у вези са степеном разрађености концепта тоталне одбране; ставови експерата у вези са мером у којој постојећи концепт одбране омогућава адекватан одговор на све безбедносне изазове, ризике и претње које могу угрозити одбрамбене интересе РС и ограничењима примене постојећег концепта одбране; ставови експерата у вези са могућим начинима унапређења израде концепта одбране тако да може да одговори већем броју сценарија и безбедносним изазовима, ризицима и претњама; ставови експерата у вези међусобном везом Плана одбране, концепта одбране и докумената планирања развоја.

1.3.1.4. Четврта појединачна хипотеза

Досадашњи модел планирања развоја не уважава у потребној мери трендове финансирања система одбране.

Индикатори: буџети одбране за период од 2011. до 2018. године; бруто домаћи производ за период од 2011. до 2018. године; предвиђени буџет одбране у Дугорочном плану развоја система одбране; одредбе смерница које су се односиле на планирање развоја у вези са анализом буџета система одбране.

1.3.1.5. Пета појединачна хипотеза

Услед смањеног животног стандарда, као и бољих примања у другим секторима, постоји тренд повећаног одлива кадра из МО и ВС што испољава негативан утицај на способности система одбране.

Индикатори: просечне плате у РС по секторима делатности према класификацији делатности КД2010, за период од 2011. до 2018. године; износ просечне годишње потрошачке корпе за период од 2011. до 2018. године; просечне плате у МО и ВС за период од 2011. до 2018. године; бројно стање кадра у МО и ВС за период од 2011. до 2018. године.

1.3.1.6. Шеста појединачна хипотеза

Смернице политичких доносиоца одлука су најчешће неформалног карактера, док актуелни модел планирања развоја предвиђа анализу формалних политичких смерница.

Индикатори: број неформалних политичких смерница у вези са очекиваном употребом система одбране и предузимањем мера у области наоружања и војне опреме, кадрова, обуке, образовања, организације, стратегије и доктрине и инфраструктуре са медијских наступа политичких руководиоца у периоду од 2011. до 2018. године; број формалних политичких смерница у вези са очекиваном употребом система одбране и предузимањем мера у области наоружања и војне опреме, кадрова, обуке, образовања,

организације, стратегије и доктрине и инфраструктуре, а које су политички руководиоци дали на седницама Савета за планирање одбране у периоду од 2011. до 2018. године; квантитет (субјективна процена броја) и квалитет (субјективна процена степена генерализације и конкретизације) неформалних политичких смерница у вези са употребом система одбране и предузимањем мера у области наоружања и војне опреме, кадрова, обуке, образовања, организације, стратегије и доктрине и инфраструктуре, а које су политички руководиоци у усменом облику исказали војним руководиоцима Управе за стратегијско планирање; одредбе актуелног модела дугорочног планирања развоја система одбране које се односе анализу политичких смерница.

1.3.2. Друга посебна хипотеза

Унапређеном организацијом рада субјеката који реализују процес планирања развоја система одбране, као и информисањем субјеката који утичу на процес планирања развоја (заинтересованих страна) са појединим резултатима фаза процеса планирања развоја, могу се остварити другачији ефекти процеса планирања развоја у односу на примену досадашњег модела.

1.3.2.1. Прва појединачна хипотеза

Укључивањем заинтересованих страна, односно субјеката који утичу на планирање развоја система одбране могу се створити предуслови за планирање развоја у смислу обезбеђења легитимитета и остваривост документа планирања развоја.

Индикатори: процена укључености заинтересованих страна у процес планирања развоја по типовима укључености; ставови експерата у вези начина на који би заинтересоване стране могле да обезбеде легитимитет и спровођење документа; ставови експерата у вези са кључним заинтересованим странама које могу обезбедити предуслове за планирање развоја у смислу легитимитета и остваривости документа; ставови експерата у вези са начином укључивања кључних заинтересованих страна како би се унапредио легитимитет и остваривости документа.

1.3.2.2. Друга појединачна хипотеза

Унапређеном организацијом рада субјеката у МО и ВС који спроводе процес планирања развоја може се постићи боља координација и одговорност за реализацију процеса.

Индикатори: ставови експерата у вези броја, састава, надлежности и бројне величине привремених састава формираних за потребе израде Дугорочног плана развоја система одбране; ставови експерата у вези са субјектима из МО и ВС који су били укључени у

процес планирања развоја по фазама; ставови експерата о недостацима у смислу координације и одговорности у току реализације појединих фаза процеса дугорочног планирања развоја; ставови експерата у вези са субјектима које би укључили у току реализације појединих фаза како би се унапредила координација и одговорност; ставови експерата о начину на који би укључили и организовали предложене заинтересоване стране у процес планирања развоја, а како би унапредили координацију и одговорност.

1.3.2.3. Трећа појединачна хипотеза

Укључивањем субјеката ван МО и ВС у процес израде Дугорочног плана развоја постиже се већа усаглашеност плана развоја са Планом одбране.

Индикатори: ставови експерата у вези са субјектима ван МО и ВС који су били укључени у процес планирања развоја; ставови експерата у вези са проблемима у току реализације процеса дугорочног планирања развоја система одбране узрокованих укључивањем (неукључивањем) субјеката ван МО и ВС; ставови експерата у вези са субјектима ван МО и ВС које је потребно укључити у процес планирања развоја по фазама; ставови експерата у вези са начином укључивања субјеката ван МО и ВС у процес дугорочног планирања развоја система одбране; ставови експерата у вези утицаја укључивања субјеката ван МО и ВС у процес дугорочног планирања развоја на унапређење дугорочног планирања развоја.

1.3.2.4. Четврта појединачна хипотеза

Претпоставка за достизање усаглашености субјеката планирања развоја је формирање мешовитих радних тимова и координационих тимова по фазама процеса планирања развоја, како на националном, тако и на нивоу МО и ВС.

Индикатори: ставови експерата у вези са могућим начинима унапређења усаглашености субјеката планирања развоја; ставови експерата у вези са формирањем привремених састава на изради докумената дугорочног планирања развоја; ставови експерата у вези утицаја организације субјеката планирања развоја, материјализоване формирањем предложених привремених састава, на усаглашеност субјеката планирања развоја; ставови експерата у вези кључних елемената организације који могу допринети унапређењу усаглашености субјеката планирања развоја.

1.3.3. Трећа посебна хипотеза

Усаглашеност циљева битних субјеката планирања развоја система одбране може се постићи усклађивањем у оквиру свих битних државним функција и заинтересованих страна.

1.3.3.1. Прва појединачна хипотеза

Континуираним информисањем грађана о најбитнијим елементима процеса планирања развоја система одбране може се утицати на субјективну перцепцију грађана о безбедности, те и на повећање буџета одбране.

Индикатори: процењен значај циљева грађана; процењен значај тежње за смањење или повећање буџета одбране код грађана; субјективна перцепција грађана о угрожености државе од стране појединих безбедносних изазова, ризика и претњи; степен информисаности грађана о појединим проблемима планирања развоја.

1.3.3.2. Друга појединачна хипотеза

Континуираним укључивањем политичких доносиоца одлука у процес планирања развоја, уз објективно упознавање са безбедносним изазовима, ризицима и претњама, способностима система одбране и ВС, као и ризицима који могу настати у случају неразвијања способности, може се утицати на формулисање и ревизију политичких циљева и приоритета, те обезбедити легитимитет и остваривост плана развоја.

Индикатори: циљеви и приоритети парламентарних политичких странака у периоду за који се врши истраживање, а у вези су са системом одбране; квантитативни ставови експерата о степену информисаности политичких доносиоца одлука у вези са: изазовима, ризицима и претњама безбедности, потребним способностима система одбране и ВС, стањем и способностима система одбране и ВС, опцијама развоја способности система одбране и ВС, критеријумима избора опција развоја способности система одбране и ВС и ризицима у случају неразвијања појединих способности система одбране и ВС; квантитет (субјективна процена броја) и квалитет (субјективна процена степена генерализације и конкретизације) информисања политичких доносиоца одлука о проблемима процеса планирања развоја, а које су у усменом облику исказали војни руководиоци Управе за стратегијско планирање; број информација у вези са изазовима, ризицима и претњама, као и стања наоружања и војне опреме, статуса, животног стандарда и попуне кадровима, образовања, обуке, организације, инфраструктуре, стратегије и доктрине и финансија, а које су војни руководиоци пружили политичким доносиоцима одлука на седницама Савета за планирање одбране у периоду од 2011. до 2018. године.

1.3.3.3. Трећа појединачна хипотеза

Циљеви субјеката који спроводе процес планирања развоја су усмерени ка повећању безбедности грађана РС.

Индикатори: мотиви и циљеви професионалних припадника војске; процењени ниво значаја циљева професионалних припадника војске; разлика између нивоа значаја групе циљева који се односе на безбедност грађана РС и значаја групе осталих циљева професионалних припадника војске.

1.3.3.4. Четврта појединачна хипотеза

Актуелни модел усклађивања циљева битних субјеката планирања развоја је неповољан и последица је недовољне укључености субјеката у процес планирања и смањења буџета одбране.

Индикатори: буџети одбране за период од 2011. до 2018. године; процена укључености политичких доносиоца одлука, грађана и интерних заинтересованих страна у процес планирања развоја по типовима укључености; број информација у вези са финансирањем система одбране које су војни руководиоци пружили политичким доносиоцима одлука на седницама Савета за планирање одбране у периоду од 2011. до 2018. године; квантитативни ставови експерата о степену информисаности политичких доносиоца одлука у вези са проблемима планирања развоја; квантитативна процена експерата о заступљености договора између војних и политичких руководиоца приликом решавања проблема у вези са планирањем развоја; квантитативна процена експерата о заступљености наређивања од стране политичких доносиоца одлука у вези решавања проблема планирања развоја, супротно у односу на ставове војних руководиоца и реалне потребе система одбране; квантитативна процена експерата о заступљености притиска којем су војни руководиоци изложени приликом наметања решења од стране политичких руководиоца у случајевима када су ставови политичких руководиоца у вези решавања проблема развоја супротни у односу на ставове војних руководиоца или интереса система одбране; укупан износ бруто материјалних награда у МО и ВС у периоду од 2011. до 2018. године; бројно стање кадра у МО и ВС у периоду од 2011. до 2018. године; просечне плате у МО и ВС за период од 2011. до 2018. године; квантитативна процена експерата о томе колико су износи материјалних награда и плата, као и примена нематеријалних награда довољни за стимулацију професионалних припадника војске тако да доприносе мотивима и циљевима који се односе на безбедност грађана и РС; ниво информисаности грађана у вези са проблемима планирања развоја; ниво значаја циља у вези са смањењем буџета одбране и безбедности државе код грађана; ниво значаја циља у вези са смањењем буџета одбране и циљева који се односе на безбедност грађана и државе код професионалних припадника војске.

1.3.4. Четврта посебна хипотеза

Рационализација процеса планирања развоја заснованог на способностима у највећој мери се може извршити другачијим груписањем делатности и активности, као и применом савремених научних метода и методских поступака.

1.3.4.1. Прва појединачна хипотеза

Анализом политичких смерница (формалних и неформалних) и заинтересованих страна стварају се предуслови за успешно спровођење процеса планирања развоја система одбране.

Индикатори: ставови експерата у вези кључних недостатака актуелног модела дугорочног планирања развоја када је у питању анализа политичких смерница; ставови експерата у вези могућих начина унапређења анализе политичких смерница; ставови експерата у вези са потребама реализације анализе заинтересованих страна; ставови експерата у вези са тиме шта може анализа заинтересованих страна и политичких смерница да обезбеди процесу дугорочног планирања развоја система одбране.

1.3.4.2. Друга појединачна хипотеза

Анализом правног оквира, стратегија и концепата стварају се предуслови за успешно спровођење процеса планирања развоја система одбране.

Индикатори: ставови експерата у вези са теоријском основом актуелног модела дугорочног планирања развоја система одбране када је у питању анализа правног оквира, стратегија и концепата; ставови експерата у вези са практичном применом актуелног модела дугорочног планирања развоја система одбране када је у питању анализа правног оквира, стратегија и концепата; ставови експерата у вези начина спровођења анализе правног оквира, као и разлога због којих би требала да се спроведе; ставови експерата у вези начина спровођења анализе стратегије, као и разлога због којих би требала да се спроведе; ставови експерата у вези начина спровођења анализе концепата, као и разлога због којих би требала да се спроведе.

1.3.4.3. Трећа појединачна хипотеза

Интеграцијом анализе окружења и развоја сценарија у јединствену фазу процеса планирања развоја, структурирањем окружења по нивоима, као и применом савремених метода развоја сценарија и претраживања података (енг. Datamining), може се постићи рационализација процеса планирања развоја.

Индикатори: ставови експерата у вези досадашње организације процене окружења и развоја сценарија по нивоима планирања у складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја система одбране; ставови експерата у вези проблема који су се односили на врсте окружења и структурирање окружења по нивоима; ставови експерата у вези метода и методских поступака, као и проблема у њиховој примени, а који су примењени приликом процене окружења и развоја сценарија у складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја система одбране; ставови експерата у вези са могућностима унапређења процене окружења и развоја сценарија као и ефектима тих унапређења на процес дугорочног планирања развоја система одбране.

1.3.4.4. Четврта појединачна хипотеза

Одређивањем листе ефеката, делатности (функција), активности, могућих карактеристика објеката над којима се спроводе активности, као и повезивањем са условима окружења, односно могућим вредностима фактора (параметара) одређеног сценарија операцијског окружења, могуће је обезбедити јединствени приступ идентификовања потребних способности система одбране.

Индикатори: ставови експерата у вези са недостацима које су уочили у листи потребних способности која је израђена у складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја система одбране; ставови експерата у вези узрока недостатака у листи способности која је израђена у складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја система одбране; ставови експерата у вези са утицајем стандардизације фазе идентификовања потребних способности на унапређење листе потребних способности; ставови експерата у вези са кључним елементима које је потребно стандардизовати у моделу идентификовања потребних способности.

1.3.4.5. Пета појединачна хипотеза

Одређивањем листе чиниоца развоја способности, као и мера у оквиру чиниоца развоја способности, могуће је обезбедити јединствени приступ идентификовања могућих опција достизања потребних способности система одбране.

Индикатори: ставови експерата у вези са недостацима које су уочили у листи опција за развој потребних способности која је израђена у складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја система одбране; ставови експерата у вези узрока недостатака у опцијама развоја потребних способности које су израђене у складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја система одбране; ставови експерата у вези са утицајем стандардизације опција развоја на унапређење листе опција за достизање

потребних способности; ставови експерата у вези са кључним елементима које је потребно стандардизовати у моделу развоја опција за достизање потребних способности.

1.3.4.6. Шеста појединачна хипотеза

Применом вишекритеријумског одлучивања, уз утврђивање значаја критеријума, може се обезбедити боља приоритетизација опција развоја способности.

Индикатори: ставови експерата у вези са методама које су примењене за избор опција за достизање потребних способности у складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја система одбране; ставови експерата у вези са критеријумима који су коришћени за избор опција за достизање потребних способности у складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја система одбране; ставови експерата у вези са начином приоритетизације опција за достизање потребних способности у складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја система одбране; ставови експерата у вези са методама које се могу применити за избор опција за достизање потребних способности у складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја система одбране.

1.3.5. Пета посебна хипотеза

Применом предложеног модела планирања развоја могу се постићи боља ефективност и ефикасност.

1.3.5.1. Прва појединачна хипотеза

Применом предложеног модела процеса дугорочног планирања развоја система одбране РС могу се постићи боља ефективности у односу на актуелни модел када је у питању усаглашеност са условима, укључивање субјеката у процес, уважавање мотива и циљева различитих заинтересованих страна, као и структурирање на делатности и активности и повећање применљивости и објективности.

Индикатори: критеријуми процене могућих ефеката примене модела у области услова; критеријуми процене могућих ефеката примене модела у области субјеката; критеријуми процене могућих ефеката примене модела у области мотива и циљева; критеријуми процене могућих ефеката примене модела у области делатности, активности, метода и методских поступака; процена међусобног утицаја критеријума у области услова од стране експерата; процена међусобног утицаја критеријума у области субјеката од стране експерата; процена међусобног утицаја критеријума у области мотива и циљева од стране експерата; процена међусобног утицаја критеријума у области делатности, активности, методе и методски поступци од стране експерата; средња вредност и квантили

елемената у матици укупних утицаја по групама критеријума (областима); значај кључних критеријума по Сатијевој скали у паровима у области услова; значај кључних критеријума по Сатијевој скали у паровима у области субјеката; значај кључних критеријума по Сатијевој скали у паровима у области мотива и циљева; значај кључних критеријума по Сатијевој скали у паровима у области делатности, активности, метода и методских поступака; значај група критеријума (области) по Сатијевој скали у паровима; процена вредности критеријума за актуелни модел дугорочног планирања развоја од стране експерата; процена вредности критеријума за предложени модел дугорочног планирања развоја од стране експерата.

1.3.5.2. Друга појединачна хипотеза

Применом предложеног модела планирања развоја система одбране могу се постићи ефекти у рационализацији потребних људских ресурса.

Индикатори: експертска процена релативног броја потребних људских ресурса за припрему и реализацију фазе Организовање субјеката планирања развоја код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативног броја потребних људских ресурса за припрему и реализацију фазе Анализа правног оквира, стратегија и концепата код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативног броја потребних људских ресурса за припрему и реализацију фазе Анализа окружења и развоја сценарија код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативног броја потребних људских ресурса за припрему и реализацију фазе Идентификовање потребних способности код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативног броја потребних људских ресурса за припрему и реализацију фазе Развој опција за достизање потребних способности код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативног броја потребних људских ресурса за припрему и реализацију фазе Избор опција за достизање потребних способности код предложеног модела у односу на актуелни модел.

1.3.5.3. Трећа појединачна хипотеза

Применом предложеног модела планирања развоја система одбране могу се постићи ефекти у рационализацији потребног времена.

Индикатори: експертска процена релативног потребног времена за припрему и реализацију фазе Организовање субјеката планирања развоја код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативног потребног времена за

припрему и реализацију фазе Анализа правног оквира, стратегија и концепата код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативног потребног времена за припрему и реализацију фазе Анализе окружења и развоја сценарија код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативног потребног времена за припрему и реализацију фазе Идентификовање потребних способности код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативног потребног времена за припрему и реализацију фазе Развој опција за достизање потребних способности код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативног потребног времена за припрему и реализацију фазе Избор опција за достизање потребних способности код предложеног модела у односу на актуелни модел.

1.3.5.4. Четврта појединачна хипотеза

Применом предложеног модела планирања развоја система одбране могу се постићи ефекти у рационализацији потребних материјалних ресурса.

Индикатори: експертска процена релативних потребних материјалних ресурса за припрему и реализацију фазе Организовање субјеката планирања развоја код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативних потребних материјалних ресурса за припрему и реализацију фазе Анализа правног оквира, стратегија и концепата код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативних потребних материјалних ресурса за припрему и реализацију фазе Анализе окружења и развоја сценарија код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативних потребних материјалних ресурса за припрему и реализацију фазе Идентификовање потребних способности код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативних потребних материјалних ресурса за припрему и реализацију фазе Развој опција за достизање потребних способности код предложеног модела у односу на актуелни модел; експертска процена релативних потребних материјалних ресурса за припрему и реализацију фазе Избор опција за достизање потребних способности код предложеног модела у односу на актуелни модел.

1.4. МЕТОДЕ

1.4.1. Парадигматска основа истраживања

За конкретно истраживање користиће се различите врсте метода, укључујући и филозофски приступ у решавању проблема. Филозофски приступ се примењује у оријентацији истраживања и успостављању концепта по коме ће се истраживање вршити.

Дијалектика, као филозофски приступ, омогућава сагледавање предмета истраживања у њеној генези, као и сагледавање узрочно последичних веза у предмету истраживања. **Позитивистички приступ** намеће потребу да избор метода вршимо искључиво у складу са предметом истраживања. Такође, позитивистички приступ се огледа и у сагледавању утицаја практичних манифестација рационализације процеса планирања развоја заснованог на способности. Наведене манифестације се могу чулно опазити. Продукт истраживања може имплицирати и практична решења за потребе реализације процеса планирања развоја заснованог на способностима у МО и ВС.

1.4.2. Основне методе

Истраживање захтева примену анализе и синтезе, апстракције и конкретизације, специјализације и генерализације, дедукције и индукције. Наведеним основним методама придодаје се и метода дефиниције.

Методе **анализе и дедукције** примену имају у растављању предмета истраживања, као и појава које су у вези са предметом истраживања на саставне чиниоце, уочавајући и међусобне односе и везе, те се долази до сазнања о нивоима окружења, врстама сценарија, ефектима, делатностима (функцијама) и активностима у операцијама и другим појавама којима се описују способности, као и појавама које утичу на реализацију процеса планирања развоја, као што су поједини: услови примене модела, субјекти који утичу на процес планирања развоја, мотиви и циљеви различитих заинтересованих страна, делатности и активности процеса и ефекти који се могу постићи применом модела.

Синтезом и индукцијом се на основу претходно растављених целина и утврђених њихових појединачних и посебних карактеристика долази до сазнања о предмету истраживања у целини, као и појединих сложених делова предмета истраживања.

Методом **апстракције** се на основу теоријских и искуствених сазнања примене модела планирања развоја заснованог на способности, као и на основу спроведеног истраживања долази до предложеног модела замисли процеса планирања развоја заснованог на способностима. **Конкретизација** има улогу у приближавању апстрактног модела замисли процеса планирања развоја заснованог на способностима конкретном поступку који се спроводи у МО и ВС за планирање развоја.

Класификација, као специфичност примене методе специјализације, користи се за класификовање нивоа окружења, сценарија, услова који утичу на примену модела, субјеката који утичу на процес планирања развоја, мотива и циљева различитих заинтересованих страна, ефеката примене модела, делатности и активности модела замисли, критеријума избора опција развоја и других појава у вези са предметом

истраживања уз одређивање критеријума класификације у циљу обезбеђења потпуне класификације.

Значај примене методе **генерализације** је у изношењу појединачних и посебних ставова у вези са корацима и фазама модел процеса планирања развоја заснованог на способностима, као и у изношењу генералног става о примењеном и предложеном моделу.

Метода дефиниције се користи за дефинисање окружења, сценарија, субјеката који утичу на процес планирања развоја, облика организације субјеката планирања развоја, мотива и циљева заинтересованих страна, ефеката примене модела, делатности и активности предложеног модела, критеријума избора опција развоја и других појава у вези са предмет истраживања, уважавајући правила дефинисања.

1.4.3. Опште научне методе

Од опште научних метода користиће се претежно метода делова, историјско-компаративна метода, компаративна метода и статистичка метода.

Метода деловања користиће се у две сврхе и то за креирање модела имитације и креирање модела замисли. Модел имитације биће креиран на основу резултата истраживања која се односе на примену досадашњег процеса планирања развоја заснованог на способностима. Модел замисли процеса планирања развоја биће израђен на основу анализе различите доступне литературе која се бави процесом планирања развоја, властитог искуства истраживача на реализацији процеса планирања развоја, као и на основу резултата овог истраживања.

Примена **историјско-компаративне методе** долази до изражаја приликом поређења ефеката актуелног модела процеса планирања развоја примењеног у току израде Дугорочног плана развоја система одбране РС у периоду у коме се врши истраживање са ефектима који би се остварили применом предложеног модела замисли процеса планирања развоја. Примена **компаративне методе** је значајна и при утврђивању заједничких и различитих својстава у вези са процесом планирања развоја која су присутна у различитим изворима података. Утврђена заједничка и различита својства ће представљати основу за закључивање о различитости између актуелног модела, ставова присутних у доступној литератури који се односе на процес планирања развоја и предложеног модела планирања развоја.

Статистичка метода биће примењена код одређивања узорака и сређивања и обраде података и закључивања приликом примене метода испитивања. Утврђивање узорка је различито реализовано узимајући у обзир примењене технике испитивања, и то посебно за анкету, а посебно за интервју.

Укупна статистичка маса за **анкетирање** је укупна популација Републике Србије старости од 15 до 65 година, која износи према Републичком заводу за статистику (Републички завод за статистику Републике Србије, 2017.) за 2016. годину 4.688.795 становника, што је 66,4% од укупног броја популације Републике Србије. Приликом формирања узорка узете су у обзир карактеристике статистичке масе, као и природа предмета истраживања на основу чега су формиран критеријуми који се односе на степен образовања, старосно доба и запосленост у систему безбедности.

Када су у питању карактеристике статистичке масе које се односе на образовну структуру, на основу података Републичког завода за статистику према попису из 2011. године (Републички завод за статистику Републике Србије, 2017.) одређене су категорије образовне структуре, као и удео сваке категорије образовне структуре у укупној статистичкој маси (**Табела 1**).

Табела 1 Образовна структура укупне статистичке масе

Степен образовања	Процент од укупне статистичке масе
Без школске спреме	2,69%
Непотпуно основно образовање	11,04%
Основно образовање	20,84%
Средње образовање	49,13%
Више образовање	5,68%
Високо образовање	10,63%

Старосна структура (**Табела 2**) груписана је по старосним добима, а удео сваке групе је одређен на основу података Републичког завода за статистику према попису из 2011. године (Републички завод за статистику Републике Србије, 2017.).

Табела 2 Старосна структура укупне статистичке масе

Старосно доба	Процент од укупне статистичке масе
15–19	8,19%
20–24	8,95%
25–29	9,78%
30–34	10,11%
35–39	10,06%
40–44	9,57%
45–49	9,85%
50–54	10,59%
55–59	12,14%
60–64	10,76%

Када је у питању карактеристика укупне статистичке масе која се односи на запослење у систему безбедности, под овим обухватом се подразумевају запослени у Министарству одбране и Војсци Србије (око 32.000), запослени у Безбедносно-информативној агенцији (око 2.000) и запослени у Министарству унутрашњих послова (око 42.000), што износи око 76.000 запослених у сектору безбедности, односно 1,62% од укупне статистичке масе. Када је у питању узорак лица који припадају систему безбедности, као репрезент су узети припадници МО и ВС, а у обзир су узети следећи критеријуми: сви анкетирани професионални припадници војске су учествовали у некој области планирања одбране;¹ као и да сви припадници војске својим активностима доприносе спровођењу докумената планирања развоја система одбране, односно утичу на развој способности система одбране.

Узимајући у обзир просторне карактеристике укупне статистичке масе према подацима Републичког завода за статистику (Републички завод за статистику Републике Србије, 2017.), просторни распоред популације Републике Србије је анализиран је по регионима и областима (**Табела 3**).

Табела 3 Просторни распоред укупне статистичке масе

Регион/округ	Процент од укупне статистичке масе
Београдски регион/ Београдски округ	23,90%
Регион Војводине	26,60%
Западнобачка област	2,50%
Јужнобанатска област	4%
Јужнобачка област	8,70%
Севернобанатска област	2,00%
Севернобачка област	2,60%
Средњобанатска област	2,50%
Сремска област	4,30%
Регион Шумадије и Западне Србије	27,80%
Златиборска област	3,90%
Колубарска област	2,40%
Мачванска област	4%
Моравичка област	2,90%
Поморавска област	2,90%
Расинска област	3,30%
Рашка област	4,30%
Шумадијска област	4,10%
Регион Јужне и Источне Србије	21,70%

¹ Анкетирана лица су учествовала барем у једној од фаза процеса дугорочног планирања развоја система одбране или у другим областима планирања одбране (планирање употребе или израда стратегијско-доктринарних докумената).

Регион/округ	Процент од укупне статистичке масе
Борска област	1,70%
Браничевска област	2,40%
Зајечарска област	1,60%
Јабланичка област	2,90%
Нишавска област	5,20%
Пиротска област	1,20%
Подунавска област	2,70%
Пчињска област	2,80%
Топличка област	1,20%

За формирање узорка анкетања одредили смо се за примену стратификованог случајног узорка, а стратоси су одређени на основу карактеристика укупне статистичке масе, и то: образовна структура, старосно доба и рад у сектору безбедности. Анкетање ће се реализовати на узорку од 1.100 грађана и то 1.000 грађана ван сектора безбедности и 100 припадника Министарства одбране и Војске Србије, као репрезент сектора безбедности. Узимајући у обзир карактеристике и просторни распоред укупне статистичке масе, као и одређене стратосе, расподела узорка по извршена је по стратосима (Табела 4).

Табела 4 Просторни распоред и стратоси узорка за спровођење анкете

Регион/округ	Рад у сектору безб.		Старосно доба										Степен образовања					
	не	да	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	Без	Непотпуно основно	Основно	Средње	Више	Високо
Београдски регион	239	24	22	24	26	27	26	25	26	28	32	28	7	29	55	129	15	28
Регион Војводине	266	27	24	26	29	30	29	28	29	31	36	31	8	32	61	144	17	31
Западнобачка област	25	3	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	6	14	2	3
Јужнобанатска област	40	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	5	9	22	2	5
Јужнобачка област	87	9	8	9	9	10	10	9	9	10	12	10	3	11	20	47	5	10
Севернобанатска област	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	5	11	1	2
Севернобачка област	26	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	6	14	2	3
Средњобанатска област	25	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	6	14	2	3
Сремска област	43	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	5	1	5	10	23	3	5
Регион Шумадије и Западне Србије	278	28	25	27	30	31	31	29	30	32	37	33	8	34	64	150	17	32
Златиборска област	39	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	5	9	21	2	5

Регион/округ	Рад у сектору безб.		Старосно доба										Степен образовања					
	не	да	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	Без	Непотпуно основно	Основно	Средње	Више	Високо
Колубарска област	24	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	6	13	1	3
Мачванска област	40	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	5	9	22	2	5
Моравичка област	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	4	7	16	2	3
Поморавска област	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	4	7	16	2	3
Расинска област	33	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	8	18	2	4
Рашка област	43	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	5	1	5	10	23	3	5
Шумадијска област	41	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	5	9	22	3	5
Регион Јужне и Источне Србије	217	22	20	21	23	24	24	23	24	25	29	26	6	26	50	117	14	25
Борска област	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	9	1	2
Браничевска област	24	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	6	13	1	3
Зајечарска област	16	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	4	9	1	2
Јабланичка област	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	4	7	16	2	3
Нишавска област	52	5	5	5	6	6	6	5	6	6	7	6	2	6	12	28	3	6
Пиротска област	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	3	6	1	1
Подунавска област	27	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	6	15	2	3
Пчињска област	28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	6	15	2	3
Топличка област	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	3	6	1	1
УКУПНО	1000	100	90	96	108	111	111	105	108	117	134	118	30	121	229	540	62	117

Сређивање података биће реализовано груписањем прикупљених података по просторном размештају, односно по регионима и областима РС, као и по напред одређеним стратосима, односно по образовној структури, старосној доби и раду у сектору безбедности. Обрада података биће реализована употребом Microsoft Excel пакета, а претежно при прорачуну средњих вредности ставова коресподената, варијансе и корелације.

Укупна статистичка маса за спровођење *интервјуа* се односи на све професионалне припаднике Управе за стратегијско планирање Сектора за политику одбране, а узимајући у обзир да је Управа за стратегијско планирање надлежна за процес планирања развоја система одбране, као и на начелнике Управе за стратегијско планирање у периоду од 2011. до 2019. године. У Управи за стратегијско планирање је тренутно запослено 28 лица, те је укупна статистичка маса 28 лица, док је у периоду истраживања

Управом за стратегијско планирање руководило три начелника и једно лице које је по овлашћењу министра одбране вршило дужност начелника Управе.

Карактеристике укупне статистичке масе које се односе на предмет истраживање, а у вези су са учешћем припадника Управе за стратегијско планирање у изради Дугорочног плана развоја система одбране РС у периоду у коме се врши истраживање. У процесу израде дугорочног плана развоја је учествовало осам припадника Управе за стратегијско планирање. Просторни размештај укупне статистичке масе је на територији града Београда.

Узимајући у обзир карактеристике укупне статистичке масе определили смо се за намерни узорак, а критеријум избора узорка је карактеристика укупне статистичке масе у вези са учешћем у процес израде Дугорочног плана развоја система одбране РС. Узорак за спровођење интервјуисања укључује свих осам припадника Управе за стратегијско планирање који су били укључени у процес израде Дугорочног плана развоја система одбране РС (пример Прилог 2), као и четири лица која су обављала дужност начелника Управе за стратегијско планирање у периоду од 2011. до 2018. године.

1.4.4. Методе прикупљања података

За прикупљање података користиће се метода анализе садржаја и испитивања. **Метода анализе садржаја** примениће се за прикупљање података о предмету истраживања из доступне литературе. За потребе примене методе анализе садржаја конструисан је инструмент- арак анализе садржаја по хипотезама (пример Прилог 1). Изворе података за примену методе анализе садржаја представља различита литература, и то првенствено: закони и подзаконска акта у вези са процесом планирања развоја, стратегије, смернице за планирање развоја, усвојена документа дугорочног, средњорочног и краткорочног планирања, акти МО и ВС који су се односили на израду Дугорочног плана развоја система одбране РС, подаци са званичних сајтова Републичког завода за статистику и МО, записници са седница Савета за планирање одбране, средства јавног информисања- портали најтиражнији медија у РС, као и различита научна и стручна литература и доктринарна документа која се у потпуности или делимично односе на процес дугорочног планирања развоја.

Када је у питању примена методе испитивања, користиће се технике интервјуа, а у мањем обиму и анкете.

Интервју ће се обавити са добрим познаваоцима проблематике а у вези са предметом истраживања- експертима, а који су изабрани по описаном узорку. За потребе примене технике интервјуа израђен је инструмент- протокол интервјуа по хипотезама

(пример Прилог 2). Интервјуисање ће бити спроведено према протоколу интервјуа, лицем у лице са коресподентима. Када су у питању врсте интервјуа, поједина питања из интервјуа ће бити неусмерена, односно имаће карактер слободног интервјуа, са циљем прикупљања квалитативних ставова експерата у вези појединих питања, док ће одређена питања бити усмерена, а најчешће у циљу прикупљања квантитативних или трансформисаних и скалираних квалитативних ставова експерата у вези са појединим питањима из предмета истраживања. Подаци добијени интервјуисањем биће сређени груписањем одговора по критеријуму сличности, док ће се за обраду података користити статистичке методе одређивањем средњих вредности ставова експерата, основне научне методе ради закључивања и изношења генералних ставова о предмету истраживања, као и методе операционих истраживања. На основу обрађених података закључиваће се о појединачним хипотезама које су у вези са питањима из интервјуа.

Применом **анкете** прикупиће се подаци о ставовима коресподената у вези са субјективном перцепцијом о угрожености државе, значају појединих циљева, као и о степену информисаности о појединим појавама у оквиру предмета истраживања. Поступак анкетирања, зависности од доступности коресподената биће спроведено на основу анкетног листа које сам испитаник попуњава на папиру уз присуство истраживача, као и анкетирање електронским анкетним листом без присуства истраживача. За потребе спровођења анкетирања израђан је анкетни лист у форми ординарне скале процене (пример Прилог 3). Подаци добијени анкетирањем биће обрађени статистичким методама, а на основу резултата обраде података закључиваће се о појединачним хипотезама код којих се подаци о индикаторима прикупљају анкетирањем, а довођењем у међусобну везу резултата обраде података и конкретних друштвено историјских појава које утичу на резултате истраживања (буџет одбране, циљеви развоја систем одбране, модел усаглашавања циљева и мотива и слично).

1.4.5. Сређивање и обрада података

Сви прикупљени подаци биће **класификовани и груписани** по појединачним хипотезама. Прикупљени подаци методом анализе садржаја биће груписани на основу сличности, појава/ процеса/ појмова на које се одредбе докумената односе, релације са другим појавама/ процесима/ појмовима и врстама извора података. Сређени подаци су обрађени применом компаративне и статистичке методе. **Компаративном методом** ће се утврдити заједничка и различита својства у вези са проценом планирања развоја која су присутна у различитим изворима података. Утврђена заједничка и различита својства ће представљати основу за закључивање о различитости и сличности између актуелног

модела, ставова који су присутни у доступној литератури, а односе се на процес планирања развоја и предложеног модела планирања развоја. **Статистичком методом** ће се добити подаци о средњим вредностима појединих ставова у литератури, као и учешћу појединих ставова у односу на укупан број прикупљених података у циљу закључивања о претежној заступљености појединих ставова у литератури.

Применом статистичких метода обрадиће се и подаци прикупљени интервјуисањем и анкетирањем који су у вези са предметом истраживања, а за потребе одређивања средњих вредности преференција и ставова, корелације и одступања. Такође, статистичке методе ће се употребљавати за анализу трендова појава које се односе на предмет истраживања.

Примена метода операционих истраживања укључује примену метода fuzzy логике, ДЕМАТЕЛ методе и метода вишекритеријумског одлучивања, а нарочито АХП методе. Наведене методе ће се претежно употребљавати ради обраде података прикупљених методом интервјуа, а ради одређивања значаја појединих појава које су обухваћене предметом истраживања, одређивања средње вредности процене групе експерата, као и међусобног утицаја појединих појава.

Приликом примене метода групног одлучивања, а како би се повећала објективност, може се употребити **fuzzy логика**. Метода fuzzy логика се користи како би се омекшале границе између различитих нивоа скале процене по којој експерти процењују одређену појаву, те утврђивања средње вредности процене групе експерата. Према препорукама у (Ghazinoory, Memariani, и Esmail, 2007) из практичних разлога користе се троугласти fuzzy бројеви облика (једначина 1):

$$x = (x^l, x^m, x^u) \quad (1)$$

где је:

x^l - доња или песимистичка вредност,

x^m - средња или највероватнија вредност и

x^u - горња или оптимистичка вредност утицаја фактора.

Експерти процену врше лингвистичким дескрипторима, по следећој скали: Врло мало – VL (0; 1; 3); Мало – L (1; 3; 5); Средње – M (3; 5; 7); Велико – H (5; 7; 9); Врло велико – VH (7; 9; 10).

У наредној активности рачуна се средње мишљење групе експерата. Средње мишљење групе експерата x_i , за сваки критеријум, добија се агрегацијом појединачних мишљења у виду средње вредности добијеног сета fuzzy бројева-мишљења (једначина 2):

$$x_i = (x_i^l, x_i^m, x_i^u), = \left(\frac{1}{a} \sum_{k=1}^a x_i^{kl}, \frac{1}{a} \sum_{k=1}^a x_i^{km}, \frac{1}{a} \sum_{k=1}^a x_i^{ku} \right) \quad (2)$$

Где је: $i=1, \dots, n$ (редни број критеријума по редовима); $k=1, \dots, a$ (редни број експерта).

Квантитативна вредност средње процене групе утврђује се дефазификацијом средњег одговора групе експерата применом *градираног метода интеграције средине fuzzy бројева* (Shan Huo Chen, 2006) (једначина 3).

$$x_{i \text{ def}} = \frac{x_i^l + 4 \cdot x_i^m + x_i^u}{6} \quad (3)$$

Једна од метода за одређивање међусобног утицаја елемената одређеног система јесте **DEMATEL** метода која се користи за анализу структуре са сложеним узрочним односима између елемената организационих система, процеса и слично.

Према доступној литератури, DEMATEL метода реализује се у шест корака (Sumrit и Anuntavoranich, 2013): израда просечне матрице преференције; израда нормализоване матрице директног утицаја; израда матрице укупних утицаја; израчунавање суме редова и колона; одређивање прага вредности и израда графа узрочно-последичних веза.

Спровођење DEMATEL методе започиње прикупљањем података и израдом појединачне матрице преференције експерата. Сваки експерт врши поређење у паровима проценом међусобног утицаја елемената матрице. Процена утицаја i -тог на j -ти елемент од стране k -тог експерта означава се са x_{ij}^k , где је: $i=1, \dots, n$ (редни број елемената по редовима); $j=1, \dots, n$ (редни број елемената по колонама); $k=1, \dots, a$ (редни број експерта). Процена сваког експерта приказује се ненегативном матрицом ранга $n \times n$, а сваки елемент k -те матрице у изразу $X^k = [x_{ij}^k]_{n \times n}$ означава цео ненегативан број x_{ij}^k , где је $1 \leq k \leq a$. Матрице X^1, X^2, \dots, X^a представљају појединачне матрице преференције експерата. Дијагонални елементи појединачне матрице преференције експерата имају вредност 0 јер исти елементи немају међусобни утицај (Hung-Yi, 2012; Канкараш, 2016).

Како би се повећала објективност DEMATEL методе приликом процене међусобног утицаја елемената матрице, може се применити fuzzy логика за израчунавање средње вредности процене групе експерата.²

Вредности међусобног утицаја елемената $x_{ij \text{ def}}$ представљају основу за израду просечне матрице преференције X коришћењем једначине 4. (Канкараш, 2016)

² Приликом примене DEMATEL метода, експерти процењују међусобан утицај у дводимензионалној матрици, те је приказане једначине fuzzy логике потребно изменити, и то: $x_{ij} = (x_{ij}^l, x_{ij}^m, x_{ij}^u)$, $= (\frac{1}{a} \sum_{k=1}^a x_{ij}^{kl}, \frac{1}{a} \sum_{k=1}^a x_{ij}^{km}, \frac{1}{a} \sum_{k=1}^a x_{ij}^{ku})$ за једначину 2 и $x_{ij \text{ def}} = \frac{x_{ij}^l + 4 \cdot x_{ij}^m + x_{ij}^u}{6}$ за једначину 3. Где је $j=1, \dots, n$ (редни број елемента по колонама).

$$X = x_{ij}^{def}{}_{n \times n}, i, j = 1, 2, \dots, n \quad (4)$$

Даљи кораци у примени DEMATEL методе реализују се према стандардној процедури, односно следећи корак јесте нормализација вредности елемената просечне матрице преференције једначини 5 (Hung-Yi, 2012; Канкараш, 2016).

$$d_{ij} = \frac{x_{ij}^{def}}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n x_{ij}^{def}, \max_{1 \leq i \leq n} \sum_{i=1}^n x_{ij}^{def}} \quad (5)$$

Коришћењем нормализованих вредности елемената просечне матрице преференције d_{ij} израђују се нормализоване матрице директног утицаја D коришћењем једначине 6 (Канкараш, 2016).

$$D = d_{ij}{}_{n \times n}, i, j = 1, 2, \dots, n \quad (6)$$

Израчунавање матрица укупних утицаја T ранга $n \times n$ врши се у наредној активности (једначине 7 и 8), где елемент матрице укупних утицаја t_{ij} представља директан утицај елемента i на елемент j , а матрица одражава укупне односе између сваког пара елемената (Sumrit и Anuntavoranich, 2013; Канкараш, 2016).

$$T = D I - D^{-1} \quad (7)$$

$$T = t_{ij}{}_{n \times n}, i, j = 1, 2, \dots, n \quad (8)$$

где је I – јединична матрица ранга.

У последњем кораку (једначине 9 и 10) израчунава се сума редова r_i и колона c_j матрице T , које су представљене векторима ранга $n \times 1$, (Sumrit и Anuntavoranich, 2013; Канкараш, 2016).

$$r = r_i{}_{n \times 1} = \sum_{j=1}^n t_{ij}{}_{n \times 1} \quad (9)$$

$$c = c_j{}_{n \times 1} = \sum_{i=1}^n t_{ij}{}_{n \times 1} \quad (10)$$

Вредност r_i приказује укупне директне и индиректне утицаје које је елемент i омогућио осталим елементима, а вредност c_j приказује укупне директне и индиректне утицаје које је елемент j добио од осталих елемената. У случају када је $j=i$, вредност (r_i+c_i) представља укупни дат и примљен утицај од фактора i , а вредност $(r_i - c_i)$ означава мрежни допринос елемента i . Уколико је вредност $(r_i - c_i)$ позитивна, елемент i даје утицај, а уколико је та вредност негативна елемент i прима утицај (Sumrit и Anuntavoranich, 2013; Канкараш, 2016).

Одређивање прага вредности (једначина 11) представља пети корак. Праг вредности одређује се ради елиминисања утицаја мање значајних елемената матрице T и најчешће представља аритметичку средину елемената матрице T .

$$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n t_{ij}}{N} \quad (11)$$

где је: α – праг вредности, N – укупан број елемената матрице T .

Праг вредности може да се одреди међусобним договором експерата или израчунавањем квантила. Уколико је потребно елиминисати више елемената из матрице, праг вредности биће већи, а уколико је потребно елиминисати мање елемената из матрице праг вредности биће мањи (Канкараш, 2016). Приликом елиминације елемената, сматра се да су испод прага вредност сви они елементи чије су све вредности елемената матрице укупног утицаја t_{ij} у реду испод прага вредности.

У последњем кораку сви елементи t_{ij} приказују се на графу узрочно-последичних веза на основу координата вредности r_i и c_i (Bagheri Morghaddam, Sahafzadeh, Shafici Alavijeh, Yousefdehi, и Hossein Hosseini, 2010). На овај начин визуализују се сложени односи и обезбеђују информације на основу којих се утврђује веза између елемената, као и најважнији елементи коришћењем претходно утврђеног прага вредности.

Први корак у примени АХП методе јесте одређивање тежине критеријума. Одређивање тежине критеријума реализује се применом Сатијевог модела. У складом Сатијевим моделом, прво се формира матрица $n \times n$, где се у заглављима редова и колона матрице уносе сви критеријуми истим редоследом. Затим се процењује тежина у паровима ($t_{n\alpha}$, где је n редни број критеријума у редовима, а α редни број критеријума у колонама), односно значај сваког критеријума у односу на све друге критеријуме засебно на скали од један до девет, а у контексту одређеног циља (на пример избора најбоље опције развоја способности или у контексту рационализације процеса планирања развоја). Тежина у паровима се одређује тако што се по паровима n и α испитује колики је значај критеријума n (из реда) у односу на фактор α (из колоне), тако да ако је значај критеријума n већи од критеријума α онда је тежина по паровима $t_{n\alpha}$, у супротном, ако је значај критеријума n мањи од критеријума α онда је тежина $1/t_{n\alpha}$. У следећој активности рачуна се сума сваке колоне матрице, а затим свака тежина по паровима се дели са одговарајућом сумом по колонама. У последњој активности корака утврђивања тежине критеријума, претходно кориговане вредности се сабирају по редовима и за сваки се одређује аритметичка средина (Чупић и Сукновић, 2008; Николић и Боровић, 1996).

Користан алат за одређивања тежине критеријума може бити софтвер Expert Choice.

У наредном кораку, за сваку од утврђених опција, односно решења- r , мерењем се утврђују вредности по сваком критеријуму. У наредној активности потребно је извршити трансформацију квалитативних вредности критеријума (ако их има) у квантитативне, а затим тако трансформисане вредности нормализовати (једначина 12) на скали од нула до десет (Чупић и Сукновић, 2008; Николић и Боровић, 1996) Примена АХП методе за процену значаја критеријума и рангирање опција Примена АХП методе за процену значаја

критеријума и рангирање опција Примена АХП методе за процену значаја критеријума и рангирање опција.

$$N_{nr} = \frac{F_{nr}}{\sum_{r=1}^s F_{nr}} \quad (12)$$

Где је: F_{nr} – измерена и трансформисана (квантификована) вредност критеријума n , за одређену опцију, односно решење r ; N_{nr} - нормализована вредност F_{nr} ; r - редни број опције, односно решења и креће се од један до s ; s - максималан број развијених опција, односно решења.

Коришћењем претходно израчунатих тежина, односно значаја критеријума, као и нормализованих вредности критеријума за сваку опцију, односно решење, може се одредити релативна тежина сваке опције (једначина 14).

$$R_r = \sum_{n=1}^i T_n \times N_{nr} \quad (13)$$

Где је: R_r – релативни значај r -те опције, односно решења,

Прорачунате вредности релативног значаја сваке од опција, односно решења могу се користити за рангирање опција (решења), избор једне оптималне опције (решења) или избор више ефикасних опција (решења) (Николић и Боровић, 1996). За обраду података применом АХП методе коришћен је софтвер Expert Choice.

2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ДУГОРОЧНОГ ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА СИСТЕМА ОДБРАНЕ ЗАСНОВАНОГ НА СПОСОБНОСТИМА

У првом делу докторке дисертације приказане су теоријске основе планирања одбране, а нарочито планирања развоја система одбране и различити модели процеса дугорочног планирања развоја. Теоријски је обрађен и досадашњи модел процеса дугорочног планирања развоја, као и практична искуства у вези његове имплементације, са тежиштем на предностима и недостацима. На основу теоријске основе досадашњег модела, искустава његове досадашње примене, као и теоријске основе савремених научних сазнања везано за поједине проблеме у области планирања, израђен је и детаљно разрађен предлог модела дугорочног планирања развоја којим се треба извршити рационализација процеса планирања развоја.

2.1. Дугорочно планирање развоја система одбране засновано на способностима

Планирање развоја система одбране је део планирања одбране којим се обезбеђује постепена промена система одбране тако да одговори на промене у окружењу. Специфичност дугорочног планирања развоја је та што се односи на дугорочни временски период, те се више сусреће са неизвесношћу. Појава и развој концепта планирања развоја заснованог на способностима управо омогућава да се планирање развоја прилагоди неизвесности које доноси будућност, у смислу ресурса одбране и безбедносних изазова, ризика и претњи. У овом делу докторске дисертације представљене су теоријске основе планирања одбране и планирања развоја, приступ планирању развоја заснован на способностима, као и модели процеса планирања развоја заснованог на способности који се примењују у свету.

2.1.1. Систем одбране Републике Србије

Систем одбране представља укупну организованост, опремљеност и оспособљеност државе, њених грађана, војске и других субјеката друштва (снага одбране) за одбрану њеног суверенитета, територије, независности и уставног поретка (Лукић, 1994). На основу критеријума заступљености снага, системи одбране се деле на: националне, коалиционе и комбиноване. Националне системе одбране карактерише ослањање државе на властите капацитете када су у питању снаге које су заступљене у систему одбране. Како је окружење система одбране све сложеније, а ресурси потребни за изградњу и

функционисање система одбране све ограниченији, у пракси се често јављају коалициони или комбиновани системи одбране (Ковач и Стојковић, 2009, стр. 271).

Систем одбране РС у Закону о одбрани се дефинише као део система националне безбедности који представља јединствену, нормативно, структурно и функционално уређену целину, чији је циљ заштита суверености, независности, територијалне целовитости и безбедности РС од свих облика спољњег и унутрашњег угрожавања у миру, ванредном стању и рату (Закон о одбрани, 2018, стр. 2). По критеријуму заступљености снага, систем одбране РС је националног састава, а снаге одбране у ширем смислу су људски и материјални потенцијали РС, а у ужем смислу га чине организоване структуре субјеката система одбране. Закон о одбрани РС одређује и који су субјекти система одбране, а то су (Закон о одбрани, 2018): грађани, државни органи, органи аутономних покрајина, органи јединица локалне самоуправе, привредна друштва, друга правна лица, предузетници и ВС.

Систем одбране РС је усмерен на заштиту одбрамбених интереса РС, који су усклађени са националним интересима и вредностима. Витални одбрамбени интереси РС су: очување суверености, независности и територијалне целовитости РС и заштита безбедности грађана; изградња поверења, унапређење безбедности и стабилности у региону и сарадња и партнерство са међународним безбедносним организацијама и институцијама демократских држава (Стратегија одбране Републике Србије, 2009).

Систем одбране одбрамбене интересе штити извршавањем послова и задатака у оквиру функције одбране. Одбрана РС је функција државе којом се обезбеђује сувереност, независност, територијална целовитост и безбедност РС. Одбрана РС обухвата војну и цивилну одбрану. Војна одбрана је део одбране РС а обухвата скуп мера и активности усмерених на припреме за одбрану и одбрану РС употребом ВС. Са друге стране, цивилна одбрана је део одбране РС и обухвата скуп мера и активности усмерених на: припреме за одбрану и одбрану РС невојним средствима; обезбеђивање успешног функционисања државних органа, органа аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе, привредних друштава и других правних лица, заштите и спасавања и обезбеђења услова за живот и рад грађана и задовољења потреба снага одбране у ванредном и ратном стању (Закон о одбрани, 2018).

2.1.2. Планирање одбране

Планирање је функција (или процес) од које се полази и која представља основу приликом управљања организацијом. Планирање подразумева *дефинисање циљева организације, успостављање целовите стратегије за остваривање тих циљева и израду*

планова ради интегрисања и координације организационих активности. Планирање се односи на циљеве, тј. на оно што треба да буде урађено, али и на средства, тј. на питање како то треба бити урађено (Robbins и Coulter, 2007). Продукт процеса планирања је план који представља шему којом се спецификују будући ресурси и акције које су потребне организацији како би остварила циљеве на ефикасан начин и организовано (Smith, 2007).

Када је у питању планирање одбране, појам планирања одбране дефинисан је у нормативним актима и стратегијско-доктринарним документима РС. Закон о одбрани РС дефинише планирање одбране као функцију управљања системом одбране чијом реализацијом се одређују циљеви у области одбране и начини остваривања тих циљева (Закон о одбрани, 2018). У складу са Стратегијом одбране РС, планирање одбране има примарни значај у процесу управљања системом одбране. Систем планирања одбране обезбеђује изградњу потребних способности, функционисање и развој система одбране, рационално ангажовање расположивих ресурса одбране и транспарентност располагања финансијским средствима за потребе одбране (Стратегија одбране Републике Србије, 2009).

Када је у питању доктринарно уређење, Доктрина планирања у Војсци Србије, планирање одбране дефинише као „сложена делатност која обезбеђује да систем одбране поседује потребне способности за извршавање додељених мисија и задатака у оквиру утврђеног концепта одбране“ (Генералштаб Војске Србије, 2012). Узимајући у обзир обухват појма планирање одбране у Доктрини планирања у Војсци Србије, а који је претежно усмерен на развој способности, може се закључити да ова дефиниција пре одговара појму планирање развоја, а не планирање одбране.

Планирање одбране се остварује кроз израду стратегијско- доктринарних докумената, планирање развоја система одбране и планирање употребе снага (Закон о одбрани, 2018). Закон о одбрани РС наводи и основна документа планирања одбране.

Израда стратегијско-доктринарних докумената обухвата утврђивање стратегијских и доктринарних опредељења у Стратегији националне безбедности РС, Стратегији одбране РС, Доктрини ВС, доктринама на оперативном нивоу командовања, функционалним доктринама и другим доктринарним документима нижег нивоа. На основу стратегијских опредељења и циљева система одбране, као и утврђених потреба, планирањем развоја се непосредно утврђује управљање ресурсима одбране у функцији изградње способности за додељене мисије и задатке (Ковач и Стојковић, 2009).

Трећа грана планирања одбране се односи на израду докумената планирања употребе, а подразумева План одбране РС и План употребе ВС. План одбране РС је основни плански документ на основу кога се субјекти одбране организују, припремају за

извршење задатака, предузимају мере и радње за употребу ВС и других снага одбране и предузимају мере и активности на заштити и спасавању људи, материјалних добара и животне средине у ратном и ванредном стању (Упутство о јединственој методологији за израду планова одбране и мерама безбедности у изради планова одбране, 2018). План употребе ВС идентификује конкретне снаге, подршку и друге ресурсе потребне за његову раелизацију (Генералштаб Војске Србије, 2017), односно за остваривање постављених циљева у супротстављању конкретним изазовима, ризицима и претњама. Потребне оперативне и функционалне способности, које треба достићи за извршење задатака везаних за план употребе, представљају основ за дугорочни развој оперативних и функционалних способности система одбране (Генералштаб Војске Србије, 2017).

2.1.3. Процес дугорочног планирања развоја система одбране

Како је појам планирање, дефинисано коришћењем појма процес, при дефинисању појма дугорочно планирање развоја првобитно је потребно одредити значење појма процес, затим дефинисати појам планирања развоја са посебним освртом на планирање развоја система одбране, а на крају сузити обухват појма планирања развоја на дугорочно планирање развоја узимајући у обзир временски оквир у коме се врши планирање.

Процесна теорија у менаџменту је настала деведесетих година двадесетог века као одговор на пословање организација у знатно измењеном окружењу. Процес се у литератури дефинише на сличне начине. Неке од могућих дефиниција су: „специфичан, структурирани и управљани сет активности са познатим улазом, дизајниран да произведе одређени излаз” (Oxford University Press, 2006, стр. 416) или „ограничен сет активности који се предузимају као одговор на неки догађај, у циљу да генеришу одређени излаз” (Harmon, 2007).

Планирање развоја се може одредити као специфична врста планирања која је усмерена ка развоју било које организације (Reidar, 2004, стр. 15), односно ка промени организације и достизању одређеног жељеног стања. Планирање развоја се не бави детаљима организације, већ се односи на знатно шире гледиште, односно на стратегијско планирање (Reidar, 2004, стр. 8). Када је у питању систем одбране, планирање развоја система одбране може се дефинисати као процес одређивања циљева развоја система одбране и начина за њихово остварење, а кроз планове и програме развоја (Ковач и Стојковић, 2009). Процесом планирања развоја се предвиђа могуће будуће окружење, а потом израђује план развоја система одбране ради прилагођавања одбрамбене организације том окружењу, узимајући у обзир и евентуална ограничења.

Узимајући у обзир временски оквир у коме се врши планирање, планирање развоја обухвата дугорочни и средњорочни период, а делимично и краткорочни. Дугорочно планирање развоја система одбране јесте сегмент стратегијског планирања одбране који битно утиче на будућу ефективност и ефикасност система одбране, а реализује се на основу опредељења исказаних у Стратегији одбране и Стратегији националне безбедности РС. Дугорочно планирање развоја система одбране може бити дефинисано као процес одређивања дугорочних циљева развоја система одбране и стратегија за њихово остварење. То је процес који прво предвиђа могуће будуће окружење у дугорочном периоду, а потом израђује план развоја структуре за период од око 10 година, како би се одбрамбене организације на најбољи начин прилагодиле том будућем окружењу.

Излазни документи процеса дугорочног планирања развоја су Дугорочни план развоја система одбране РС, као и Стратегијски преглед одбране РС. Закон о одбрани РС даје оквир овим документима тако што им одређује садржај: „**Дугорочни план развоја система одбране РС** је документ планирања одбране у којем се утврђују дугорочни циљеви и приоритети развоја система одбране, будуће способности система одбране, садржај и динамика развоја система одбране, финансирање система одбране и друга питања од значаја за функционисање и развој система одбране” (Закон о одбрани, 2018); „**Стратегијски преглед одбране РС** је документ планирања одбране у којем се даје преглед стања одбрамбених способности и достигнутог степена развоја система одбране, утврђују потребне способности, стратешка опредељења и приоритети развоја система одбране, као и друга питања од значаја за функционисање и развој система одбране” (Закон о одбрани, 2018).

С тим у вези, може се закључити да је Стратегијски преглед одбране аналитички документ који даје преглед шта је систему одбране потребно да би се супротставио будућим безбедносним изазовима, ризицима и претњама, као и какво је стање система одбране у смислу постојећих способности и ресурса, док је Дугорочни план развоја система одбране документ којим се исказује начин на који ће бити достигнуте потребне способности идентификоване у Стратегијском прегледу одбране.

На основу дугорочних планова израђују се планови развоја правних лица у оквиру планова одбране, као и документа средњорочног планирања, од којих су најзначајнији Средњорочни план и програм развоја система одбране РС. Предвиђања буџета у Фискалној стратегији су основа за финансијске лимите у документима средњорочног планирања. Краткорочним планирањем се средњорочни планови претварају у конкретне мере које ће се реализовати за период од годину дана. Документа краткорочног

планирања, а нарочито Министарско упутство, представљају основу за израду годишњих планова рада.

Усаглашавањем предлога финансијских планова различитих корисника буџета у РС израђује се Закон о буџету РС, где се између осталих одређују и финансијска средства намењена за годишње финансирање система одбране и МО и ВС. На основу Закона о буџету израђује се Финансијски план МО, али и других корисника буџета (Упутство за израду програмског буџета, 2016). Годишњим плановима се циљевима дефинисаним Министарским упутством додељују ресурси из Финансијског плана и детаљно разрађују мере ради остваривања циљева Министарског упутства. На овај начин се обезбеђује повезаност свих нивоа планирања одбране, као и усаглашеност документа планирања одбране.

2.1.4. Приступ планирања заснован на способностима

Приступ заснован на способностима првобитно анализира окружење са тежиштем на његовом развоју, како би пројектовао будуће безбедносно окружење, односно будуће сценарије. На основу ове анализе идентификују се потребне способности за извршење мисија и задатака система одбране у будућности, те утврђују разлике између потребних и постојећих способности. Утврђивањем мера у оквиру чиниоца способности постепено се превазилази идентификована разлика између потребних и постојећих способности, а у складу са расположивим ресурсима (Australian Government Department of Defence, 2006; Australian Government Department of Defence, 2014; MORS Workshop, 2004; TRADOC, 2009; Davis, 2002).

Карактеристика процеса планирања развоја заснованог на способностима је то што интегрише већи број других приступа, те на тај начин доприноси објективности и свеобухватности процеса планирања развоја. Основу за примену приступа планирања развоја заснованог на способностима даје Закон о одбрани (Закон о одбрани, 2018), као и Стратегија одбране РС (Стратегија одбране Републике Србије, 2009). Приступ планирања развоја заснован на способностима имплементиран је и детаљније уређен у Војсци Србије на основу Доктрине планирања (Генералштаб Војске Србије, 2012), док је за потребе планирања операција уређен Упутством за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије (Генералштаб Војске Србије, 2012). Оцењивање способности ВС уређено је Правилником о елементима и критеријумима за оцену стања, оперативних и функционалних способности ВС (Генералштаб Војске Србије, 2017). На овај начин постигнуте су основне нормативно-правне претпоставке за усаглашеност у примењеном приступу када је у питању планирање употребе и планирање развоја, као и оцењивање ВС.

Кључни тренд код увођења термина способност јесте удаљавање од класичног размишљања које је у вези са војним ефективима, односно конкретним борбеним платформама, снагама и слично. Уместо тога, термин способности се односи на концепт „могућност за” (De Spiegeleire, 2011). У примени концепта планирања заснованог на способностима до највећих грешака управо долази због размишљања о конкретним снагама и платформама приликом идентификовања способности, те се и могући избор начина остваривања циљева знатно сужава. Приступ планирању развоја заснован на способностима конкретне начине остваривања способности разматра тек касније у фази развоја опција, а након идентификовања потребних способности и утврђивања разлика између потребних и постојећих способности.

У доступној литератури се може наћи велики број дефиниција појма способности, које су суштински сличне, али постоје и одређене разлике које се могу уочити анализом различитих дефиниција (Табела 5).

Табела 5 Преглед дефиниција појма способности

Дефиниција	Извор
Могућност организације да обавља координисане задатке и употребљава ресурсе у достизању одређених циљева	(Helfat, 2006)
Знање начина рада, потенцијала деловања који су резултат комбинације и координације различитих ресурса, знања и компетенција организације кроз вредносни ланац испуњавања стратегијских циљева	(Rauffet, Da Cunha, и Bernard, 2010)
Капацитет организације да развије ресурсе за остварење жељеног резултата	(Grant, 2010)
Организацијско знање компаније које омогућава извршавање пословних процеса	(Kremljak и Kafol, 2012)
Могућност за постизање жељених ефеката под специфичним стандардима и условима, кроз комбинацију снага, средстава и начина извршења сега задатака	(Unite State Of America, Joint Staff, 2007)
Могућност извршења одређеног курса акције (способности могу или не морају бити пропраћене намером)	(Unite State Of America, Joint Staff, 2011; Unite State Of America, Joint Staff, 2004) ³
Могућност испуњења задатака или извршења курса акције под специфичним условима и нивоом перформанси	(Unite State Of America, Joint Staff, 2015)
Могућност ВС или њених делова, да у предвиђеном времену и под одређеним стандардима и условима остварују жељене оперативне ефекте комбинацијом снага, средстава и начина извршења задатака	(Генералштаб Војске Србије, 2010)
Могућност и капацитет за извршавање задатака и постизања жељених ефеката под специфичним стандардима и условима, а ради остварења дефинисаних циљева.	(Ковач и Стојковић, 2009; Stojkovic и Vjørn, 2007)
Могућност остваривања жељених ефеката под специфичним стандардима и условима комбиновањем начина и ресурса за	(MORS Workshop, 2004)

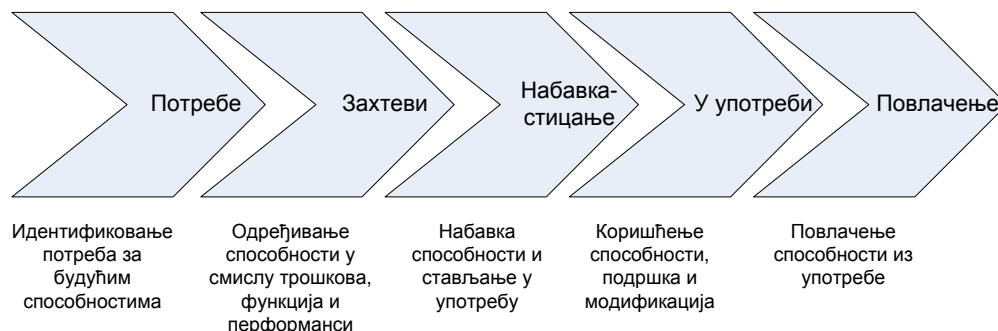
³ У речнику војних и повезаних израза Министарства одбране САД из 2015. године, а касније и 2016. године (Unite State Of America, Joint Staff, 2016), термин „способност” није дефинисан, али се у речнику често користи за објашњење других појмова

Дефиниција	Извор
извршење сета задатака	
Моћ за постизање одређених операцијских ефеката у додељеном окружењу и времену и одржати тај ефекат у планираном периоду.	(Gaidow, Boey, и Egudo, 2006; Australian Government Department of Defence, 2006)
Капацитет и могућност за постизање операцијских ефеката	(Australian Government Department of Defence, 2014)

Наведене дефиниције способности нису свеобухватне и не омогућавају прецизну идентификацију способности у процесу планирања развоја заснованог на способностима. У пракси ово често резултира неједнаким приступом у идентификовању способности, а нарочито у фази описа способности, те изједначавањем способности са задацима или функцијама у операцији, или чак и са снагама и средствима. Анализирајући наведене дефиниције могу се уочити три различита приступа, и то: први приступ директно повезује способности и ефекте; други приступ директно повезује способности и активности (пословне процесе); трећи приступ директно повезује способности и задатке, а узимајући у обзир да се задатак своди на ефекте, односно ефекте и активности (NATO Standardization Agency, 2006), тиме се повезује способност и са ефектима и са активностима. Осим у вези са ефектима и активностима, способности се требају разматрати и у перспективи борбених (операцијских) функција (Kerr, Phaal, и Probert, 2006).

На основу анализе различитих дефиниција могуће је закључити следећу дефиницију појма способност: *Способност система одбране је потенцијал система одбране, војске или њихових делова да под одређеним стандардима спроводе различите активности и остварују потребне ефекте којима се достижу постављени циљеви у супротстављању безбедносним изазовима, ризицима и претњама, комбинацијом различитих снага, средстава и начина извршења задатка.*

Способности, иако теже ка избегавању материјализације, имају свој животни циклус (Сл. 1) (Gaidow, Boey, и Egudo, 2006; Australian Government Department of Defence, 2006; Australian Government Department of Defence, 2014).



Сл. 1- Циклус способности (Gaidow, Boey, и Egudo, 2006)

Фазе исказивања потреба и формулисања захтева представљају фазе процеса планирања развоја заснованог на способностима у којима се идентификују потребне способности, утврђује разлика између потребних и постојећих способности, а затим формулишу конкретне опције за развој способности у складу са утврђеним стандардима потребних способности. Фаза набавке способности се односи на процес непосредне реализације плана развоја, када се различитим активностима по чиниоцима способности, а у складу са утврђеним мерама у плану развоја, достижу утврђене потребне способности. Фазе потреба, захтева и набавки се у циклусу способности могу објединити у јединствену инвестициону фазу или фазу стицања способности (Ковач, Стојковић, и Митић, 2014). Употреба способности је фаза у којој се способности налазе на располагању систему одбране. Сама употреба способности се може односити на њену употребу у операцијама, одржавање достигнутих способности (Ковач, Стојковић, и Митић, 2014) или модификацију постојећих способности (Gaidow, Voeu, и Egudo, 2006). Уколико за одређеном способношћу више не постоје потребе, циклус способности улази у последњу фазу, односно способност се повлачи из употребе.

Када је у питању класификација способности, зависно од дефиниције присутне су и различите класификације, те се разликују класификације способности по функцијама и класификације способности по елементима.

Уколико се сам процес идентификовања потребних способности реализује тако да се способност везује за задатке које је потребно извршавати,⁴ најчешће је присутна класификација способности на основу операцијских функција. Практичан пример класификације способности по оперативним функцијама је класификација способности у САД на следеће групе: Подршка снага; Информације о бојишту; Употреба снага (маневар); Логистика; Командовање; Мрежна центричност; Заштита; Изградња партнерства; и Корпоративно управљање (USA Department of Defence, 2013).

Уколико је појам способност у директној вези са ефектима које је потребно остварити, у литератури се претежно јавља термин *елементи способности*. Елементи способности су у директној вези са активностима, односно задацима (Стојковић, Канкараш, и Митић, 2016). У пракси, у Доктрини ВС су одређени елементи оперативних способности (Генералштаб Војске Србије, 2010, стр. 18), а слични елементи способности су одређени и у морнарици САД (Combined Joint Operations from the Sea Centre Of Excellence, 2012, стр. 15-18). На основу наведене литературе, елементи оперативних способности су: способност командовања; способност правовремене расположивости

⁴ Задатак у себи укључује ефекте које је потребно остварити и активности које је потребно спроводити

снага; способност размештаја и мобилности у зони операција; способност искоришћења информационог простора; способност делотворне и ефикасне употребе снага; способност отпорности и заштите снага и способност одрживости снага. Може се уочити сличност између елемената способности и функција, међутим, како функције представљају групе сродних активности, а карактеристика овог приступа је да се способност дефинише преко ефекта а не преко активности, у оваквој класификацији се не може говорити о врстама способности, већ о елементима способности, односно нечему што једну способност чини.

Напред наведене класификације се у највећој мери односе на способности у операцијама, односно оперативне способности, које су и кључне за процес развоја способности. Систем одбране и војска обавља и задатке који су ван оквира извођења операција, као на пример редовно функционисање, развој способности и слично. Правилник о елементима, садржају и стандардима за оцену стања и оперативних и функционалних способности ВС дефинише **функционалне способности** као могућност за обављање послова којима се јасно, недвосмислено, прецизно и на законит начин извршавају задаци из функција, додељени у надлежност организационој јединици Генералштаба ВС, команди, јединици или установи ВС; (Генералштаб Војске Србије, 2017, стр. 4). У САД, функционалне способности су дефинисане као способности које омогућавају здруженим снагама извршење задатака у свим аспектима кампања за стабилизацију, безбедност, транзицију и реконструкцију. По томе, функционалне способности су одговорне за успешно извршење мисија кампање, односно за стварање јасне свести међу свим актерима кампање (Unite State Of America, Joint Staff, 2006). Анализом дефиниција функционалних способности може се приметити различит приступ у РС где се о функционалним способностима говори у контексту развоја и функционисања система одбране и војске, док се у САД функционалне способности доводе у контекст здруживања снага и њиховог функционисања и извођења операција у условима када су присутне хетерогене снаге.

Како у САД нису утврђене функционалне способности на исти начин као у Војсци Србије, способности које се односе на функционисање, припрему и развој војске и система одбране, као и других делатности које нису у вези са непосредним извођењем операција, садржане су у основној класификацији способности. На овај начин класификација способности која се односи на оперативне функције, а која класификује способности које се односе на извођење операција, проширена је посебним класама које се односе на друге делатности које нису непосредно у вези са извођењем операција (USA Department of Defence, 2013).

2.1.5. Модели процеса планирања развоја заснованог на способностима

Приступ планирања развоја заснован на способностима развијен је од стране института РАНД, како би се планирање развоја система одбране приближило практичним захтевима за планирањем у условима неизвесности, када претња није унапред позната и у условима ограничених ресурса (Сл. 2).



Сл. 2- Процес планирања развоја заснован на способностима (Davis, 2002)

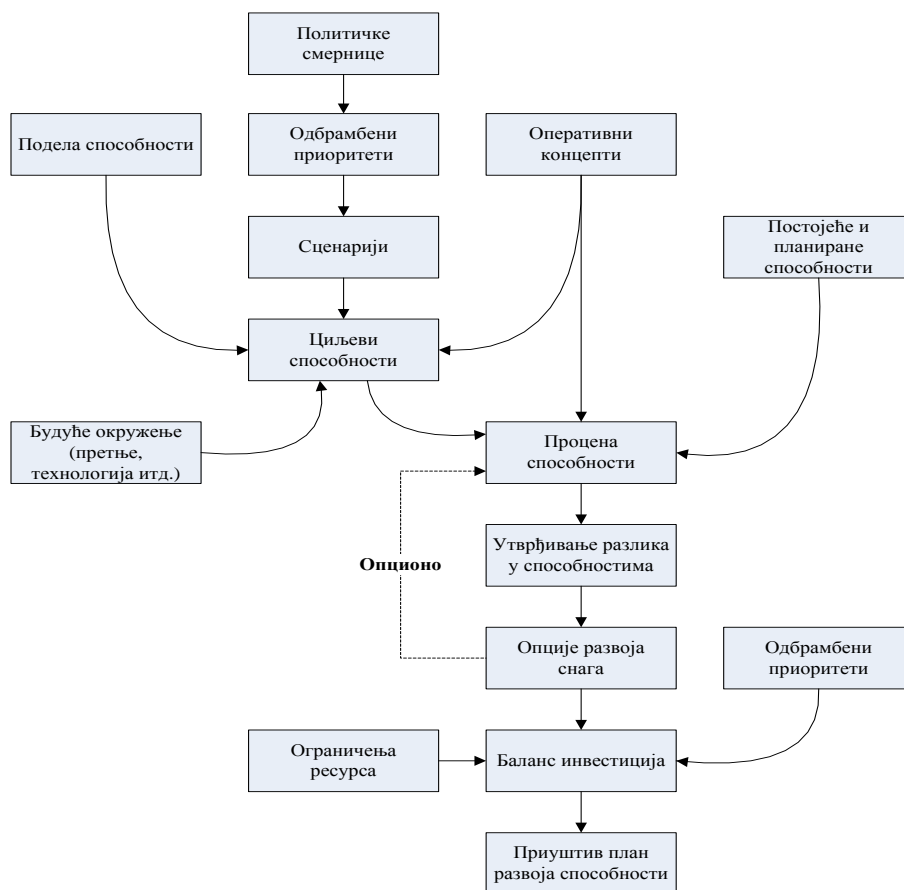
На основу обавештајних података, досадашњих искустава и различитих студија, модел започиње идентификовањем могућих проблема у окружењу, те и будућих претњи. Будуће претње су основа за успостављање шеме сценарија по нивоима, чиме се усмерава друга фаза процеса. У другој фази, а која се односи на детаљну разраду сценарија по претњама, сценарији се разрађују у смислу идентификовања потреба и потенцијалних способности. На овај начин се обезбеђује усклађеност сценарија претњи са идентификовањем потребних способности. У трећој фази процеса на основу сценарија претњи, утврђују се циљеви које је потребно остварити у супротстављању претњама, а затим се разрађују конкретни захтеви које је потребно испунити да би се циљеви остварили, као и стандарди остваривања циљева. Циљеви, захтеви и метрика представљају основу за утврђивање потребних способности и развој опција развоја способности.

Опције развоја способности, као и циљеве, захтеве и метрику је потребно посматрати у контексту одређеног оперативног концепта, те се паралелно са идентификовањем способности и развојем опција реализује и фаза развоја, анализе и ревизије оперативних концепата.

Процена опција је наредна фаза процеса којом се анализира свака од опција развоја способности са различитих аспеката. Аспекти анализе могу бити финансијски, политички,

технолошки, оперативни и други. На крају процеса на основу анализе опција реализује се избор опција за развој способности, које су основа плана развоја. Реализацијом плана развоја развијају се способности, те се систему одбране дистрибуирају оперативне способности потребне за супротстављање будућим претњама.

Описани РАНД-ов модел процеса планирања развоја заснован на способностима убрзо је прилагођен и прихваћен од стране држава чланица НАТО, а затим и од стране других држава (Сл. 3).



Сл. 3- Процес планирања развоја заснован на способностима (The Technical Cooperation Program (ТТСР), 2004)

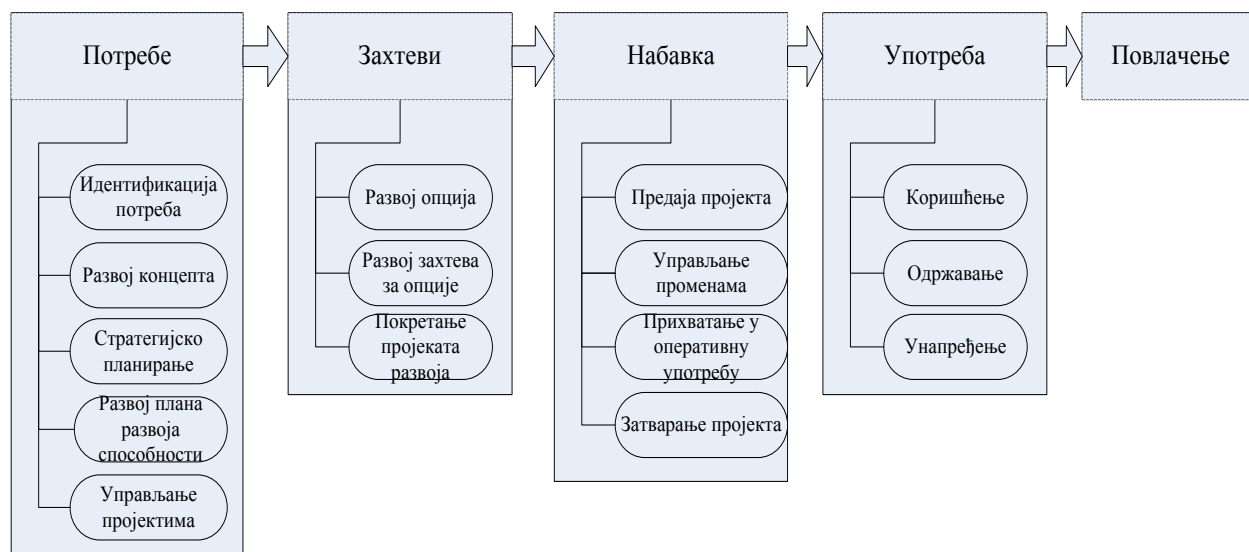
Приказани процес планирања развоја заснован на способностима започиње издавањем политичких смерница, на основу чега се одређују одбрамбени приоритети, а затим се израђују различити сценарији у којима ће бити употребљене снаге одбране сходно утврђеним приоритетима.

На основу сценарија, утврђене класификације способности, оперативних концепата и процене будућег окружења утврђују се потребне способности система одбране. Потребне способности, као и постојеће способности, представљају основу за процену способности, те утврђивање разлике између потребних и постојећих способности. Процена способности треба да обухвати садашње стање, али и процену способности у

будућем планском оквиру, а основу процене чине стандарди и врсте потребних способности на основу којих се процењују постојеће способности и утврђује разлика између постојећих и потребних способности.

Утврђени недостаци у способностима усмеравају развој различитих опција за достизање потребних способности, а свака опција се проверава у контексту испуњења потребних способности у различитим временским интервалима. Свака опција развоја способности се анализира у контексту расположивих ресурса и одбрамбених приоритета, те се бирају опције на основу баланса инвестиција. Изабране опције развоја способности представљају улаз у план развоја способности. Приказани модел планирања развоја заснован на способностима представља основу и генерички модел за низ модела који је имплементиран у различитим државама, а тако и у РС.

Други практични модел планирања заснованог на способностима је Аустралијски модел који се темељи на животном циклусу способности (Сл. 4). Овај модел је настао на основу дугогодишњег искуства у примени процеса планирања развоја заснованог на способностима, а усаглашен је са другим врстама планирања одбране у Аустралији.



Сл. 4- Процес планирања развоја заснован на способностима (Australian Government Department of Defence, 2014)

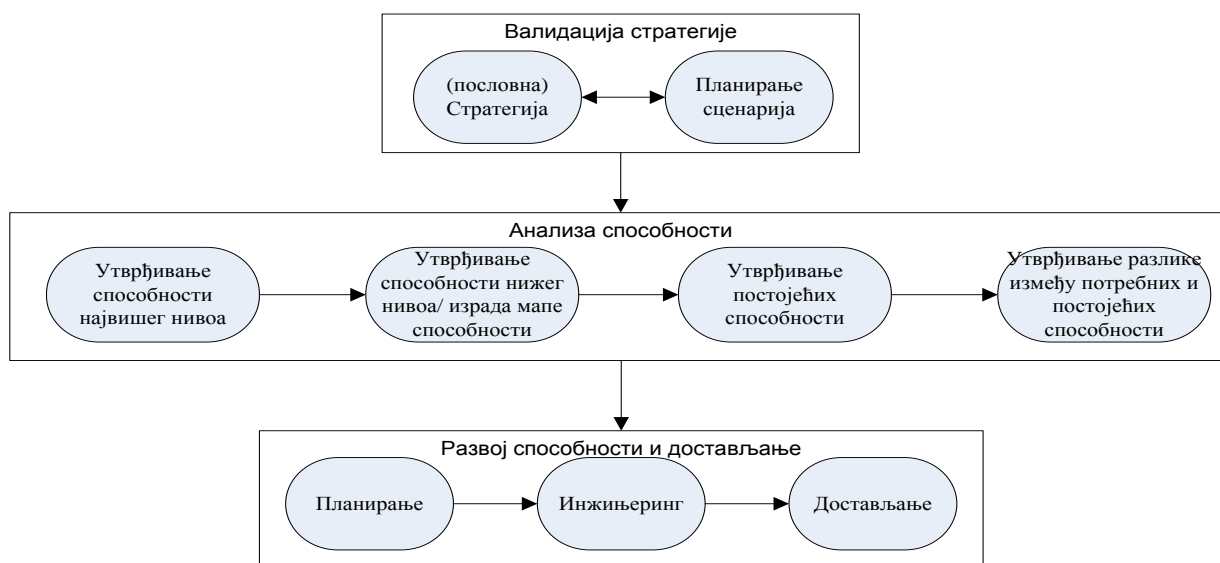
Фаза формулисања потреба се заснива на идентификацији потребних способности, анализи и развоју концепта, анализи и ревизији докумената стратегијског планирања, анализи плана развоја способности и анализи и ревизији докумената пројектног менаџмента.

Друга фаза, односно формулисање захтева се односи на развој опција за достизање потребних способности, захтева које те опције треба да испуне, као и покретање пројекта развоја способности. У овој фази се реализује и анализа заинтересованих страна и њихово

укључивање у процес и информисање како би се обезбедио легитимитет и одрживост плана и интегрисали сви интереси који могу утицати на развој способности. Овакав начин усклађивања интереса различитих заинтересованих страна доводи до тога да се захтеви за способностима прилагођавају различитим интересима заинтересованих страна, али се и заинтересоване стране укључују у процес и прилагођавају захтевима за развојем потребних способности.

Фаза набавке се реализује кроз предају пројекта агенцији за набавке, управљање променама кроз ревизију захтева у складу са реалним могућностима набавке, прихватање у оперативну употребу и затварање пројекта уколико су сви захтеви за способностима, као и заинтересоване стране задовољени. Фаза набавке се често реализује паралелно са фазом употребе. Фаза употребе обухвата коришћење, одржавање и унапређење способности, а реализује се паралелно са осталим фазама процеса, а нарочито са фазом набавке. Фаза повлачења способности се планира у претходним фазама са циљем смањења трошкова и спречавања јављања недостатака у способностима.

Као један од примера модела планирања развоја заснованог на способностима, а који има примену у комерцијалном менаџменту, предвиђа три фазе (Сл. 5).



Сл. 5- Процес планирања развоја заснован на способностима (The Open Group, 2011)

Прва фаза процеса планирања развоја заснованог на способностима је валидација стратегија. У овој фази се реализује анализа актуелних стратегија, као и провера стратегија њиховим довођењем у контекст са различитим сценаријима окружења, те се проверава да ли стратегија успешно адресира одређене сценарије, као и различите снаге које могу да утичу на стратегију и на окружење.

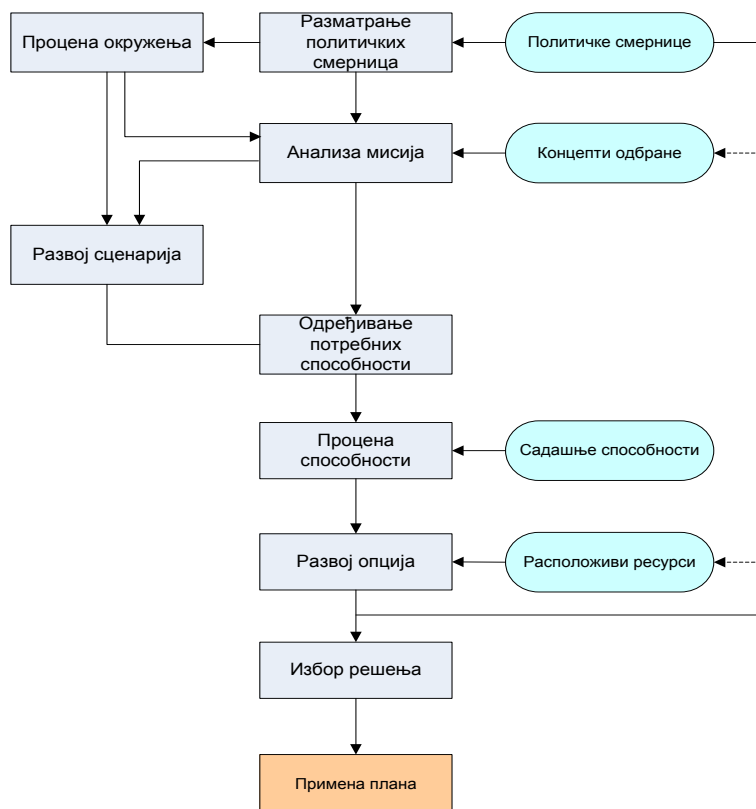
Анализа способности је друга фаза процеса планирања заснованог на способностима у којој се утврђује које способности су потребне, затим које способности систем поседује, а на крају се утврђују разлике у способностима. Утврђивање потребних способности започиње са способностима највишег, стратегијског нивоа, а затим се одређују способности нижих нивоа како би се креирала мапа способности. Потребне способности се утврђују у контексту ревидиране стратегије и будућих сценарија. Способности које систем поседује утврђују се на основу мапе потребних способности, те се упоређивањем потребних и постојећих способности утврђују и разлике у способностима.

Трећа фаза је развој и достављање способности. У овој фази одређују се кључне способности на основу недостатака у способностима, као и приоритети у развоју способности, а затим се програмирањем (инжењерингом) утврђују начини за достизањем потребних способности и временски оквири у предузимању мера у различитим димензијама како би се способности достигле. На крају се у кораку достављања имплементирају способности у организацију.

Анализом различитих модела планирања развоја заснованог на способности могу се уочити велике сличности, али и разлике. Сличности се огледају у томе да сви модели процењују окружење, утврђују потребне и постојеће способности, утврђују разлику између постојећих и потребних способности, развијају и бирају опције развоја способности сходно мерама којима се потребне способности достижу, утврђеним приоритетима у развоју и расположивим ресурсима. Идентификоване сличности дају концептуалан оквир процесу планирања развоја заснованог на способностима. Разлике се заснивају на искуству примене процеса планирања развоја заснованог на способностима, као и на основу специфичности појединих држава. Највећи број разлика се односи на: паралелну анализу и ревизију стратегије и концепата са реализацијом процеса планирања развоја; садржаност анализе заинтересованих страна у процес планирања развоја, као и усаглашавања мотива и циљева различитих заинтересованих страна њиховим укључивањем у процес планирања и информисањем; идентификовање способности по нивоима организације и њихово међусобно повезивање; потенцирање материјалних опција развоја којима се у највећој мери и унапређују способности; посматрање способности кроз целокупан циклус способности, а не само кроз стицање (развој) способности.

2.2. Актуелни модел процеса дугорочног планирања развоја система одбране заснован на способностима

У РС је процес планирања развоја заснован на способностима први пут примењен у току израде Дугорочног плана развоја система одбране РС 2011. године. Модел (Сл. 6) који је примењен за спровођење процеса израде Дугорочног плана развоја система одбране РС првобитно је публикован у Норвешкој (Stojković и Vjørn, 2007), а касније је преузет, преведен и објављен у књизи (Ковач и Стојковић, 2009). Касније, 2016. године исти модел је са мање измена и допуна примењен и у току израде Нацрта Дугорочног плана развоја система одбране РС



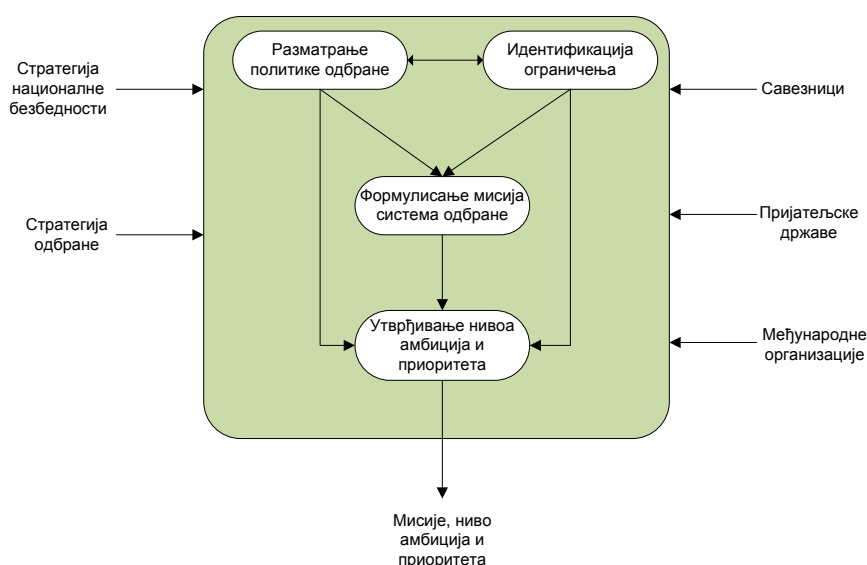
Сл. 6- Модел процеса планирања развоја система одбране РС заснован на способностима (Ковач и Стојковић, 2009; Stojković и Vjørn, 2007)

Примењени модел планирања развоја система одбране у РС претежно је настао адаптацијом претходно описаног модела примењеног у НАТО државама (The Technical Cooperation Program (ТТСР), 2004), уз измену појединих фаза и промену тока информација између појединих фаза. Адаптације изворног модела су настале на основу компаративне анализе различитих модела процеса планирања развоја заснованог на способностима (Ковач и Стојковић, 2009).

Приказани модел се састоји из следећих кључних фаза: разматрање политичких смерница, процена окружења, анализа мисија, развој сценарија, одређивање потребних способности, процена способности, развој опција и избор решења.

2.2.1. Разматрање политичких смерница

Процес планирања развоја започиње фазом разматрања политичких смерница. Политичке смернице дају усмерења систему одбране и одговарају на питање *шта се од система одбране очекује*. Основни улази у ту фазу процеса јесу (Сл. 7): национални и одбрамбени интереси и циљеви, садржани у стратегији националне безбедности и стратегији одбране, као и улога и значај савезника, пријатељских држава и међународних организација (Ковач и Стојковић, 2009).



Сл. 7- Фаза разматрања политичких смерница (Ковач и Стојковић, 2009)

Први корак укључује детаљно истраживање основних докумената који се односе на националну безбедност, одбрану и спољне послове ради утврђивања политичких намера које се тичу система одбране, као и политичких импликација на систем одбране. Сврха другог корака јесте идентификација политичких и економских ограничења за систем одбране. Извршење претходних активности омогућава прецизну формулацију мисија и задатака система одбране, нивоа амбиција, као и приоритета.

Главни резултати фазе разматрања политичких смерница јесу: мисије и задаци система одбране, ниво политичких амбиција и политички приоритети у области одбране. Ти излази су предуслови за спровођење наредних фаза процеса дугорочног планирања развоја система одбране.

Анализирајући фазу разматрања политичких смерница може се закључити о одређеним добрим странама, као и недостацима.

2.2.2. Процена окружења

Наредна фаза актуелног модела процеса планирања развоја заснованог на способностима јесте процена окружења, која обухвата четири корака (Ковач и Стојковић, 2009): прикупљање потребних информација; анализа информација; идентификација могућих безбедносних изазова, ризика и претњи и развој потребног броја стратегијских ситуација (Сл. 8).



Сл. 8- Фаза процене окружења (Ковач и Стојковић, 2009)

У првом кораку прикупљају се информације потребне за даљи рад на процени будућег окружења. Од посебног значај су информације сегментиране по ПЕСТЛЕ анализи, а које се односе на будућа безбедносна, политичка, економска и социјална питања, као и на технолошки развој и стање животне средине (Oxford University Press, 2006). Извори информација могу бити различити, од обавештајних служби до научних институција (Ковач и Стојковић, 2009). Осим непосредног прикупљања података у овој фази се реализује и селекција и класификација података. Селекцијом се утврђује релевантност података, док се класификацијом обезбеђује разврставање података по нивоима окружења, као и по последицама по безбедност и одбрану РС (Управа за стратегијско планирање, 2011).

Други корак захтева аналитичко знање и искуство. Ради обезбеђења успешности анализе, планери развоја система одбране могу користити услуге специјалиста и научника оспособљених за примену аналитичких техника и едукованих у области политике, економије, технологије, одбране, безбедности итд. (Ковач и Стојковић, 2009). Анализа информација обавља се ради утврђивања узрочно-последичних веза и односа међу њима, а у функцији је формулисања закључака процене (Управа за стратегијско планирање, 2011).

У трећем кораку користе се резултати анализе ради разматрања утицаја будућег окружења на националне интересе и циљеве ради идентификације будућих могућности, али и ризика и претњи за националне интересе и циљеве (Ковач и Стојковић, 2009).

Последњи корак у процени окружења јесте развој одговарајућег броја стратегијских ситуација које репрезентују будуће развоје у различитим областима. Стратегијске ситуације улаз су у фазу развоја сценарија и представљају смернице за развој сценарија употребе снага одбране (Управа за стратегијско планирање, 2015). Приликом израде стратегијских ситуација коришћена је морфолошка анализа и софтвер који подржава примену те анализе (Центар за командно-информационе системе и информатичку подршку, 2008), чиме је обезбеђен релативно структуриран приступ у изради стратегијских ситуација (Ковач и Стојковић, 2009).

Приликом израде Смерница узето је у обзир опредељење исказано у Стратегијском прегледу одбране РС (Управа за стратегијско планирање, 2015) да агресија као облик угрожавања безбедности представља основу за пројектовање потребних снага и способности ВС, као и доктринарно опредељење да ВС не развија посебне снаге намењене за пружање подршке цивилним властима (Генералштаб Војске Србије, 2010). Смернице су израђене за оружане облике угрожавања безбедности, односно за облике угрожавања безбедности у којима би носилац супротстављања била ВС.

Смернице за развој сценарија садржале су следеће аспекте угрожавања безбедности (Управа за стратегијско планирање, 2015): врста угрожавања безбедности; вероватноћа агресије; субјекат који извршава агресију; циљ агресије; стратегијски правци дејства у агресији; трајање агресије; начин извршења агресије; врста средстава која се користе у агресији; контекст агресије; однос међународних субјеката према снагама одбране; циљеви употребе снага одбране и крајње жељено стање.

Када су у питању врсте окружења, у доктринарном оквиру РС, разликује се стратегијско окружење (Управа за стратегијско планирање, 2011) и оперативно окружење (Генералштаб Војске Србије, 2017). Стратегијско окружење односи се на (Управа за стратегијско планирање, 2011): разматрање чиниоца окружења који могу да доведу до генерисања и појаве изазова, ризика и претњи безбедности РС; идентификовање изазова, ризика и претњи безбедности, као и субјеката који угрожавају безбедност; циљеве, мотиве и објекте дејства субјеката који угрожавају безбедност и ниво вероватноће испољавања изазова, ризика и претњи безбедности РС. У складу са тим, нивои процене стратегијског окружења јесу : глобални ниво, регионални ниво, национални ниво. У МО РС, информације о стратегијском окружењу се прикупљају на основу унапред одређених сегмената, односно по групама *чиниоца стратегијског окружења* који могу бити политичке,

економске, социјалне, војне (безбедносне), техничко-технолошке и друге природе или могу представљати комбинацију неколико чинилаца (Управа за стратегијско планирање, 2011).

Оперативно окружење се односи на окружење у којем систем одбране изводи операције у супротстављању конкретним претњама. Узимајући у обзир нивое извођења операција, оперативно окружење такође има стратегијски, оперативни и тактички ниво (Генералштаб Војске Србије, 2017). Слично стратегијско окружењу, тако се и у вези са оперативним окружењем подаци групишу у сегменте, с том разликом што су у случају оперативног окружења названи као *димензије оперативног окружења*. Оперативно окружење садржи политичку, економску, војну, физичку, социјалну, информациону, технолошку и временску димензију (Генералштаб Војске Србије, 2017; Генералштаб Војске Србије, 2012).

Може се закључити да је претходно описана процена окружења искључиво усмерена ка спољашњем окружењу РС, односно система одбране РС. У пракси, унутрашње окружење процењивано је у току израде Стратегијског прегледа одбране РС. Подаци из Стратегијског прегледа одбране, који је израђен знатно пре отпочињања процеса планирања развој, коришћени за израду Дугорочног плана развоја РС. Тежиште Стратегијског прегледа одбране било је на анализи стања система одбране и утврђивању кључних проблема. У складу са Смерницама за спровођење анализе стања система одбране и утврђивање кључних проблема, а у вези са проценом унутрашњег окружења, анализа стања треба да обухвати (Управа за стратегијско планирање, 2013): анализу стања МО, анализу стања ВС и анализу стања функција у МО и ВС.

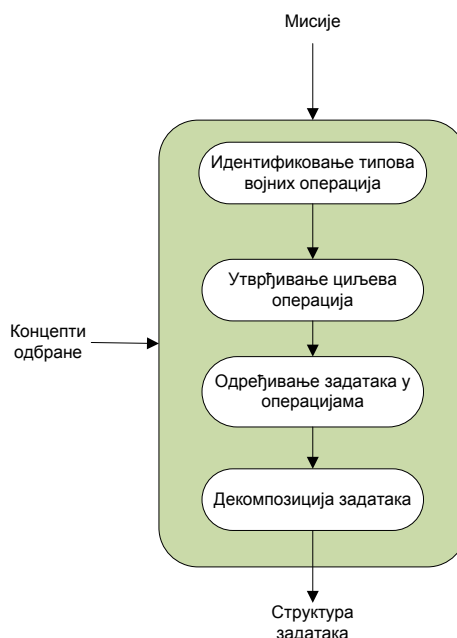
Анализа стања МО заснива се на препознавању и опису позитивних и негативних аспеката у извршавању додељених послова и задатака и анализи кључних проблема у њиховом обављању. Анализа стања ВС обухвата анализу оперативних и функционалних способности ВС и анализу чинилаца способности, са посебним освртом на позитивне и негативне аспекте у домену оперативних и функционалних способности, потребних за извршавање мисија и задатака, као и анализу кључних проблема. Анализа стања функција обухвата анализу функција у МО и ВС утврђених Одлуком о одређивању носилаца функција и носилаца чинилаца способности система одбране у МО и ВС. Анализа се заснива на препознавању и опису позитивних и негативних аспеката у оквиру функција и анализи кључних проблема (Управа за стратегијско планирање, 2013).

Када је у питању унутрашње окружење система одбране може се закључити да су процењивани аспекти који се односе на постојеће способности, разлику између постојећих и потребних способности, стање чиниоца способности, као и извршавање додељених послова и задатака и обављању функција.

2.2.3. Анализа мисије

Анализа мисија је трећа фаза процеса планирања развоја чија је сврха утврђивање онога што треба да буде урађено да би се остварили одређени циљеви у области одбране. Главни улази у ову фазу процеса планирања развоја су мисије војске односно система одбране и концепти одбране (Ковач и Стојковић, 2009).

Анализа мисија (Сл. 9) обухвата четири корака (Ковач и Стојковић, 2009): идентификација типова војних операција, утврђивање циљева операција и одређивање задатака у операцијама. Идентификација типова војних операција је први корак у анализи мисија. Након тога идентификују се могући циљеви операција, као и задаци које је потребно извршити како би се циљеви реализовали. Последњи корак у овој фази планирања развоја јесте декомпозиција задатака, односно развој структуре задатака са више нивоа.



Сл. 9- Фаза анализе мисија (Ковач и Стојковић, 2009)

Савремене војне снаге најчешће извршавају три основне мисије: одбрана државе од оружаног угрожавања (може укључити и одбрану савезника), учешће у изградњи међународног мира и подршка цивилним властима у супротстављању невојним облицима угрожавања безбедности. На основу главних мисија могуће је идентификовати три основна типа војних операција: операције одбране од оружаног угрожавања, мултинационалне операције и операције подршке цивилним властима. Ти типови војних операција могу бити даље рашчлањени (Ковач и Стојковић, 2009). На пример, мултинационалне операције могу бити подељене на: операције очувања, одржавања и изградње мира, операције спречавања сукоба и успостављања мира, заједничке

одбрамбене операције, операције пружања помоћи у отклањању последица међународног тероризма и терористичких напада већих размера и хуманитарне операције.

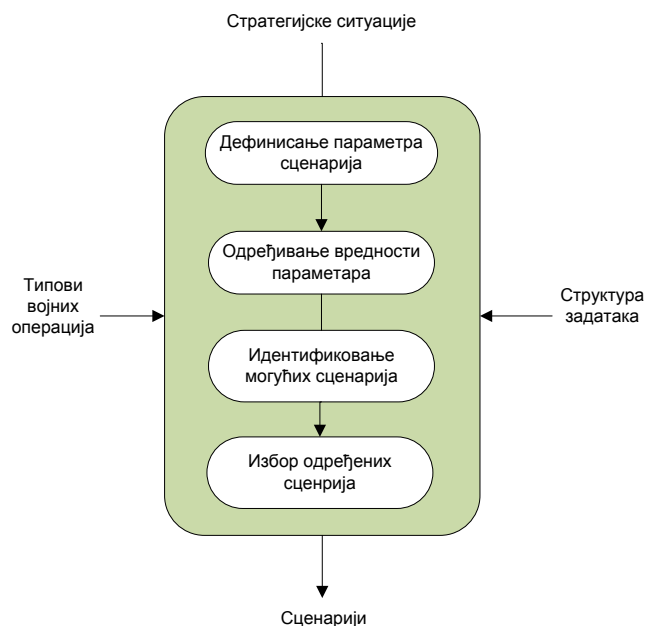
Врло користан алат у идентификацији циљева и задатака операција су постојећи операцијски концепти и каталози општих задатака (листа универзалних задатака). У појединим случајевима, као што је потреба за супротстављањем новим изазовима и претњама безбедности, може бити неопходно да се развију нови операцијски концепти и каталози општих задатака (Ковач и Стојковић, 2009).

2.2.4. Развој сценарија

Развој сценарија је четврта фаза у процесу планирања развоја система одбране. Ради утврђивања способности које ће бити потребне у будућности, потребно је изградити потребан број сценарија који ће бити својствени свакој од претходно формулисаних стратегијских ситуација. Резултат четврте фазе процеса планирања развоја јесу сценарији, односно будуће хипотетичке ситуације које се могу догодити, али од којих ниједна није извесна, а у којима снаге одбране могу бити употребљене (Ковач и Стојковић, 2009).

Када су у питању врсте сценарија, актуелни модел процеса планирања развоја препознаје два главна типа сценарија (Управа за стратегијско планирање, 2015): развојни и ситуациони. Развојни сценарио узима садашњу ситуацију као полазну тачку, описујући како ће се ситуација одвијати у будућности. Овај тип сценарија приказује узрочно-последичне односе између различитих етапа процеса, где догађаји у једној етапи изазивају последице у следећој. Ситуациони сценарио такође описује промене, али у кратком периоду (сати, дани или месеци операције). Ситуациони сценарио усмерен је на одређену будућу ситуацију, саму по себи, и користи се када се изучавају могуће последице различитих опција у тој конкретној ситуацији.

Улаз у фазу развоја сценарија представљају стратегијске ситуације, идентификоване врсте (типови) војних операција као и структура задатака (Ковач и Стојковић, 2009). На овај начин се обезбеђује усклађеност сценарија са типовима операција које изводи систем одбране, као и са стратегијским ситуацијама. Фаза развоја сценарија укључује четири корака (Сл. 10): дефинисање сврхе сценарија, израду и процену.



Сл. 10- Фаза развоја сценарија (Ковач и Стојковић, 2009)

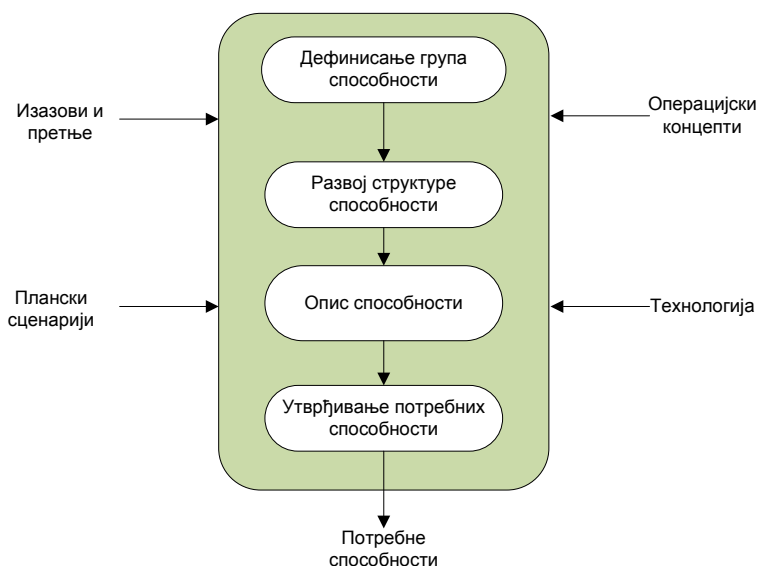
Фаза почиње идентификовањем и дефинисањем параметара који на најбољи начин одређују основну природу могућих ситуација. Након тога се сваком параметру додељују вредности. Параметри и њихове вредности формирају матрицу која се назива морфолошко поље које имплицитно садржи све могуће будуће ситуације. На основу тога, разматрају се конфигурације у пољу како би се идентификовале оне које су реално могуће и оне које то нису. Овај корак се назива идентификовање могућих сценарија. На крају се врши избор репрезентативног сета сценарија за сваку од претходно утврђених стратегијских ситуација и идентификованих типова операција. На излазу ове фазе појављују се плански сценарији (Ковач и Стојковић, 2009).

У току примене актуелног модела процеса планирања развоја заснованог на способностима уочени су недостаци фазе развоја сценарија, те је развој сценарија реализован у складу са упутством за оперативно планирање (Генералштаб Војске Србије, 2017). Тежиште развоја сценарија било је на развоју курсева акција претње, односно непријатеља. Да би се развили курсеви акција претње, процес доношења одлуке је скраћен и обухватао је фазе иницирање и оријентације, са тежиштем на процес обавештајне припреме бојишта.

2.2.5. Одређивање потребних способности

Одређивање потребних способности представља најтежи део процеса планирања развоја. Сврха те фазе је идентификација врсте и квантитета способности потребних за извршење додељених задатака у претпостављеној ситуацији. Потребне способности утврђују се на основу развијених сценарија и идентификованих задатака снага одбране у

тим сценаријима, као и услова који најзначајније утичу на извршење задатка. Одређивање потребних способности (Сл. 11) обухвата четири корака (Ковач и Стојковић, 2009): дефинисање група способности, развој структуре способности, опис способности и утврђивање потребних способности.



Сл. 11- Фаза одређивања потребних способности (Ковач и Стојковић, 2009)

У првом кораку одређују се групе способности, односно комплексна област одбрамбених способности рашчлањена је у више фрагмената који се могу лакше разматрати (Ковач и Стојковић, 2009). У Војсци Србије, одређени су елементи оперативних способности (Генералштаб Војске Србије, 2010) који су практично коришћени за груписање способности. Следећи корак у овој фази планирања развоја система одбране јесте развој структуре способности. Обично постоје три нивоа способности: стратегијске, оперативне и тактичке. Нивои су међусобно чврсто повезани, али у исто време сваки од њих је специфичан и треба бити посебно размотрен (Ковач и Стојковић, 2009).

Опис способности је трећи и кључни корак у фази одређивања потребних способности. Опис способности треба да буде довољно уопштен да не прејудуцира одлуку о начину имплементације, али и довољно детаљан да омогући алтернативне приступе имплементације способности, те описане способности требају бити генеричке, али у исто време и довољно специфичне. Описи често садрже кључне карактеристике способности са одговарајућим параметрима и метриком, нпр. време, удаљеност, ефект (Ковач и Стојковић, 2009).

Параметри обезбеђују начин за изражавање могућности за извршавање задатака под специфичним сетом услова. Главни параметри су „мерила” и „критеријуми”. Мерила обезбеђују базу за описивање различитих нивоа перформанси. Критеријуми дефинишу

прихватљиве нивое перформанси и они су често изражени као минимално прихватљиви ниво перформанси. Комбинација мерила и критеријума чини стандарде способности (Ковач и Стојковић, 2009).

Претходни корак у одређивању потребних способности треба да одговори на питање „које способности су потребне?”. Последњи корак ове фазе планирања развоја треба да одговори на питање „колико је потребно сваке од способности?”. Утврђивање потребних способности подразумева наставак анализе од процене потребне структуре снага за појединачни сценарио до процене потребне структуре снага у случају истовременог дешавања више сценарија (Ковач и Стојковић, 2009).

Актуелни модел предвиђа и коришћење тзв. „генеричких јединица” или „генеричких способности” као средства за изражавање потреба за способностима. „Генеричке јединице” треба да буду дефинисане за сваку категорију способности. То су „јединице” са специфицираним и познатим способностима које се користе као референтна вредност за прорачун потреба за одређеном способношћу. „Генеричка јединица” може бити реални или теоретски ентитет са специфичним способностима (Ковач и Стојковић, 2009).

У току примене модела уочени су недостаци у вези са корацима описа и утврђивања потребних способности који су онемогућили његову практичну примену. Недостаци су се тежишно односили на немогућност идентификовања потребних способности од стране субјеката планирања на стратегијском, оперативном и тактичком нивоу применом актуелног модела. У циљу унапређења актуелног модела, те прецизирања методологије за опис и утврђивање потребних способности, израђена су Усмерења за утврђивање потребних способности система одбране (Управа за стратегијско планирање, 2015). Усмерењима је детаљније разрађена фаза одређивања потребних способности, са посебним освртом на кораке описа способности и утврђивања потребних способности по приказаном актуелном моделу планирања развоја.

У складу са смерницама, фаза одређивања потребних способности је преименована у фазу утврђивања потребних способности, а реализује се у два корака, и то: анализа циљева, ефеката и задатака и идентификовање потребних способности. Утврђивање потребних способности треба извршити за сваки сценарио употребе снага одбране (Управа за стратегијско планирање, 2015). Полазна снова за утврђивање потребних способности је била дефиниција способности по којој је то могућност да се под одређеним стандардима и условима *остварују жељени ефекти* комбинацијом снага, средстава и начина извршења задатака.

У првом кораку, у складу са конкретним сценаријом употребе снага најпре се одређују циљеви снага одбране у операцији, затим се идентификују оперативни ефекти

које је потребно остварити по објектима дејства како би се остварили циљеви и на крају се одређују задаци које је потребно извршити, а којима се остварују идентификовани ефекти. Циљеви снага одбране у операцијама достижу се остваривањем једног и више ефеката, док се ефекти остварују извршавањем више задатака (Стојковић, Канкараш, и Митић, 2016; Управа за стратегијско планирање, 2015).

Циљеви, ефекти и задаци анализирају се на стратегијском, оперативном и тактичком нивоу. Задаци на вишем нивоу начелно се преводе у циљеве снага на нижем нивоу. Задаци које је потребно извршити по сваком сценарију евидентирају се у образац „Листа задатака за сценарио” и начелно се групишу по тзв. борбеним (операцијским) функцијама: командовање, маневар снага, обавештајно обезбеђење, ватра- дејство, заштита снага и одрживост снага (Стојковић, Канкараш, и Митић, 2016). У Листу задатака за сценарио евидентирани су и задаци који се не налазе у ЛУЗ-у, а произилазе из сценарија. На овај начин, поред утврђивања потребних способности, утврђивање потребних способности омогућава и ажурирање Листе универзалних задатака ВС.

Након утврђивања листе задатака за сваки сценарио може се израдити и обједињена листа задатака. Та листа задатака обухвата све задатке које би снаге одбране могле да извршавају, у складу са сценаријима. Задаци се начелно групишу по нивоима и борбеним функцијама (Стојковић, Канкараш, и Митић, 2016). Након анализе циљева, ефеката и задатака на стратегијском, оперативном и тактичком нивоу следи идентификација потребних способности. Потребне способности одређују се на основу оперативних ефеката које треба остварити, односно на основу задатака које је потребно извршити ради остваривања жељених ефеката. Потребне способности начелно произилазе из ефеката које је потребно остварити у операцијама, док су елементи способности у корелацији са задацима које је потребно извршити. Задаци који су у претходној фази груписани по борбеним (операцијским) функцијама преводе се у елементе способности (Стојковић, Канкараш, и Митић, 2016).

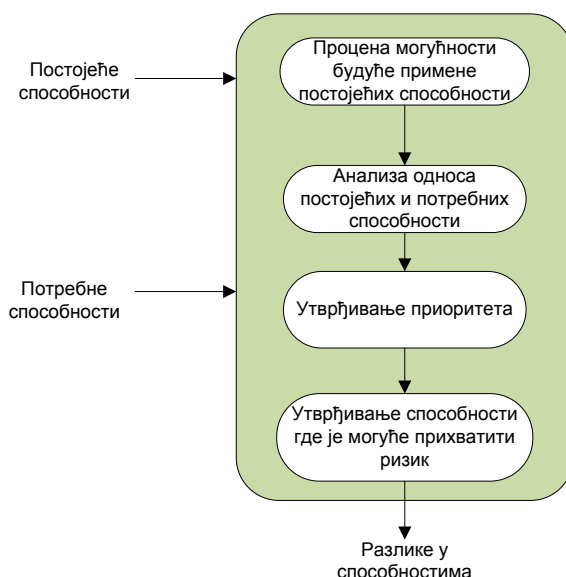
Сваку од утврђених способности потребно је описати. Опис треба да садржи објашњење способности, елемената који је чине, као и стандарде (мере и критеријуме). За потребе актуелног модела, као алат за израду описа способности израђен је тзв. профил способности. У складу са циљевима, ефектима и задацима утврђене способности потребно је груписати по нивоима (стратегијски, оперативни и тактички). Након утврђивања потребних способности по сценаријима потребно је израдити обједињену листу потребних способности (Стојковић, Канкараш, и Митић, 2016).

Поред утврђивања потребних војних способности, у овој фази планирања развоја пожељно је утврдити и исказати захтеве за потребним невојним способностима, односно способностима других субјеката одбране.

2.2.6. Процена способности

Процена способности је фаза планирања развоја у којој се утврђује у којој мери постојеће способности одговарају будућим потребама. Ова фаза омогућава утврђивање разлика у способностима које је потребно решити, указује на временски оквир у којем су та решења потребна и утврђује приоритете превазилажења идентификованих разлика (Ковач и Стојковић, 2009).

Процена способности (Сл. 12) укључује следеће кораке (Ковач и Стојковић, 2009): процена могућности будуће примене постојећих способности; анализа односа постојећих и потребних способности; утврђивање приоритета и идентификовање способности где је могуће прихватити ризик.



Сл. 12- Фаза процене способности (Ковач и Стојковић, 2009)

Актуелни модел, у првом и другом кораку, предвиђа процену разлике између потребних и постојећих способности од блиске ка даљој будућности, тако што се способност процењује више пута у интервалима за плански период. Резултати процене способности могу се унети у матрицу за процену способности израђеног на основу топлотног дијаграма (TRADOC, 2009).

Ради постизања стандардизације у фази утврђивања разлике између потребних и постојећих способности Управа за стратегијско планирање МО је израдила обрасце, као и Усмерења за попуњавање образаца за утврђивање разлике између потребних и постојећих способности (Управа за стратегијско планирање, 2016). У току практичне примене

актуелног модела, а у складу са Усмерењима за попуњавање образаца за утврђивање разлике између потребних и постојећих способности, фаза процене способности и део фазе развоја опција су спроведене као јединствена фаза.

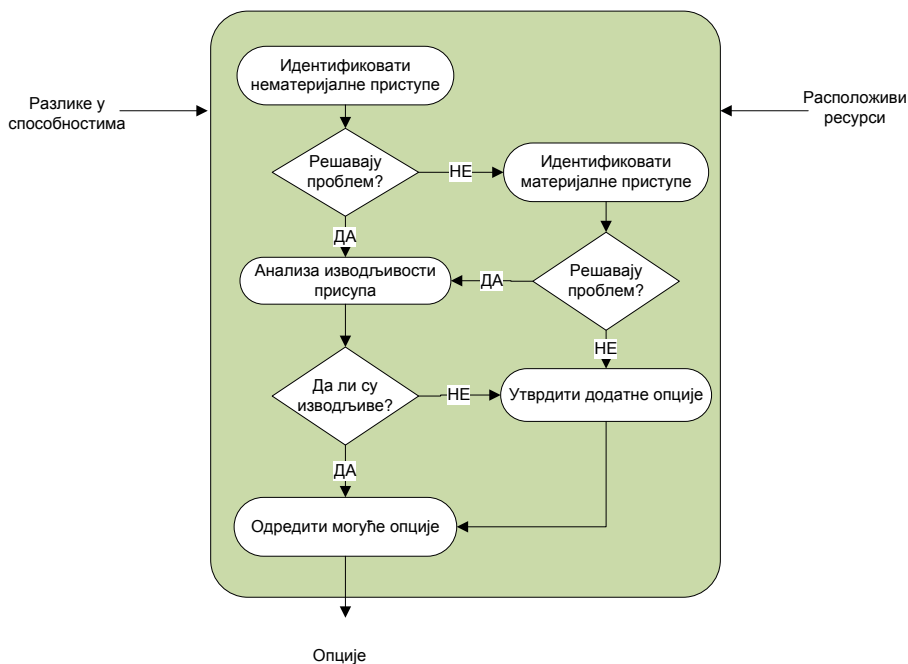
Усмерењима је предвиђена процена способности по нивоима, и то стратегијски, оперативни и тактички. За сваку референтну јединицу је предвиђено утврђивање појма и надлежности, састава, основне намене, допунске намене и референтних јединица које могу да замене разматрану референтну јединицу. Разлика у способностима је утврђивана по референтним јединицама, утврђивањем статуса постојећих способности тренутног, као и у још два интервала у оквиру планског периода. Утврђивање разлике је реализовано поређењем стандарда (мера и критеријума) потребних способности са постојећим стањем способности. За сваку уочену разлику у способностима утврђен је статус и опис разлике, као и могући начини отклањања разлике у способностима, прецизирањем мера у оквиру чинилаца способности и трошкова које те мере могу да генеришу. За сваку потребну способност утврђена је и веза са сценаријима употребе.

На основу утврђених референтних јединица, као и разлике у способности по свим нивоима, процењује се потребан број референтних јединица и постојећих јединица које одговарају стандардима референтних јединица. На крају фазе идентификоване су области и делатности од значаја за одбрану, као и захтев за способностима које треба да развијају други субјекти одбране ради подршке Војсци Србије. Носилац реализације ове фазе био је Генералштаб ВС, а захтеви ка другим субјектима система одбране, као и разлике у способностима других субјеката одбране утврђене су у координацији између Генералштаба ВС и Управе за обавезе одбране.

2.2.7. Развој опција

У складу са актуелним моделом, развој опција је седма фаза процеса дугорочног планирања развоја. У овој фази утврђују се могући приступи за превазилажење или смањење разлике између потребних и постојећих способности које су идентификоване у претходној фази (Ковач и Стојковић, 2009).

Основни улази у ову фазу јесу разлике у способностима и расположиви ресурси, док је основни резултат реализације ове фазе листа потенцијалних захтева и опције засноване на ресурсима. Развој опција (Сл. 13) обухвата пет корака (Ковач и Стојковић, 2009): идентификовање нематеријалних приступа, идентификовање материјалних приступа, анализа изводљивости приступа, утврђивање додатних опција и одређивање могућих опција.



Сл. 13- Фаза развоја опција за развој способности (Ковач и Стојковић, 2009)

У првом кораку идентификују се тзв. нематеријални приступи за превазилажење разлике у способностима, које су препознате кроз процену способности. То подразумева анализу да ли промене у нематеријалним чиниоцима способности (доктрина, организација, обука, образовање, кадрови итд.) могу превазићи разлику у способностима. Уколико то није случај, у следећем кораку приступа се идентификацији материјалних приступа (Ковач и Стојковић, 2009).

У току израде Дугорочног плана развоја система одбране РС, процес развоја опција је започео још у току фазе процене способности. У складу са Усмерењима за попуњавање образаца за утврђивање разлике између потребних и постојећих способности (Управа за стратегијско планирање, 2016), паралелно са утврђивањем недостатака у способностима предложени су и могући начини по чиниоцима способности за достизање потребних способности, као и захтеви ка другим субјектима система одбране, а носилац реализације је био Генералштаб ВС.⁵

У даљем току процеса, на основу утврђених разлика између постојећих и потребних способности и предложених могућих начина за отклањање недостатака у способностима, носиоци чинилаца развоја способности су по достављеним обрасцима (Управа за стратегијско планирање, 2016) формулисали конкретне мере за достизање потребних способности и проценили трошкове имплементације сваке мере. У складу са обрасцем „Преглед мера у оквиру чиниоца способности” (Управа за стратегијско планирање, 2016; Управа за стратегијско планирање, 2013-2019), сваки носилац чиниоца способности је

⁵ На овај начин је Генералштаб Војске Србије доставио захтеве за развој способности, као и предлог начина за њихово достизање.

засебно формулисао мере за достизање потребних способности и повезао их је са конкретним способностима и елементима способности одређених у претходним фазама. Мере су формулисане по нивоима, и то стратегијски, оперативни и тактички.

После више усаглашавања са носиоцима чинилаца развоја способности и Генералштабом ВС, формулисане су опције развоја система одбране РС. У формулисању опција развоја система одбране узете су у обзир финансијске претпоставке које је израдила организацијска јединица МО надлежна за буџет и финансије.

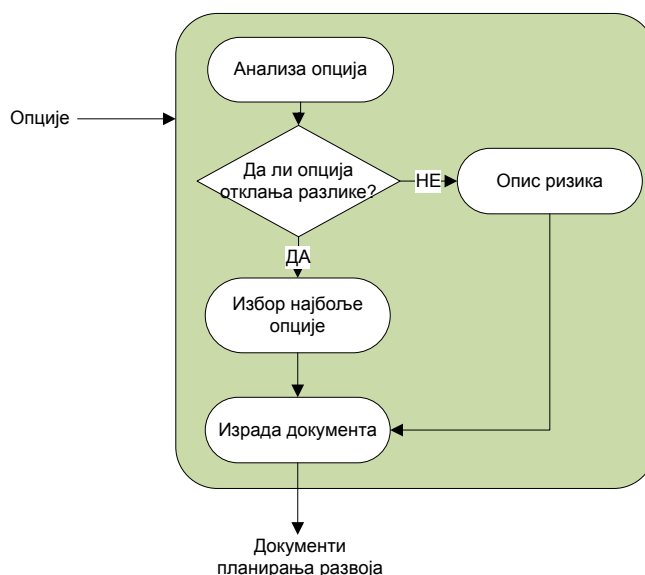
Анализа изводљивости опција представља детаљно истраживање у којој мери сваки појединачни приступ може попунити утврђену разлику, као и процену трошкова сваке опције (Ковач и Стојковић, 2009). Развој реалистичних опција је суштински корак у превазилажењу разлике између постојећих и потребних способности. Једно од најсложенијих питања у току развоја опција јесте добијање реалистичних трошкова, посебно за опције које укључују дугорочни плански хоризонт или подразумевају развој нових способности (Ковач и Стојковић, 2009). За потребе прорачуна трошкова МО и ВС, као и различитих опција развоја коришћен је софтвер KOSTMOD 4.0 (Факултет организационих наука, 2006-2009).

2.2.8. Избор решења

Резултат претходне фазе планирања развоја јесте списак опција за превазилажење разлика између постојећих и потребних способности. Сврха последње фазе процеса планирања развоја јесте избор одговарајућег решења (Ковач и Стојковић, 2009).

Процес планирања развоја врло често карактерише недостатак средстава за финансирање опција за превазилажење идентификованих разлика у способностима. У том случају неопходно је одустати од развоја одређених способности и идентификовати могуће ризике. Прихватање ризика није у надлежности субјеката који непосредно реализују процес планирања развоја, већ је најчешће надлежност политичких доносиоца одлука. С тим у вези, субјекти који реализују процес планирања развоја треба да идентификују и опишу ризике који могу настати у свакој од предложених опција, те да упознају са њима надлежне политичке доносиоце одлука (Ковач и Стојковић, 2009).

Последња фаза процеса планирања развоја обухвата четири корака: анализа опција, опис ризика, избор најбоље опције и израда докумената (Сл. 14).



Сл. 14- Фаза избора решења за развој способности (Ковач и Стојковић, 2009)

Први корак подразумева разматрање опција за сваку разлику у способностима. Уколико опције не омогућавају превазилажење разлика, описује се могући ризик. У другом кораку, опције које омогућавају превазилажење разлика тестирају се у контексту трошкова и ризика, те се бирају оптималне опције. Изабране опције за превазилажење разлика у способностима и описани ризици садрже се у планским документима који се односе на развој система одбране (Ковач и Стојковић, 2009).

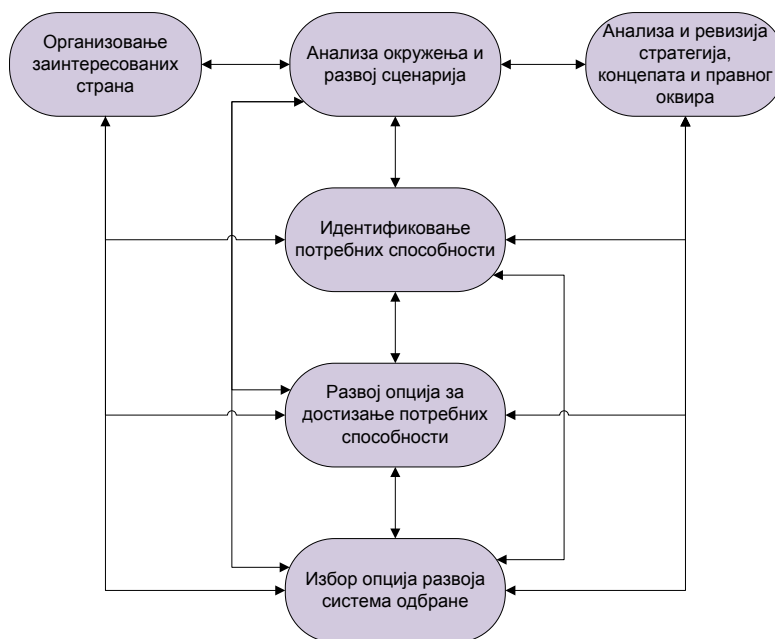
У практичној примени актуелног модела планирања развоја, опције су биране на основу прорачуна трошкова сваке од опција употребном софтвера KOSTMOD 4.0, као и на основу смерница политичких доносиоца одлука о одобреном буџету. За сваку опцију развоја способности политички доносиоци одлука су упознати са предностима и недостацима, бројем способности које се достижу применом одређене опције, као и са ризицима у случају неразвијања одређених способности. Ризици су формулисани у контексту способности, као и у контексту немогућности одговора на одређене сценарије угрожавања.

Поред наведених критеријума избора опција, за потребе избора пројеката опремања наоружањем и војном опремом израђени су Критеријуми за приоритетизацију пројеката за достизање потребних способности система одбране у домену чиниоца Наоружање и војна опрема (Управа за стратегијско планирање, 2016).

2.3. Предлог модела рационализације процеса дугорочног планирања развоја система одбране заснован на способностима

Уважавајући теоријска сазнања актуелног модела дугорочног планирања развоја система одбране и модела који постоје у другим државама, практична искуства у вези са

применом актуелног модела планирања развоја, као и теоријска сазнања у вези са савременим методама и методским поступцима који се могу применити у појединим фазама, корацима и активностима процеса дугорочног планирања развоја система одбране, израђен је модел процеса дугорочног планирања развоја система одбране који би требало да допринесе рационализацији (Сл. 15). Уважавајући анализу литературе у области дугорочног планирања развоја система одбране предложени модел је у надлежности стратегијског менаџмента, иако се поједине фазе и кораци реализују и на нижим нивоима.



Сл. 15- Предложени модел дугорочног планирања развоја система одбране заснованог на способностима

Предложени модел, начелно, започиње фазом **Организовања заинтересованих страна**. Ова фаза у себи садржи анализу заинтересованих страна, утврђивање очекивања, потреба, мотива и циљева различитих заинтересованих страна, анализу и утврђивање начина и интензитета на који свака од заинтересованих страна треба да буде укључена у процес дугорочног планирања развоја система одбране. Детаљна анализа заинтересованих страна, као и процена типа укључености заинтересованих страна у процес планирања развоја представља основу за креирање организације субјеката планирања развоја у току спровођења процеса планирања развоја. Организацијом субјеката планирања развоја се утврђује састав, број, обим, начин рада и укључивања заинтересованих страна, надлежности и задаци привремених састава који ће радити на спровођењу процеса, као и ток информација ка и од привремених састава и других заинтересованих страна. На крају, фаза предвиђа комуницирање са свим заинтересованим странама паралелно са спровођењем целокупног процеса планирања развоја, а у циљу размена информација за

потребе планирања и информисања појединих заинтересованих страна са резултатима процеса, фаза и корака.

Анализа и ревизија стратегија, концепата и правног оквира је условно друга фаза предложеног модела процеса дугорочног планирања развоја. Ова фаза подразумева идентификовање правног основа за процес планирања развоја, правних ограничења, повезаност са другим законима и нормативним актима, идентификовање мисија и задатака система одбране и безбедносних изазова ризика и претњи које су основа за развој система одбране, као и мера за по државним функцијама за супротстављање конкретним претњама. Уколико постоје правна ограничења за спровођење развоја система одбране, иста је потребно идентификовати и предложити измене правног оквира. У овој фази се реализује преиспитивање актуелних концепата садржаних у плановима одбране и употребе, као и прилагођавање тих концепата развијеним сценаријима. Такође, модел предвиђа и ревизију стратегије и доктрине довођењем у контекст актуелне стратегије и доктрине, концепта одбране и операције са утврђеним циљевима, потребним ефектима и активностима и сценаријима, а који су продукти наредних фаза процеса планирања развоја. Начелно се спроводи на почетку процеса планирања развоја, али се делови, а нарочито они који се односе на ревизију стратегије, концепата и правног оквира спровode и током целог процеса планирања развоја.

Трећа фаза предложеног модела процеса планирања развоја заснованог на способностима јесте **Анализа окружења и развој сценарија**, а која се може поделити на два међусобно условљена и повезана дела, и то: анализу окружења и развој сценарија. *Анализом окружења* се расчлањује комплексност спољашњег и унутрашњег окружења система одбране на нивое, секторе, објекте, перспективе и перформансе, па све до чиниоца и фактора за спољашње, односно индикатора за унутрашње окружење. Анализа окружења подразумева и прикупљање података о чиниоцима, факторима и индикаторима, те израду и одржавање базе података, као и прорачунавање и процену њихових трендова на основу историјских података из базе података. С тим у вези, анализа окружења подразумева примену читавог низа метода и методских поступака, а нарочито: анализе садржаја, интервјуа и анкета за прикупљање података; као и статистичких метода и метода операционих истраживања за обраду података.

Прорачунати и процењени трендови представљају основу за *развој сценарија*. Развојем сценарија се утврђују различите хипотетичке ситуације у којима се може наћи систем одбране или његови делови. Од нарочитог значаја за процес планирања развоја система одбране су сценарији спољашњег окружења, унутрашњег окружења (система одбране), сценарији претњи, сценарији стратегије (одговора) и сценарији сукоба.

Предложени модел предвиђа употребу савремених метода заснованих на морфолошкој анализи (Бателова метода и FAR метода) у комбинацији са методама претраживања података (енг. Data mining), теоријом вероватноће и статистичким методама, као и метода ратних игара. Претежна употреба појединих метода зависиће од нивоа планирања.

Узимајући у обзир да се окружење дели на унутрашње и спољашње, фаза анализе окружења и развоја сценарија засебно се фокусира на ова два окружења. Када је у питању унутрашње окружење, у току реализације ове фазе, а паралелно осталим фазама, утврђује се стање система одбране, постојеће способности, као и утицај мера за достизање потребних способности на целокупан систем одбране.

Идентификовање потребних способности се спроводи довођењем у контекст мисије⁶ система одбране или његових делова (по нивоима) са конкретним сценаријима спољашњег окружења, претњи, стратегије и сукоба, те идентификовање циљева, потребних ефеката, активности које треба спровести, услова из окружења у којима се остварују циљеви и ефекти, односно спроводе активности. Идентификовање потребних способности се спроводи након *анализе окружења и развоја сценарија*, а делом и паралелно са *развојем сценарија и анализом и ревизијом стратегија, концепата и правног оквира*, када се резултати идентификовања потребних способности користе за допуну сценарија и концепата, а резултати развоја сценарија и анализе концепата за допуну идентификовања потребних способности. Модел предвиђа да се листа могућих глагола за ефекте и активности изради унапред, те се фаза састоји из анализе мисије система одбране и његових делова у конкретном сценарију да би се одредили циљеви, а затим се циљеви спајају са ефектима, односно ефекти са активностима из унапред одређене листе. Такође, користећи факторе из сценарија, као и њихове вредности, бирају се они фактори који имају највећи утицај на остваривање ефеката и спровођење активности.

Веза са сценаријима се остварује тако што се након иницијалне анализе мисије у конкретном сценарију утврђују циљеви, ефекти и активности, како претњи (ако претња има циљеве) тако и властитих снага, те се допуњују сценарији претњи и сценарији стратегије и проигравају у сценаријима сукоба помоћу ратних игара. Проигравање се спроводи по принципу акција-реакција-противакција, те се на тај начин остварују двосмерне паралелне везе између сценарија и идентификовања потребних способности, јер се за сваку акцију, односно реакцију, односно противакцију, разматрају различити сценарији и различити циљеви, ефекти и активности, а тиме различите потребне способности.

⁶ под мисијом се подразумева сврха (циљ вишег нивоа) и задатак који одређени део система одбране треба да спроведе.

На основу описаног динамичког модела идентификовања потребних способности, повезивањем ефеката и активности са унапред одређене листе, као и услова из окружења са факторима и вредностима фактора из сценарија, добија се листа општих, посебних и појединачних способности. Опште способности се односе на ефекте које је потребно остварити како би се реализовали циљеви, посебне на начин остваривања ефеката, тј. концепте, а појединачне на активности које је потребно спровести како би се остварили одређени ефекти у оквиру конкретног концепта. Спровођењем ове фазе утврђују се и способности које је потребно приоритетно развијати.

Наредна фаза предложеног модела процеса дугорочног планирања развоја система одбране јесте **Развој опција за достизање потребних способности**. Ова фаза се тежишно изводи паралелно са фазом *Идентификовања потребних способности*, тако што се применом приступа планирања одоздо на горе, приликом идентификовања потребних способности утврђују и оквирне опције развоја, а које су повезане са могућим концептима остваривања ефеката, односно са посебним способностима. На основу оквирних опција развоја способности, утврђују се конкретне мере по чиниоцима способности којима је могуће достићи потребне способности, а свака од опција се испитује у контексту сценарија и утицаја на систем одбране, односно на његово унутрашње окружење. Након спровођења фазе избора опција развоја способности, којом се утврђују оптималне опције развоја способности, на основу различитих сценарија финансирања формулише се већи број опција развоја система одбране за сваки сценаријо финансирања, уважавајући утврђене приоритете у развоју способности.

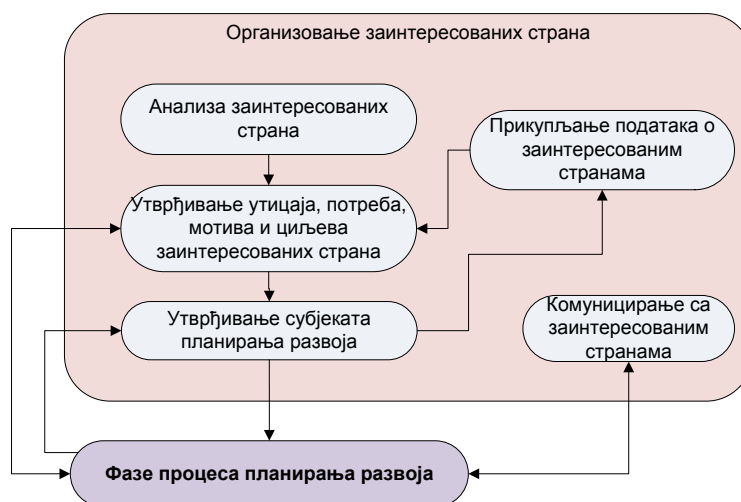
Приликом развоја опција за достизање способности, као и опција за развој система одбране, узимају се у обзир очекивања, потребе, мотиви и циљеви заинтересованих страна (нарочито кључних, нпр. политичких доносиоца одлука), као и ограничења садржана у стратегијама и правном оквиру. Када су у питању опције развоја система одбране, потребно је разрадити опције којима би се достигле све потребне способности, као и опције по сваком сценарију финансирања уз преглед способности које неће бити развијене и ризик који тиме може настати у смислу немогућности извршавања мисија и задатака и одговора на одређене сценарије.

Последња фаза предложеног модела процеса дугорочног планирања развоја система одбране јесте **Избор опција развоја система одбране**. Узимајући у обзир редослед спровођења у односу на друге фазе процеса, ова фаза се може поделити у два дела. У првом делу, а који се реализује паралелно са фазом развоја опција за достизање потребних способности, се утврђују критеријуми и реализује избор опција за достизање потребних способности. У другом делу, на основу развијених и изабраних опција развоја

способности, а након формулисања опција развоја система одбране, утврђују се критеријуми избора опција развоја система одбране, које се презентују највишим доносиоцима одлука ради одлучивања о опцији развоја система одбране у одређеним сценаријима финансирања. Политички доносиоци одлука, осим у вези са критеријумима рангирања опција, информишу се и о ризицима неизградње појединих способности за сваку од опција развоја система одбране. Изабране опције по сценаријима финансирања представљају основу за израду документа.

2.3.1. Организовање заинтересованих страна

Прва фаза процеса планирања развоја заснованог на способностима према предложеном моделу је организовање заинтересованих страна (Сл. 16). Литература која се бави проблемима планирања развоја заснованог на способностима наглашава да се анализа заинтересованих страна треба спровести на почетку процеса, а ради успешне имплементације будућег плана развоја (The Technical Cooperation Program (ТТСР), 2004). У контексту планирања развоја заснованог на способностима, заинтересоване стране су појединци и/или групе које: имају интерес за остваривање пројеката развоја; поседују утицај и доносе одлуке и поседују организациони ауторитет за алокацију ресурса своје организације којима могу подржати пројекте развоја (Australian Government Department of Defence, 2014). Кључно је идентификовати информације, ресурсе и ауторитете заинтересованих страна неопходне за имплементацију плана развоја (The Technical Cooperation Program (ТТСР), 2004).



Сл. 16- Алгоритам фазе анализе заинтересованих страна и информисања

Фаза анализе заинтересованих страна и информисања се састоји из пет корака, а са циљем: утврђивања заинтересованих страна које могу кључно утицати на процес дугорочног планирања развоја система одбране, као и њихових очекивања, потреба, мотива и циљева; утврђивања начина на које треба различите заинтересоване стране

укључити у процес планирања развоја по типовим укључености; утврђивања броја, састава, одговорности, надлежности, задатака и начина рада привремених састава за спровођење процеса дугорочног планирања развоја система одбране; утврђивања потребних материјалних ресурса и способности кадрова потребних за реализацију процеса планирања развоја; размене информације између различитих привремених састава међусобно и заинтересованих страна; као и информисања појединих заинтересованих страна о резултатима појединих активности, корака и фаза процеса дугорочног планирања развоја система одбране. Спровођењем ове фазе тежи се постизању усаглашености свих субјеката планирања развоја и заинтересованих страна у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја система одбране, као и изнајавењу оптималне организације субјеката планирања развоја.

Анализа заинтересованих страна је први корак фазе организовања заинтересованих страна чији је циљ да прикупи и утврди информације о заинтересованим странама, а на основу којих се може проценити ниво укључивања појединих заинтересованих страна у процес планирања развоја заснованог на способностима (Australian Government Department of Defence, 2014). Основу утврђивања активности, метода и методских поступака у фази анализе заинтересованих страна представља литература у области стратегијског планирања у непрофитним организацијама и јавном сектору (Bryson, 2004; Bryson и Alston, 2011).

У прво се *идентификују се могуће заинтересоване стране* за развој система одбране. Када је у питању процес планирања развоја, неке од кључних заинтересованих страна су политички и високи војни доносиоци одлука, планери, делови који се непосредно баве развојем способности кроз имплементацију плана развоја, обавештајно-безбедносни систем, влада и органи државне управе и други, зависно од процене њиховог утицаја на развој система одбране (Australian Government Department of Defence, 2014; The Technical Cooperation Program (ТТСП), 2004). Идентификовање заинтересованих страна се може вршити применом методе Брејнсторминг (Bryson и Alston, 2011).

За сваку идентификовану заинтересовану страну *процењује се ниво моћи и интереса* у контексту развоја система одбране. Ниво моћи и интереса се процењује применом различитих метода групног одлучивања заснованих на експертској процени (Bryson и Alston, 2011). График процене моћи и интереса омогућава груписање заинтересованих страна у четири групе и то: субјекти, кључни играчи, маса, и контекст. Наведено груписање заинтересованих страна омогућава елиминисање заинтересованих страна које се налазе у групи „маса”, као и спровођење наредних корака анализе

заинтересованих страна, а нарочито процене типа укључености. Процењени ниво моћи и интереса упућује на значај поједине заинтересоване стране за развој система одбране, као производ процењене моћи и процењеног интереса.

Наредна активност анализе заинтересованих страна јесте **процена очекивања** које заинтересоване стране имају од система одбране и развоја система одбране, а у вези су са остваривањем њихових циљева и задовољењем мотива. Очекивања представљају критеријуме по којима заинтересоване стране цене перформансе система одбране (Bryson и Alston, 2011). Заинтересоване стране ће перформансе система одбране различито доживљавати, што варира од сваке појединачне заинтересоване стране, односно њихових очекивања. Процена очекивања заинтересованих страна система одбране започиње субјективном проценом планера одбране, ради идентификовања могућих очекивања заинтересованих страна, а наставља се након прикупљања објективних података о заинтересованим странама.

Ради постизања веће објективности приликом анализе заинтересованих страна потребно је прикупљати поуздане и објективне податке о заинтересованим странама. У циљу постизања рационализације корака прикупљања података, **прикупљање података** треба тежишно усмерити на заинтересоване стране које имају највећи значај за развој система одбране. Број укључених заинтересованих за које ће се прикупљати подаци зависи од њиховог значаја и расположивог времена за спровођење анализе заинтересованих страна. Идентификована и процењена очекивања заинтересованих страна, као и процењени утицаји, потребе, мотиви и циљеви у највећој мери усмеравају прикупљање података о заинтересованим странама, а тиме и конструисање адекватног инструмента. Инструментом је потребно формулисати сва питања која су од значаја за анализу одређене заинтересоване стране, а која ће се користити за прикупљање података.

За прикупљање података се може користити велики број научних метода, а од посебног значаја су методе анализе садржаја и испитивања (Даниловић, 2015; Милосављевић и Радосављевић, 2000; Термиз и Милосављевић, 2008). Избор метода зависиће од врсте заинтересоване стране, њеног значаја за планирање развоја система одбране, расположивог времена, као и од карактеристика извора за прикупљање података.

Процена утицаја, потреба, мотива и циљева заинтересованих страна се може поделити у два међусобно повезана и паралелна дела, и то: процена утицаја и потреба заинтересованих страна и процена мотива и циљева заинтересованих страна. Наведене процене реализују се након процене очекивања, а на основу прикупљених података о ставовима заинтересованих страна у вези кључних питања о планирању развоја система одбране.

За реализацију *процене утицаја и потребе заинтересованих страна* у доступној литератури предлаже се примена метода групног одлучивања, а нарочито Брејнсторминга (Bryson и Alston, 2011). Активност процене утицаја и потреба започиње експертском проценом, као оквирним усмерењима који утичу на формулисање захтева за информацијама, односно креирање инструмента за спровођење корака *прикупљање података*.

Процена утицаја и потреба обухвата четири аспекта, и то (Bryson и Alston, 2011): процена утицаја који заинтересоване стране имају на развој система одбране; процена утицаја који развој система одбране има на заинтересоване стране; процена потреба које заинтересоване стране имају од система одбране; процена потреба које систем одбране има од заинтересованих страна.

Процена утицаја се реализује тако што се на основу прикупљених података дају одговори на питања: „како одређена заинтересована страна може да утиче а развој система одбране” и „како систем одбране (а посебно његов развој) може утицати на сваку појединачну заинтересовану страну” (Bryson и Alston, 2011).

Под потребама се подразумева недостатак нечега, који може бити органски или психолошки (Pot, 2004, стр. 260). Процена потреба се реализује тако што се на основу прикупљених података, коришћењем Брејнсторминг методе, дају одговори на питања: „које су потребе заинтересованих страна од система одбране” и „шта систему одбране треба од сваке појединачне заинтересоване стране” (Bryson и Alston, 2011). Узимајући у обзир дефиницију појма потреба, претходно формулисана очекивања су основа за формулисање потреба које заинтересоване стране имају од система одбране. Када су у питању потребе које систем одбране има од других заинтересованих страна, у овом кораку се реализује уопштенија процена која се конкретизује након идентификовања потребних способности и развоја опција за достизање потребних способности. Потребности система одбране ка заинтересованим странама представљају основу за формулисање захтева за способностима ка другим субјектима система одбране, те се са тим захтевима требају упознати све заинтересоване стране, а нарочито субјекти одбране који израђују делове за План одбране РС. На овај начин захтеви за способностима који исходе из процеса планирања развоја служе за поновну корекцију резултата наредних корака ове фазе.

Процена мотива и циљева заинтересованих страна даје одговор на питање „шта одређене заинтересоване стране желе од система одбране и зашто то желе?” С тим у вези, неопходно је прво схватити суштину појмова *мотив* и *циљ*.⁷ Уважавајући значење појмова

⁷ О појмовном одређењу мотива и циљева заинтересованих страна, као и њиховом значају за планирање развоја система одбране, видети више у (Митић, Благојевић, и Лојић, 2018).

мотив и *циљ*, класификацију мотива и циљева, претходно идентификоване потребе и утицаје, као и специфичности сваке појединачне заинтересоване стране, за потребе формулисања мотива и циљева заинтересованих страна могу се употребити методе групног одлучивања засноване на експертској процени, а нарочито Бејнсторминг. Како се планирање развоја бави будућношћу, неопходно је обезбедити и дугорочно спровођење документа, те се циљеви и мотиви заинтересованих страна сагледавају и у контексту могућих промена у будућности. Како би се ово обезбедило, тренутни циљеви и мотиви заинтересованих страна представљају улаз у процес развоја сценарија, чиме се утврђују могући мотиви и циљеви заинтересованих страна у будућности, а затим испитује и њихова компатибилност са другим факторима одређеног сценарија унутрашњег окружења.

Формулисани мотиви и циљеви, заједно са потребама и утицајима, у даљем спровођењу процеса планирања развоја заснованог на способностима утичу као различита очекивања, амбиције, ограничења или приоритети. У фази идентификовања потребних способности потребно је анализом мисије (Генералштаб Војске Србије, 2017), а на основу мотива и циљева заинтересованих страна, утврдити могуће обавезе, забране, предуслове и претпоставке, које су основа за допуњавање сценарија претњи и стратегије, те у крајњем и идентификовања потребних способности. Мотиви и циљеви ће утицати и на фазу развој опција за достизање потребних способности, а као усмерења по којима ће се креирати могуће опције. Када је у питању избор опција за достизање потребних способности, мотиви и циљеви заинтересованих страна представљају изворе за формулисање и одређивање критеријума за избор опција развоја, и њихових значаја.

Четврти корак фазе организовања заинтересованих страна јесте **утврђивање субјектата планирања развоја**, а чији је циљ да се процени тип укључености појединих заинтересованих страна у појединим фазама процеса планирања развоја, утврде кључне заинтересоване стране за реализацију процеса планирања развоја, као и да се дође до оптималне организације субјектата који ће реализовати процес планирања развоја.

Заинтересоване стране неће бити једнако укључене у процес планирања развоја, те је потребно проценити на који начин ће се поједине заинтересоване стране укључити у процес планирања развоја, односно проценити **тип укључености за сваку заинтересовану страну**. Тип укључености у процес планирања развоја зависиће од идентификованих потреба, утицаја, мотива и циљева заинтересованих страна, као и процењеног нивоа моћи и интереса заинтересованих страна за развој система одбране. Тип укључености може се проценити применом метода групног одлучивања, експертском проценом типа укључености на скали (Bryson и Alston, 2011), за сваку од заинтересованих

страна: *игнорисати, информисати, консултовати, укључити (непосредан рад), сарађивати (партнерство), доносиоци одлука.*

За сваку заинтересовану страну, или групу заинтересованих страна, методама групног одлучивања, потребно је одредити интензитет укључености по сваком типу укључености. Интензитет укључености одређене заинтересоване стране или групе заинтересованих страна, у сваком од типа укључености, може се проценити петостепеном ординарном скалом, што омогућава примену статистичких метода и fuzzy логике за одређивање средње вредности мишљења експерата. У наредној активности корака утврђивања субјеката планирања развоја, потребно је **утврдити међусобни утицај** заинтересованих страна и **идентификовати кључне заинтересоване стране** за реализацију појединих фаза процеса планирања развоја.

Како се у сваком типу укључености може идентификовати већи број заинтересованих страна, потребно је утврдити кључне заинтересоване стране по сваком типу укључености. Ради утврђивања кључних заинтересованих страна могу се употребити разне методе групног одлучивања, а нарочито Брејнсторминг и DEMATEL метода. Одређивањем прага вредности приликом примене DEMATEL методе могуће је идентификовати кључне заинтересоване стране за сваки тип укључености. Осим повећања објективности, применом DEMATEL методе, а на основу графа узрочно-последичних веза могу се утврдити кључне везе међусобног утицаја заинтересованих страна, те могућности посредног деловања на одређену заинтересовану страну.

Ради успостављања организације субјеката планирања развоја, као и за процену обима укључености различитих субјеката планирања у реализацију процеса, неопходно је извршити **процену ресурса за реализацију процеса планирања развоја**. У овој активности реализује се процена расположивих ресурса и процена потребних ресурса за реализацију процеса планирања развоја, а обухвата време и материјалне ресурсе.

Процена потребних ресурса се реализује на основу процењеног броја кључних заинтересованих страна, потребног обима укључености заинтересованих страна и предложене организације субјеката планирања развоја. Разлика између процењених расположивих и потребних ресурса, може утицати на формулисање захтева за ресурсима, те води комуницирању ка заинтересованим странама које могу утицати на одобравање ресурса за извођење процеса планирања развоја.

На основу података добијених у току спровођења претходних активности корака идентификовања субјеката планирања развоја, у последњој активности потребно је утврдити **организацију субјеката планирања развоја** у току спровођења процеса планирања развоја, по фазама процеса. С тим у вези, за сваку фазу процеса потребно је,

уважавајући типове укључености, утврдити организацију субјеката који ће реализовати процес планирања развоја. Фокус ове активности је на типове укључености као што су *укључити* и *сарађивати (партнерство)*, а затим и на *консултовати* и на *доносиоце одлука*. Организацијом субјеката планирања развоја потребно је размотрити и одредити највише ауторитете и покровитеље реализације процеса планирања развоја, стручног руководиоца процеса планирања развоја, саставе радних група по нивоима, састав координационе групе (Bryson и Alston, 2011). Процена обима укључености се своди на баланс између потребног обима укључености,⁸ расположивих ресурса и рационалности процеса. Када је у питању рационалност процеса, код типова укључености укључити и сарађивати (партнерство) потребно је узети у обзир препоруке из литературе да величина тима не треба да буде већа од девет чланова (Bryson и Alston, 2011).

Последњи корак фазе организовања заинтересованих страна је **комуницирање са заинтересованим странама**. Корак комуницирања се остварује односима са јавношћу и треба да омогући „узајамно разумевање и одобравање засновано на истинитом и потпуном обавештавању, те хармонију са околином, при чему увек постоји идентификација извора поруке или активности” (Блек, 2003, стр. 11 и 41). Како су у претходним корацима идентификовани извори порука,⁹ као и активности које се спроводе¹⁰ потребно је остварити комуникацију са заинтересованим странама. У зависности од типа укључености, као и од конкретних заинтересованих страна, остварују се различити модели комуницирања, и то (Grunig и Hunt, 1984, стр. 22): прес агенцијски, информисање јавности, двострани асиметрични и двострани симетрични.

Процес комуницирања зависи од врсте информација, односно да ли су информације намењене заинтересованим странама или су информације потребне за спровођење процеса планирања развоја. Уколико су у питању информације које су намењене заинтересованим странама, процес комуницирања се може описати као: планери развоја на основу достигнутог степена реализације процеса сачињавају информације о току и продуктима процеса планирања развоја- заинтересоване стране се спровођењем фазе комуницирања информишу о току и продуктима процеса планирања развоја- уколико је потребно остварити двосмерну комуникацију, на основу повратних информација од заинтересованих страна формулишу се нови захтеви за информацијама у складу са потребама заинтересованих страна, те се процес комуницирања враћа на почетак.

⁸ Заинтересоване стране које имају већи значај, односно већу моћ и интерес је потребно у већем обиму укључити у процес планирања развоја.

⁹ Заинтересоване стране по типовима укључености, организација субјеката планирања развоја, као и потребне информације.

¹⁰ Фазе, кораци и активности процеса планирања развоја.

Уколико су информације потребне за спровођење процеса планирања развоја може се рећи да те информације представљају потребе интерних заинтересованих страна, односно заинтересованих страна у оквиру система одбране, а нарочито планера развоја система одбране. Ове потребне информације се формулишу на почетку процеса планирања развоја, али се непрекидно допуњавају и конкретизују у току реализације осталих фаза.¹¹ У овом случају, процес комуницирања ће се реализовати следећим током: на основу потреба планера развоја формулишу се захтеви за информацијама ка другим заинтересованим странама- захтеви за информацијама се достављају заинтересованим странама, које дају тражену повратну информацију планерима развоја- повратне информације се користе у процесу планирања развоја или се на основу њих формулишу нови захтеви за информацијама ка заинтересованим странама.

Комуницирање са заинтересованим странама се може остварити различитим активностима, техникама и средствима. Када су у питању активности и технике комуницирања, од посебног су значаја следеће (Van der Meiden, 1993; Блек, 2003): саветовања (консултативни састанци); медијски наступи; емитовање вести; одржавање говора и конференција за штампу; припремање извештаја и интервјуа за штампу и медије; организација инфосервиса; осмишљавање и организовање различитих догађаја за медије; интерно и екстерно информисање; посете установи; писање извештаја и чланака; уређивање и израда новина, магазина, извештаја, брошура, специјалних издања и различитих текстова; учешће у друштвеним активностима; спонзорство; саветовања менаџмента; лобирање и парламентарне везе и други.

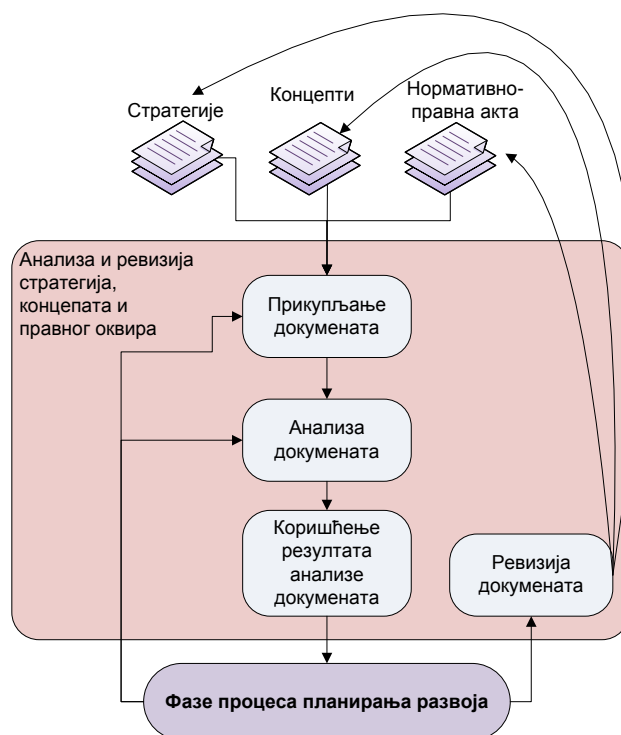
Опредељена техника комуницирања у највећој мери опредељује средства која ће се употребљавати за реализацију фазе комуницирања. Средства која се користе за обавештавање јавности у МО и ВС су (Управа за односе са јавношћу, 2015): најаве, саопштења, прес-материјал, вест, огласна средства, нови медији. Наведеним средствима односа са јавношћу могу се додати и састанци са заинтересованим странама, као и материјална средства као што су поклони-предмети, средства за репрезентацију, финансијска средства и друго (Митић, Благојевић, и Лојић, 2018).

2.3.2. Анализа и ревизија стратегија, концепата и правног оквира

Друга фаза процеса је усмерена ка идентификовању формалних усмерења за планирање развоја система одбране, а који су претежно садржани у различитим

¹¹ Нарочито у току фазе идентификовања потребних способности, развоја опција за достизање потребних способности и избора опција за достизање потребних способности.

документима. Та документа могу бити нормативно- правна акта, стратегије у различитим областима и различитог нивоа, као и већ разрађени концепти одбране и операција (Сл. 17).



Сл. 17- Фаза Анализа и ревизија стратегија, концепата и правног оквира

Циљ спровођења фазе Анализе и ревизије стратегија, концепата и правног оквира јесте да се сагледа који све документи могу утицати на планирање развоја, да се ти документи анализирају како би се идентификовале обавезе и ограничења која усмеравају и утичу на планирање развоја, као и да се утврде потребе за евентуалним изменама анализираних докумената. Резултати спровођења ове фазе утичу на све наредне фазе процеса планирања развоја заснованог на способностима, а могу се поделити у две групе, и то:

- информације које се односе на обавезе и ограничења у вези са употребом система одбране у супротстављању безбедносним изазовима, ризицима и претњама;
- информације које се односе на обавезе и ограничења у вези са достизањем потребних способности.

Прикупљање докумената се спроводи низом активности којима се сагледава утицај појединих докумената на процес планирања развоја, идентификују документа која имају значајан утицај и сакупљају и класификују идентификована документа на основу области којој припадају, њихове природе, карактеристика и намене, а у вези су са реализацијом процеса планирања развоја. Погодне методе за реализацију овог корака јесу анализа садржаја званичних интернет страна и докумената, као и методе засноване на експертској процени, а нарочито Брејнсторминг. Због специфичности овог корака, уместо на

активностима које се спроводе у оквиру корака тежиште ће бити на објашњењу докумената које је потребно узети у обзир приликом прикупљања података, и то: стратегије, концепти и нормативно-правна акта.

Некада је појам *стратегуја* био довођен у везу само за војном делатношћу, међутим, у савременом менаџменту појам стратегијско и стратегија имају знатно шире значење, тако да обухвата и све друге области друштвеног живота.¹² Ширење обухвата појма стратегија и на друге области може се сагледати и у Закону о планском систему РС, где је стратегија дефинисана као документ јавне политике, којим се на целовит начин утврђују стратешки правац деловања и јавне политике у конкретној области планирања и спровођења јавних политика утврђених прописом Владе (Закон о планском систему Републике Србије, 2018). Узимајући у обзир области које се уређују стратегијом, стратегије се могу односити на једну области- секторска или више области- међусекторска. Стратегије у РС су груписане у седам области и до сада су донесене 104 стратегије. У области одбране и спољних послова донесено је 13 стратегија (Генерални секретаријат Владе Републике Србије, 2011).

Највиши документ у хијерархијској структури стратегија је Стратегија националне безбедности која је класификована у групу Одбрана и спољни послови. Иако се односи на област безбедности, о Стратегији националне безбедности се може говорити као о међусекторској стратегији, јер уређује већи број области у вези са безбедношћу државе. Стратегија националне безбедности РС јесте највиши стратешки документ чијим спровођењем се штите националне вредности и интереси РС од изазова, ризика и претњи безбедности у различитим областима друштвеног живота (Стратегија националне безбедности, 2009). За систем одбране, поред Стратегије националне безбедности, значајна је Стратегија одбране РС (Стратегија одбране Републике Србије, 2009), као следећи у низу докумената по хијерархији који се односи искључиво на област одбране, а који је у надлежности МО.

Када се говори о одбрани, стратегија треба да да одговор како ће држава применити поједине елементе моћи у супротстављању претњама (Gladman и Archambault, 2011; Pirnie и Gardiner, 1996), те се и у случају Стратегије одбране може говорити о међусекторској стратегији. Елементи моћи државе су често препознатљиви у државним функцијама, те и у организацијској структури државних органа. С тим у вези, у РС су утврђена 16 министарства и 10 посебних организација (Закон о министарствима, 2017), од којих свако обала послове у делокругу појединих државних функција. Процес планирања на

¹² Видети више о појму стратегија и хијерархијској структури стратегија у (Ковач и Стојковић, 2009; Вишњић, 2011).

националном нивоу треба да обезбеди координацију активности различитих државних функција у остваривању циљева у вези са супротстављањем конкретним претњама, те се зато и назива „приступ ангажовања целе владе” (Gladman и Archambault, 2011; Federal Ministry of Defence, 2016).

Како би се утврдило који садржаји стратегија су значајни за процес планирања развоја извршена је компаративна анализа стратегија у области безбедности и одбране различитих држава.¹³ Из спроведене анализе може се уочити да су међу државама присутни различити приступи у утврђивању садржаја стратегија. Када је у питању процес планирања развоја, најзначајнији делови садржаја стратегија националне безбедности су они који се односе на задатке система одбране и његових делова. Елементи система одбране, као и њихови задаци могу бити садржани у деловима стратегија који говоре о: елементима безбедносне политике и елементима моћи; мерама политике националне безбедности и мерама у супротстављању безбедносним изазовима ризицима и претњама; концептима националне безбедности и одбране; приоритетима и стубовима националне безбедности и одбране; као и у структури и управљању системом националне безбедности и одбране.

Може се закључити да су за процес планирања развоја значајне стратегије у области безбедности, одбране и спољних послова којима се утврђују циљеви и задаци система одбране и његових елемената у остваривању функције одбране државе, али и друге међусекторске стратегије у којима се, између осталог, утврђују и задаци система одбране у другим областима. Осим наведених стратегија, у складу са Законом о планском систему, потребно је узети у обзир и План развоја РС, као највиши плански документ у области развоја, као и друга планска документа вишег нивоа (Закон о планском систему Републике Србије, 2018).

Када су у питању *концепти* они могу да описују начине употребе целокупних војних снага на највишем нивоу општости или, пак, да описују употребу појединих борбених система (Мачкић, 2013). С тим у вези у литератури разликују се две групе концепата, и то *концепти одбране* и *концепти операција*.

Концепт одбране представља опис начина употребе снага одбране и њихових способности ради достизања одбрамбених циљева, а утврђује се на основу опредељења и циљева политике одбране и процењених изазова, ризика и претњи који су утврђени у стратегијама (Ковач и Стојковић, 2009). Иако је у појединим стратегијама концепт

¹³ Извори података за анализу су стратегије наведених држава, а које су приказане у списку литературе у делу Стратегијска и доктринарна документа

одбране део њиховог садржаја, најчешће су то у путању само опредељења и ставови који усмеравају каснију детаљну разраду концепта одбране.

Концепт одбране изражава основне ставове државе о начину ангажовања расположивих ресурса у заштити одбрамбених интереса на стратегијском нивоу и интегрише укупне потенцијале државе (Мачкић, 2013). Различите државе, зависно од својих стратешких опредељења, имаће и различите концепте.¹⁴ Анализирајући искуства других држава, нарочито војно неутралних, може се приметити да концепт тоталне одбране, поред војне одбране, обухвата и цивилну одбрану. С тим у вези, највећи изазов приликом израде концепта одбране јесте формулисање задатака свим субјектима система одбране, тако да буду координирани, а да систем одбране делује као јединствена целина.

У рату и ванредном стању, али и у миру систем одбране, као и ВС, мисије и задатке извршава извођењем различитих врста операција. Начин употребе снага одбране у конкретним операцијама и у оквиру одређеног концепта одбране је *концепт операције*. С тим у вези, може се рећи да се концепти одбране даље детаљније разрађују у концептима операције.

Концепт операције је командантов поглед како да испуни мисију, односно да оствари циљеве који су повезани са мисијом (Pirnie и Gardiner, 1996). Концепт операције се разрађује на основу задатака који су мисијом додељени јединици, а који би требали да буду чешће формулисани као ефекти које треба остварити, а ређе као активности које треба спроводити (NATO Standardization Agency, 2006), што доприноси слободи штаба приликом развоја концепата. Поступак развоја концепта прописан је Упутством за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије (Генералштаб Војске Србије, 2017), а детаљније је описан у фази Идентификовање потребних способности.

У пракси, концепти операције се израђују пре отпочињања процеса планирања развоја, а у оквиру израде Плана одбране РС. По дубини хијерархијске структуре система одбране, ВС израђује ситуационе планове и Стални план употребе ВС, а чија немана и садржај је утврђена Упутством за оперативно планирање и рад команди (Генералштаб Војске Србије, 2017). Други субјекти система одбране на основу Извода из Плана одбране РС израђују План одбране субјекта планирања одбране (Упутство о јединственој методологији за израду планова одбране и мерама безбедности у изради планова одбране, 2018).

Може се закључити да су концепти операције, како за Војску Србије, тако и за остале субјекте система одбране, а тиме и за цео систем одбране, на директан или

¹⁴ О различитим концептима одбране види више у (Мачкић, 2013), а нарочито у контексту војне неутралности (Ковач, 2009).

индиректан начин садржани у Плану одбране, односно посебним плановима субјеката система одбране. С тим у вези, приликом прикупљања докумената која се односе на концепте операције, сваки субјекат сваког нивоа планирања је потребно да узме у обзир разрађене концепте у својим плановима који су део Плана одбране РС.

Нормативно-правна акта дају основ за ангажовање система одбране и утврђују му намену и основне задатке, а затим и усмеравају и ограничавају спровођење процеса којима се реализује развој система одбране. Узимајући у обзир значење појма нормативно-правни акт, као и њихову хијерархијску структуру,¹⁵ приликом идентификовања нормативно-правних аката који су значајни за процес планирања развоја, прво је потребно утврдити које области су значајне за спровођење процеса, а затим у оквиру области утврдити законе. Закони се могу односити на саму мисију и задатке система одбране у супротстављању безбедносним изазовима, ризицима и претњама, односно шта систем одбране треба да ради, а обично су то закони који уређују област одбране, на пример Закон о одбрани (Закон о одбрани, 2018) и Закон о Војсци Србије (Закон о Војсци Србије, 2018), као и други закони у области безбедности и одбране.¹⁶ Након идентификовања закона који су у вези са мисијом и задацима система одбране и његових елемената, потребно је утврдити законе који су значајни за сам процес планирања развоја, као и за спровођење плана развоја. Закони који имају значај за процес планирања развоја и спровођење планова развоја припадају различитим областима, као на пример: финансије; планирање; јавне набавке; инфраструктура; образовање; робне резерве и друге области и закони у оквиру тих области.

Након утврђивања области и закона који су значајни за процес планирања развоја идентификују се и прикупљају подзаконски прописи и други државни општи акти нижи од закона, а који су у вези са претходно утврђеним законима. Може се приметити да су поједина нормативно-правна акта значајна за целокупан процес планирања развоја, док су поједини значајни само за одређене фазе, или чак за поједине субјекте који ће спроводити поједине фазе процеса планирања развоја.

Наредни корак фазе Анализе и ревизије стратегија, концепата и закона јесте **Анализа докумената**. У току овог корака на различитим нивоима система одбране и паралелно са другим фазама процеса планирања развоја, прикупљају се и обрађују подаци из стратегија, концепата и нормативно правних докумената који су у вези са обавезама и ограничењима употребе и развоја система одбране.

¹⁵ О појму и структури нормативно-правног акта и хијерархијској структури нормативно-правних аката види више (Митровић, 2012).

¹⁶ На пример (Закон о основама уређења служби безбедности Републике Србије, 2012; Закон о полицији, 2018; Закон о војној, радној и материјалној обавези, 2018) и други закони.

Прва активност корака је *израда инструмента за прикупљање података*. Узимајући у обзир да су у питању писани садржаји, најпогодније је користити методу анализе садржаја (Даниловић, 2015), те ће и инструмент бити арак за анализу садржаја. Арак је могуће поделити у три категорије, и то: субјекти на које се односе одредбе докумената, као и обавезе и ограничења која проистичу из стратегија, концепата и нормативно-правних аката. Инструмент се израђује у складу са потребама за реализацијом појединих фаза процеса планирања развоја и карактеристика докумената која се анализирају. С тим у вези, фазе процеса се могу поделити у две групе. Прва група се односи на употребу система одбране и обухвата Анализу окружења и развој сценарија и Идентификовање потребних способности. Друга група се односи на развој, односно на фазе Развој опција за достизање потребних способности и Избор опција развоја система одбране. Упоредо са реализацијом наведених фаза, израђује се и инструмент за прикупљање података из докумената, а израђују га субјекти по организационим нивоима који реализују поједине фазе и у чијем је делокругу и надлежности одређена област употребе или развоја.

Наредна активност корака је *прикупљање података* и спроводи се ишчитавањем и претраживањем садржаја докумената, те евидентирањем података у инструмент за прикупљање података-арак.

Последња активност корака Анализе докумената је *Утврђивање обавеза и ограничења*. Ова активност се заснива на обради прикупљених података, као и идентификовању и формулисању обавеза и ограничења у форми која је корисна субјектима планирања развоја за спровођење појединих фаза процеса планирања развоја. Добро структуриран арак за анализу садржаја у знатној мери олакшава спровођење ове активности. Крајњи продукт ове активности, а тиме и корака је листа обавеза и ограничења.

Трећи корак фазе Анализе и ревизије стратегија, концепата и правног оквира је **Коришћење резултата анализе**. Иако је позициониран као део наведене фазе, Коришћење резултата анализе докумената је имплементирано у оквиру осталих фаза процеса планирања развоја, те би могло бити и корак сваке од осталих фаза процеса планирања развоја. Специфичности коришћења резултата анализе докумената зависе од фаза процеса планирања развоја.

Када је у питању фаза Организовање заинтересованих страна, резултате анализе стратегија, концепата и нормативно-правних докумената, а нарочито утврђене обавезе субјектата, треба узети у обзир приликом процене типа, а затим и обима укључености појединих заинтересованих страна у току реализације процеса планирања развоја. За

Анализу окружења и развој сценарија најзначајнији су резултати анализе који се односе на изазове, ризике и претње безбедности којима систем одбране треба да се супротстави, као и мисије и задаци система одбране. Наведени подаци усмеравају Анализу окружења и развој сценарија ка оним проблемима који су за систем одбране релевантни, а нарочито су значајни као улазни подаци за кораке Формулисање проблема и Одређивање фактора.

Код Идентификовања потребних способности резултати анализе стратегија и нормативно правних аката, а који се тичу употребе система одбране, значајни су на самом почетку спровођења фазе, и то на стратегијском-националном нивоу планирања, када се циљеви, мисије и задаци система утврђени стратегијама и нормативно-правни актима анализирају и декомпонују у току корака Тумачење и разумевање намера и мисије. На нижим нивоима, почевши од стратегијског-војног нивоа и стратегијског нивоа других снага одбране, а када су у питању обавезе система одбране и његових делова, далеко већи значај имају концепти, који се приликом Тумачења и разумевања намере и мисије анализирају, те помажу приликом скицирања оквирних концепата операције. У фази идентификовања потребних способности, а приликом спровођења корака Утврђивање ограничења и претпоставки, резултати анализе докумената су нарочито значајни за утврђивање забрана и обавеза у вези са употребом система одбране или појединих његових делова у току извођења операција. Концепти операције ће одредити и Идентификовање ефеката, јер различити концепти операција подразумевају и различити сет ефеката који требају бити остварени, а тиме и различите способности.

У току фазе Развоја опција за достизање потребних способности, различити сетови ефеката којима се остварује исти циљ, као и различити сетови могућих активности којима се могу остварити исти ефекти исходе из различитих концепата и представљају различите опције развоја потребних способности, односно оквирне опције развоја способности.

Приликом реализације фазе Развој опција за достизање потребних способности, у обзир посебно треба узети ограничења у вези имплементације одређене опције развоја способности, а које најчешће исходе из ограничења утврђених у току Анализе докумената.

Када је у питању Избор опција развоја способности резултате Анализе докумената потребно је директно или индиректно уградити као критеријуме за рангирање и избор опција развоја способности и опције развоја система одбране. Критеријуми у које су директно уграђени резултати анализе докумената могу бити различити, а неки од могућих су: квантитативна процена усаглашености са стратегијама, квантитативна процена усаглашености са постојећим концептима и квантитативна процена усаглашености са нормативно-правним актима. Мањи степен усаглашености опције развоја са документима може узроковати отежано спровођење или чак и немогућност спровођења поједине опције

развоја, те утиче и на рангирање и избор опција. Резултати анализе докумената могу и индиректно утицати на неке критеријуме, као на пример на време спровођења опције, трошкове опције и слично, те се, уз друге факторе, може проценити и утицај анализираних докумената на наведене критеријуме.

Последњи корак фазе Анализе и ревизије стратегија, концепата правног оквира јесте **Ревизија**¹⁷ докумената. Стратегије, концепти и нормативно-правна акта нису савршени документи, те често, уместо да одређене области уреде и конкретизују, могу отежати или чак и онемогућити реализацију процеса планирања развоја, као и сам развој и употребу система одбране. С тим у вези, процес планирања развоја треба да омогући систематизовано и организовано прикупљање искустава у вези са недостацима наведених докумената у контексту планирања развоја, као и да утиче на њихове измене. У овом кораку утврђују се ставови у документима који онемогућавају или отежавају планирање, употребу и развој, као и разлози постојања тих ставова, а затим се формулишу предлози измене докумената .

На основу претходно спроведених активности потребно је сачинити списак предлога измена ставова у документима, за оне ставове за које је утврђено да могу да се измене. По ставовима многих аутора, измена постојећег докумената или израда новог документа је саставни део животног циклуса појединих докумената, као на пример за стратегије (Стојковић, Канкараш, Радовић, и Митић, 2018) или нормативно-правна акта (Митровић, 2012). С тим у вези, предлози измене треба да утичу на измену актуелних докумената или да се користе као систематизована знања приликом процеса израде нових докумената.

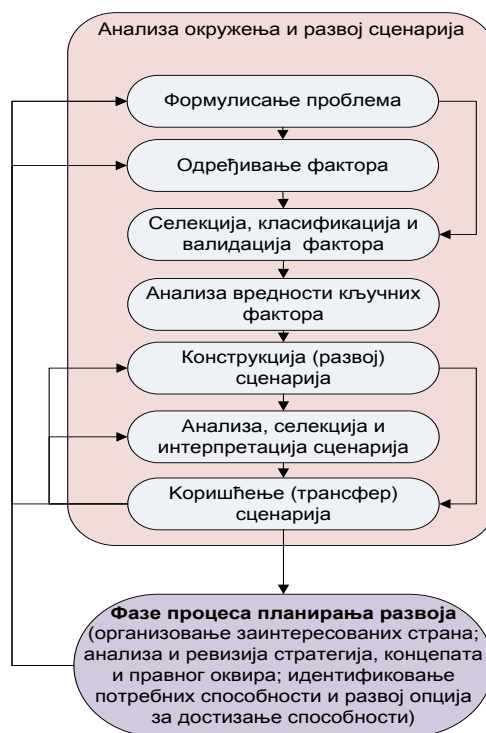
2.3.3. Анализа окружења и развој сценарија

Анализом доступне литературе може се закључити да постоје заједничка схватања да је у процесу планирања прво потребно сагледати како ће будућност изгледати, али постоје различита схватања везано за сам термин којим се означава та фаза, те се користе и различити појмови као што су предвиђање, процена окружења, анализа окружења и сценарио (развој сценарија) (Митић, Ковач, и Канкараш, 2017).¹⁸

Поједине студије и радови (Kosow и Gavner, 2008; Zhong-Guo, 2011; Митић, Димић, и Канкараш, 2017; Chermack, 2011) систематизују процес сагледавања будућности кроз кораке (Сл. 18).

¹⁷ Појам ревизија може да означава преглед, као и измену и преправку (Вујанић, и други, 2007).

¹⁸ Видети више о анализи појмова предвиђање, анализа окружења, процена окружења у (Митић, Ковач, и Канкараш, 2017).



Сл. 18- Фаза Анализа окружења и развоја сценарија

Може се закључити да су појмови предвиђање, процена окружења, анализа окружења и развој сценарија веома слични. За потребе овог рада за означавање целокупне фазе користиће се термин анализа окружења и развој сценарија. Под анализом окружења подразумевају се фазе процеса којима се комплексност окружења расчлањује на чиниоце-факторе, врши избор кључних фактора, а затим се утврђује њихово стање у садашњости и прошлости како би се утврдили трендови развоја у будућности. На овај начин анализа окружења омогућава даљу експлоатацију, те развој сценарија за одређени проблем. С тим у вези, може се закључити да анализа окружења представља прва четири корака фазе Анализе окружења и развоја сценарија (Сл. 18). Развој сценарија се наставља на резултате анализе окружења, те истражује могућности истовременог појављивања појединих догађаја, односно вредности фактора у будућности, како ће се селектовао скуп могућих сценарија у будућности.

Основна карактеристика окружења у којем функционише систем одбране јесте велики број фактора који на њега утичу, при чему избор фактора који ће се пратити у највећој мери зависи од проблема који се решава. Зато је у процесу развоја сценарија потребно прво **формулисати проблем**, како би се сузио обухват фактора и усмерио процес развоја сценарија.

Проблем за који се сценарио израђује потребно је у потпуности формулисати, што укључује анализу и опис проблема и класификацију чиниоца проблема по различитим критеријумима. Формулисање проблема обухвата утврђивање врсте, нивоа и сегмената

окружења, објеката окружења, као и врсте сценарија који ће се развијати, чиме се проблем структурира. На формулисање проблема, поред наведених карактеристика окружења утичу и претходно развијени сценарији, као и поједини продукти осталих фаза процеса развоја сценарија. С тим у вези, формулисање проблема се иницира на почетку процеса планирања развоја, али и у току интеграције сценарија и реализације појединих фаза процеса планирања развоја, када се појављују нови проблеми које је потребно анализирати и за њих развити сценарије, те се формулисањем тих новонасталих проблема отварају нове гране сценарија.

Основни и категоријално највиши проблем фазе анализе окружења и развоја сценарија јесте окружење система одбране, те је неопходно прво њега одредити и утврдити врсте окружења. У литератури се најчешће помињу следеће *врсте окружења*: *спољашње (екстерно)* и *унутрашње (интерно)*, а унутрашње може бити *генерално* (стратегичко-опште) и *операцијско* (оперативно).¹⁹

Стратегијско окружење се односи на кључна питања која се рефлектују на националну безбедност и систем одбране, а често се у литератури називају и стратегијска питања (Bryson, 2004; Bryson и Alston, 2011). У контексту система одбране, *оперативно окружење* се може дефинисати скуп услова у којима се употребљавају снаге у операцији и утичу на њен коначни исход (Генералштаб Војске Србије, 2012).

Унутрашње окружење се састоји из фактора који се налазе унутар самог система одбране. За потребе формулисања проблема унутрашњег окружења, предложени модел предвиђа употребу листе усклађених показатеља, а на основу искустава страних држава (United Kingdom Ministry of Defence, 2009; Gillis, 2007; United States. Department of the Army, 2003), а уважавајући цикличан модел управљања перформансама у систему одбране (Angelis и Webb, 2009). Узимајући у обзир различите перспективе у различитој литератури, као и описани циклични модел управљања перформансама, може се закључити да постоје следеће групације перспектива, и то: почетне (усмеравајуће), интерне и резултантне.

Почетне (усмеравајуће) перспективе се односе на одређене предуслове функционисања и развоја система одбране, а тичу се финансирања, политичких усмерења, лидерства, капацитета за истраживање и развој, потребних способности и слично. Интерне перспективе се односе на сам систем одбране и обухватају процесе којима се трансформишу улазни ресурси, као и стање кључних улазних ресурса. Резултантне перспективе имају двоструко значење. Са једне стране приказују ресурсе и способности

¹⁹ Видети више о врстама окружења у (Митић, Ковач, и Канкараш, 2017).

(постојеће способности) које систем одбране производи, односно ресурсе које је добио трансформацијом и коришћењем улазних ресурса извршењем одређених интерних процеса. Са друге стране, резултантне перспективе приказују како систем одбране извршава мисије и задатке у супротстављању безбедносним изазовима, ризицима и претњама и у којој мери задовољава заинтересоване стране. Предложене методе структурирања проблема унутрашњег окружења омогућавају спровођење анализа у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја, променом појединих перспектива или вредности индикатора и праћењем утицаја тих промена на остале перформансе и индикаторе.²⁰

Након утврђивања врсте окружења, у наредним активностима корака формулисања проблема потребно је утврдити **нивое окружења** за сваку врсту окружења. Нивои анализе представљају аналитички конструкт који целину (окружење) дели у односу на размеру, те се генерално могу уочити следећи нивои: микро, мезо и макро (Ејдус, 2012). Подела окружења на нивое у највећој мери зависи од врсте окружења, те се могу уочити и различите специфичности. Подела окружења по нивоима се може разрадити на више нивоа општости, те са за сваки ниво могу одредити поднивои (посебни нивои), затим појединачни нивои, и даље по потреби.²¹

Проблем окружења је потребно формулисати и у погледу **објеката окружења**. Објекти окружења су стварни ентитети смештени у окружењу, а који представљају преовлађујуће генераторе кључних фактора окружења. С тим у вези, објекти окружења могу бити одређени актери, односно учесници који утичу на одређени ниво и врсту окружење, и/или административни или географски ентитети. Узимајући у обзир да су објекти смештени у окружењу, њихово утврђивање у највећој мери зависи од врсте и нивоа окружења. Сваки објекат окружења може представљати потенцијални извор безбедносних изазова, ризика и претњи, као и снага и шанси за систем одбране.

Следећа активност корака формулисања проблема јесте утврђивање **сектора окружења**. Сектор представља начин да се распакује конфузност целине, тако што ће се она разбити на неколико делова, који су аналитички одвојени на основу неког посебног аспекта (Buzan, Weaver, и de Wilde, 1998). Сектори се могу посматрати као врста преграда

²⁰ На пример, уколико се мења листа потребних способности, може се утврдити који ресурси недостају како би се потребне способности достигле и која је **разлика између потребних и постојећих способности**; или може се вршити промена мотива и циљева заинтересованих страна и утврдити њихов утицај на почетне (усмеравајуће) елементе (нпр. финансирање), као и очекивања заинтересованих страна, те анализирати како ће то утицати на ресурсе, процесе и способности система одбране.

²¹ Видети више о нивоима окружења у (Митић, Ковач, и Канкараш, 2017), са посебним освртом на стратегијско окружење (Управа за стратегијско планирање, 2011), оперативно окружење (Ђорђевић В. , 2012; Генералштаб Војске Србије, 2012; NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2013) и унутрашње окружење (Генералштаб Војске Србије, 2010; Ђурић и Остојић, 2016).

(Ејдус, 2012) које деле окружење одређеног нивоа на специфичне области.²² Анализа по секторима, односно областима окружења омогућава системски приступ у идентификовању фактора који утичу на организацију, као и класификацију фактора по одређеним областима (Митић, Ковач, и Канкараш, 2017). Сектори се могу утврдити на више нивоа општости, чиме се доприноси могућности фокусирања анализе окружења, а касније и развоја сценарија, на појединачна питања из окружења.

У литератури се помиње више *врста сценарија*,²³ али за планирање развоја засновано на способностима далеко су важније класификације које сценарије деле на: сценарије окружења, сценарије претње, сценарије одговора (стратегије, концепата) и сценарије сукоба (Ritchey, 2004; Eriksson и Ritchey, 2002).

У кораку **Одређивања фактора** потребно је одредити елементе којима се могу описати претходно формулисани проблеми и који на њега битно утичу. У литератури се најчешће користе термини фактори и чиниоци окружења, који према лексичком значењу у српском језику представљају синонине (Вујанић, и други, 2007). За потребе анализе окружење постоје извесне разлике које битно утичу на схватање ових појмова, али и њихову даљу употребу. По академику Михајлу Марковићу (Марковић, 1994), чиниоци представљају делатне услове, односно све објекте (ствари, процеси, својства), који својим деловањем учествују у произвођењу дате појаве (*без обзира на то да ли су нужни и довољни*). Са друге стране, фактори се могу дефинисати као „било какав узрок или услов који поседује неку силу или та сила по себи представља битан чинилац јављања неког догађаја или промене неке појаве (Видановић, 2006). Може се закључити да фактори окружења су ужи појам од чиниоца окружења и представљају кључне чиниоце окружења који утичу на одређени проблем из окружења.

Прикупљање података је прва активност у кораку одређивања фактора којом се анализира садржај различитих извора података и примењују методе испитивања и групног одлучивања. Кад је у питању примена методе анализе садржаја, а узимајући у обзир да је потребно идентификовати постојање чиниоца који се односе на одређени проблем, односно анализирати „шта је речено”, претежно ће се користити квалитативна анализа садржаја (Милосављевић и Радосављевић, 2000). Извори података за примену методе анализе садржаја могу бити различити, и то: научне публикације и чланци, књиге и уџбеници, стратегијска и доктринарна документа различитих држава, статистичке

²² Види више о секторима стратегијског окружења у (Управа за стратегијско планирање, 2011), о секторима оперативног окружења (Генералштаб Војске Србије, 2012; NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2013; TRADOC, 2009), а о секторима унутрашњег окружења систем управљања перформансама (Kaplan и Norton, 1996; Niven, 2003)

²³ Видети више о класификацији сценарија у (Митић, Ковач, и Канкараш, 2017).

публикације, обавештајни подаци, продукти анализе заинтересованих страна, есеји, колективне визије и други.

Узимајући у обзир да су формулисани проблеми за које се развијају сценарији специфични, те захтевају компетенције експерата у одређеним областима, за потребе испитивања могуће је применити технику интервјуа (Милосављевић и Радосављевић, 2000). Када су у питању методе групног одлучивања могу се употребити Брејнсторминг и Делфи метода (Чупић и Сукновић, 2008).

Идентификовањем фактора се обрађују прикупљени подаци о чиниоцима проблема у циљу селекције потенцијалних фактора којима се најбоље описује формулисани проблем, односно селекују се они чиниоци проблема који кључно утичу на проблем. У овој активности селекувани фактори се класификују у складу са претходно утврђеним секторима, објектима, нивоима, врстама окружења и врстама сценарија, групишу на основу сличности и уопштавају и/или специфицирају применом методе генерализације и конкретизације.

Конструисање мерног система је трећа активност одређивања фактора чији је основни циљ тражење одговора на питање: како измерити одређене факторе из окружења? За мерење перформанси, а тиме и вредности фактора из окружења постоје три типа мера: природне, конструисане и прокси (Kenney и Gregory, 2005).²⁴ Осим података који се прикупљају анализом садржаја различитих извора, интервјуом са експертима и применом метода групног одлучивања, на одређивање фактора утичу и друге фазе процеса планирања развоја, као и активност међусобног интегрисања различитих сценарија.

Селекција, класификација и валидација фактора је наредни корак Анализе окружења и развоја сценарија а спроводи се кроз четири међусобно повезане и условљене активности.

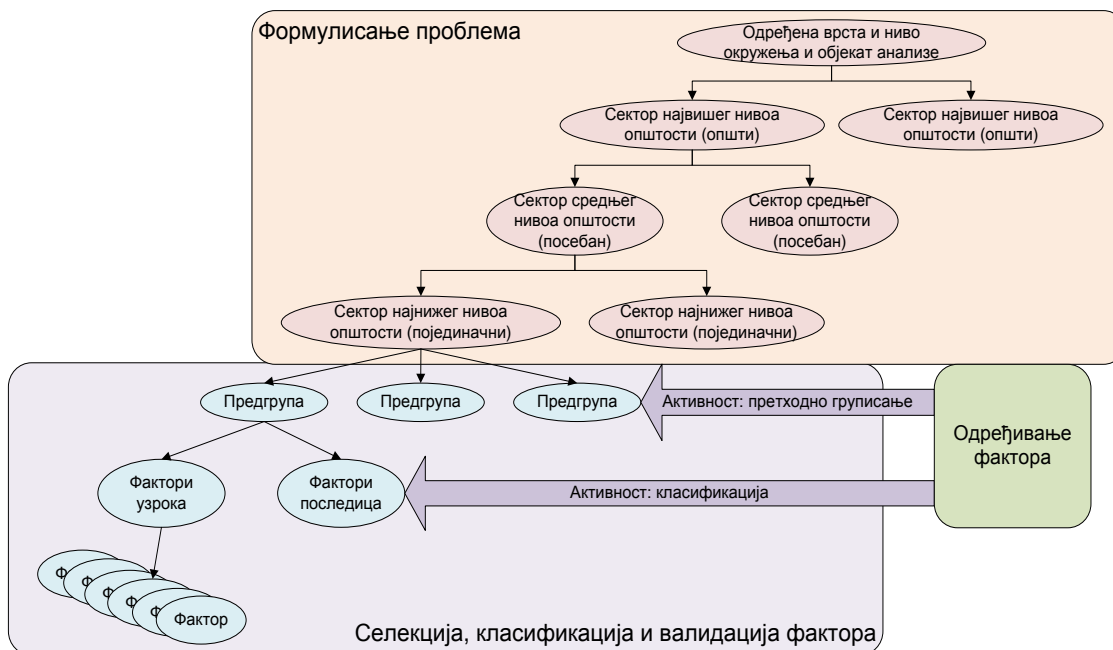
У кораку одређивања фактора прикупљен су подаци о великом броју фактора којима се може описати одређени проблем. Превелики број фактора отежава или чак и онемогућава примену метода за селекцију фактора заснованих на процени међусобног утицаја (нпр. cross impact анализа и DEMATEL метода), а нарочито метода за развој сценарија. **Претходно груписање фактора** је прва активност којом се оптимизације и смањује број фактора који ће се доводити у међусобну везу. За претходно груписање фактора могу се користити: резултати анализе садржаја извора који су коришћени за

²⁴ Сличну класификацију мера даје и академик Михајло Марковић за потребе мерења појава приликом спровођења истраживања (Марковић, 1994). О примени различитих мера за мерење вредности фактора окружења видети више у (Митић, Ковач, и Канкараш, 2017).

одређивање фактора; познате и устаљене класификације у вези са дефинисаним проблемом и груписање на основу сличности према процени планера.

Селекција фактора је активност која се спроводи са циљем избора најзначајнијих фактора којима ће се описивати сценарији у вези са формулисаним проблемом. За селекцију фактора могу се употребити методе засноване на процени међусобног утицаја. Неке од метода која се могу применити за селекцију фактора су cross impact анализа уз коришћење критеријума вероватноће (Medina, de Arce, и Mahía, 2016); Delphi метода и cross impact анализе (Zhong-Guo, 2011), а нарочито у комбинацији са fuzzy логиком (J. Villacorta, D. Masegosa, Castellanos, и T. Lamata, 2014); као и DEMATEL метода (Bagheri Morghaddam, Sahafzadeh, Shafici Alavijeh, Yousefdehi, и Hossein Hosseini, 2010).

Приликом селекције фактора, треба водити рачуна о препорукама аутора о оптималном броју од шест до десет, а изузетно и до дванаест фактора у једној групи, а како би се омогућило рационално спровођење појединих метода развоја сценарија (Ritchey, 2006). Међутим, смањење броја фактора који ће се користити за опис сценарија утиче на квалитет сценарија као излазног продукта целокупне фазе. Ради задржавања што већег броја фактора, треба искључити само факторе који имају најмањи утицај. Како би се омогућила и поједноставила употреба метода развоја сценарија, уз истовремено задржавање већег броја фактора у циљу повећања квалитета сценарија, селектовани (утицајни) фактори се могу додатно **класификовати** по критеријуму узрочно-последичне повезаности. С тим у вези, DEMATEL метода се такође може употребити за класификацију, односно груписање фактора у факторе узрока и факторе последица (Сл. 19), чиме се успоставља и хијерархијска структура будућих сценарија. За сваку од група ће се посебно развијати сценарији, а затим ће се у фази трансфера сценарија интегрисати.



Сл. 19- Основа хијерархијске структуре сценарија

На крају крака Селекције, класификације и валидације фактора спроводи се **валидација фактора**. У овој активности се утврђује да ли утврђени фактори одговарају потребама процене окружења, као и да се допуне са новим факторима који нису препознати раније.

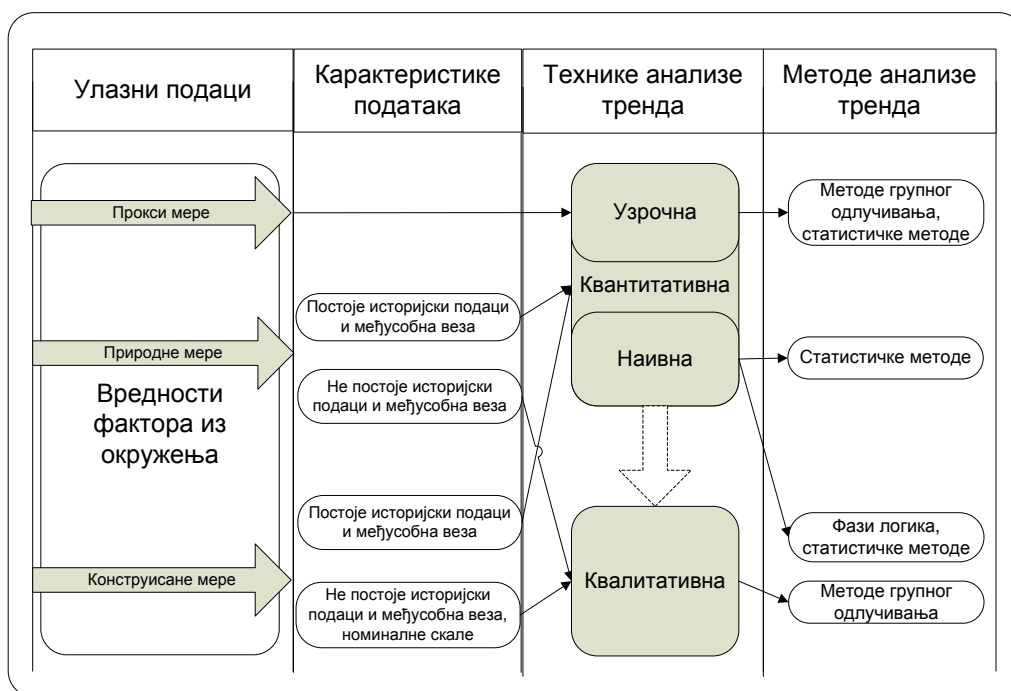
У кораку **Анализа вредности кључних фактора** рад планера се фокусира на саме факторе окружења, прикупљајући и обрађујући историјске податке о њиховим вредностима и процењујући могућа кретања вредности фактора у будућности.

Прикупљање података о вредностима фактора је прва активност корака анализе вредности кључних фактора. У овој активности прикупљају се историјски подаци о вредностима фактора из окружења који су идентификовани у претходним корацима. У активности прикупљања података потребно је извршити одабир извора података, метода за прикупљање података, као и израдити инструменте за прикупљање података. Типови података којима се приказују вредности су најчешће нумерички или текстуални, у облику ставова, а зависно од претходно утврђеног мерног система.

Обрада података је друга активност корака прикупљања података, у којој се подаци класификују и групишу по одређеним критеријумима ради касније лакше обраде. Критеријуми класификације података су следећи: по хијерархијској структури сценарија установљеној у корацима *формулисања проблема* и *селекције, класификације и валидације фактора*, по факторима окружења, по годинама и по изворима.

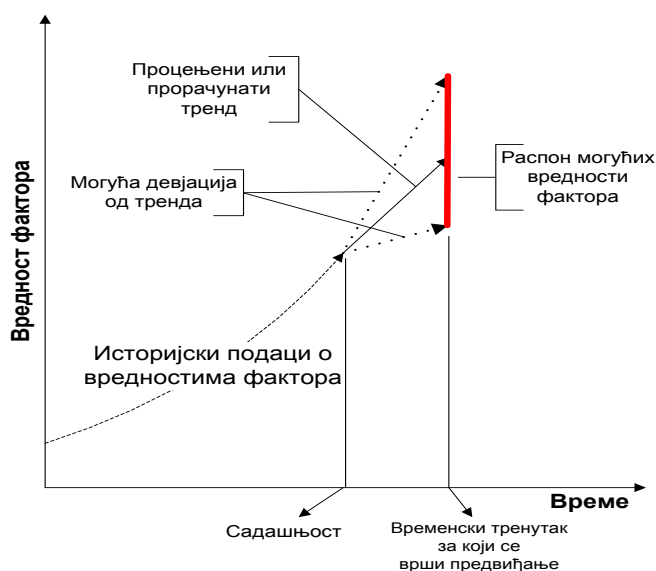
Анализа тренда је начин предвиђања кроз екстраполацију трендова из претходног раздобља. Тренд предочује дугорочну тенденцију развоја кретања неких варијабли и њихову повезаност у одређеном раздобљу. Анализа тренда захтева утврђивање варијабли

које су повезане са појавом која се предвиђа, довољно дуго раздобље праћења појаве и високу стручност (Бахтијаревић-Шибер и Сикавица, 2001). У литератури се јављају две технике анализе трендова (Сл. 20), и то: квантитативна и квалитативна, а које се примењују зависно од типа и карактеристика података.²⁵



Сл. 20- Методе и технике анализе тренда

Одређивање могућих вредности фактора из окружења је последња активност корака анализе вредности фактора. У овом кораку се шири левак могућих вредности фактора из окружења у одређеном временском тренутку у будућности (Сл. 21).



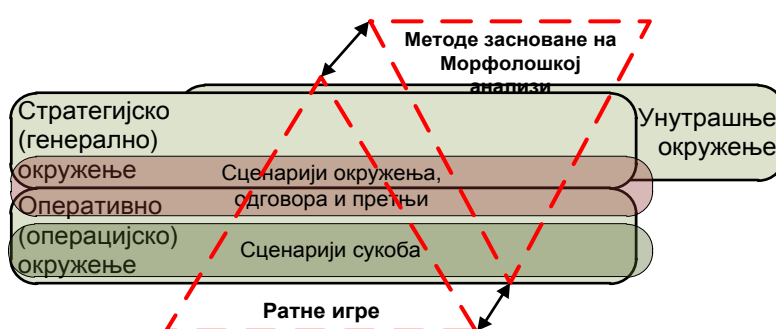
Сл. 21- Левак могућих вредности (Митић, Канкараш, и Стојковић, 2017)

²⁵ Видети више о примени квалитативних и квантитативних метода анализе тренда фактор окружења у (Митић, Ковач, и Канкараш, 2017).

Одређивање могућих вредности фактора из окружења започиње идентификовањем могућег скупа вредности фактора у одређеном временском тренутку, а који је омеђан могућим максималним и минималним одступањима вредности фактора у односу на процењени (прорачунати) тренд. Основу за процену могућих вредности фактора из окружења представљају процењени трендови тих фактора (Митић, Ковач, и Канкараш, 2017).

Максимална и минимална одступања вредности фактор из окружења се процењују зависно од карактеристика и типова података о вредностима фактора из окружења. Уколико су за израчунавање трендова фактора из окружења примењене статистичке методе, минимално и максимално одступање од вредности фактора из окружења се израчунава применом статистичких метода, односно израчунавањем стандардне девијације. Ако су трендови процењени применом метода групног одлучивања, тада се такође примењују методе групног одлучивања за процену максималног и минималног одступања од процењеног тренда у одређеном временском тренутку у будућности (Митић, Ковач, и Канкараш, 2017).

Активности које ће се спроводити у оквиру корака **конструкције (развоја) сценарија** зависе од примењене методе развоја сценарија. У литератури се јавља велики број метода развоја сценарија, груписаних у различите категорије. Узимајући у обзир досадашњу војну праксу, као и анализу доступне литературе, методе развоја сценарија се могу груписати у две веће групе, и то: методе засноване на Морфолошкој анализи и ратне игре. Преовлађујућа примена одређене групе метода зависи од врсте окружења и сценарија који се развијају (Сл. 22).



Сл. 22- Примена различитих група метода развоја сценарија

Обе од наведених група метода могу се употребити за развој сценарија свих врста и у оквиру свих врста и нивоа окружења, али је њихово учешће у примени различито. Због својих карактеристика, методе засноване на Морфолошкој анализи знатно ширу примену ће имати за развој сценарија у оквиру стратегијског и унутрашњег окружења, а нарочито сценарија окружења, претњи и одговора (стратегије, концепата), док је примена

ограничена код оперативног окружења, а посебно сценарија сукоба. Спровођење појединих активности, као и примена метода развоја сценарија заснованих на Морфолошкој анализи описани су у (Митић, Димић, и Канкараш, 2017).

Ратне игре ће нарочиту примену имати код оперативних окружења, а нарочито сценарија сукоба, док су знатно мање заступљене код стратегијског и унутрашњег окружења. Узимајући у обзир елементе ратних игара, као и препоруке поједине литературе у вези са поделом процеса ратних игара на фазе,²⁶ процес примене ратних игара у оквиру процеса оперативног планирања приказан је у раду (Саковић, Митић, и Ковач, 2019).

Приликом конструкције сценарија, без обзира на методе које се примењују, може се јавити огроман број могућих сценарија. Када је у питању морфолошка анализа, као и методе засноване на морфолошкој анализи, око нешто више од 90% конфигурација у односу на укупан бој конфигурација није конзистентно (Ritchey, 2006). И поред тога, за велика морфолошка поља број конзистентних конфигурација може износити неколико десетина хиљада, па чак и стотина хиљада конфигурација.

У ратним играма, сваки од играча има на располагању велики број могућих потеза у једном кругу, у којима бира неку од активности коју ће спровести. Сваки круг се састоји од великог броја могућих комбинација акција, реакција и противакција, као и исхода, односно ефеката који се остваре. На крају, комплетан операцијски сценарио сукоба који је развијен применом ратне игре, састојаће се од великог броја могућих кругова, где сваки може имати велики број могућих потеза, развијених у гране сценарија. Може се закључити и да се ратним играма такође може развити огроман број могућих сценарија сукоба.

Велики број могућих сценарија онемогућава њихову практичну примену у процесу планирања, те је основни циљ корака **анализе, селекције и интерпретације сценарија** да створи ограничен и смислен број сценарија прилагођен потребама заинтересованих страна, а нарочито планера развоја и доносиоца одлука.

Смањење броја могућих сценарија изводи се како би се креирао оптималан број сценарија, а реализује се интегрисаном применом различитих метода. С тим у вези, корак **Анализе, селекције и интерпретације сценарија** започиње активношћу **анализе вероватноће и последица** сваког од могућих сценарија, те **класификације** сценарија на основу вредности укупне вероватноће и последица, одређивањем прага вредности укупне вероватноће и последица и применом циљног програмирања (Fotr, Špaček, Souček, и

²⁶ Видети више о елементима и фазама ратних игара у (Саковић, Митић, и Ковач, 2019; United Kingdom Ministry of Defense, 2017; War Gaming Department, U.S. Naval War College, 2015).

Vacík, 2015; Kosow и Gaßner, 2008; De Kluyver и Moskowitiz, 1984; Nguyen и Dunn, 2009; Medina, de Arce, и Mahía, 2016; Turoff, A. Bañuls, Plotnick, Hiltz, и Ramírez de la Huerга, 2016; Tan, Steinbach, и Kumar, 2006).

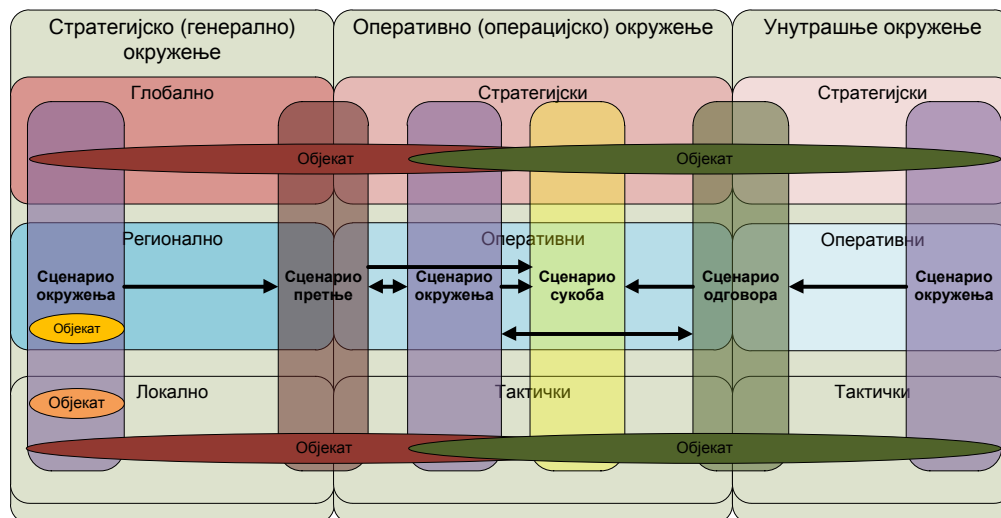
Након анализе и класификације по критеријуму вероватноће и последица, даље активности које ће бити спроведене зависе од типа сценарија који се развија. Уколико се развијају сценарији окружења прво се примењује *груписање по критеријумима сличности*, а како би се из великог броја могућих сценарија индуковали репрезентативни сценарији у оквиру група сличних сценарија (Nguyen и Dunn, 2009; Fotr, Špaček, Souček, и Vacík, 2015; Changyong, Juram, и Sungjoo, 2016), а затим се примењују *класификације по унапред одређеним критеријумима* како би се идентификовале одређене претње и догађаји (Митић, Димић, и Канкараш, 2017).

Ако се развијају сценарији претњи, прво се применом *класификације по унапред одређеним критеријумима* издвајају сценарији који задовољавају одређене критеријуме. Критеријуми који се одређују су најчешће они који могу довести до одређених претњи или догађаја у самом сценарију, а затим се *груписањем* одређују референтни сценарији. Класификација се може реализовати применом дрва одлучивања и сродних метода (Calvo-Zaragoza, J.Valero-Mas, и R.Rico-Juan, 2015; Kwakkel и Jaha-Rozen, 2016; Damodaran, 2008; Tan, Steinbach, и Kumar, 2006). Може се закључити да селекција сценарија захтева интегрисану примену различитих метода анализе, класификације и груписања сценарија добијених методама конструкције сценарија, а редослед примене појединих корака зависиће од врсте сценарија који се развоја.

На крају селектоване сценарије је потребно описати на такав начин да су разумљиви за кључне заинтересоване стране, а нарочито за доносиоце одлука и планере развоја. *Опис сценарија* је последња активност корака Анализе, селекције и интерпретације сценарија, чији је циљ да се од сценарија који су репрезентовани помоћу различитих конфигурација, односно различитих комбинација активности и исхода, сачини текстуални опис, односно да се исприча прича сценарија (енг. Storytelling). Основу дескрипције сценарија представља мапа пута, односно дрво сценарија (енг. Roadmap) која се добија FAR анализом (Nguyen и Dunn, 2009; Changyong, Juram, и Sungjoo, 2016). У оквиру сваке класе, за сваки кластер прави се посебна мапа пута. Исходиште мапе пута представљају међусобни утицаји вредности фактора из окружења у оквиру једног сценарија. За процене међусобног утицаја фактора из окружења може се користити ДЕМАТЕЛ метода (Bagheri Morghaddam, Sahafzadeh, Shafici Alavijeh, Yousefdehi, и Hossein Hosseini, 2010).

У кораку **коришћења (трансфера) сценарија** реализује се интеграција великог броја различитих сценарија, а затим дистрибуција сценарија крајњим корисницима.

Интеграција сценарија по нивоима, објектима и врстама сценарија реализује се након анализе, селекције и интерпретације сценарија, када се већ конструисани и описани различити сценарији међусобно повезују (Сл. 23).



Сл. 23- Интеграција сценарија по нивоима, објектима и врстама сценарија

Сценарији се по нивоима могу интегрисати на следеће начине (Kosow и Gaßner, 2008): паралелни,²⁷ одозго на доле,²⁸ одоздо на горе (прво се развија национални, па регионални и на крају глобални) и поступак дупле интеграције (прво се развија регионални а затим национални и глобални паралелно). Одабрани поступак интеграције утицаће на саму дистрибуцију сценарија, а затим и на формулисање проблема, те ће одредити и са којим нивоом окружења ће кренути фаза Анализе окружења и развоја сценарија.

Сценарији спољашњег²⁹ окружења утичу на формулисање сценарија претњи (Сл. 23). Када је у питању стратегијско (генерално) спољашње окружење, интеграција сценарија окружења и претњи утиче на активност груписања сценарија по унапред одређеним критеријумима у кораку Анализа, селекција и интерпретација сценарија.³⁰ Сценарији оперативног (операцијског) окружења утичу на допуну претходно развијених и са сценаријима стратегијског окружења интегрисаних сценарија претње, конкретизацијом претње у односу на конкретно оперативно окружење, и обрнуто.

Сценарији унутрашњег окружења и сценарији оперативног (операцијског) окружења утичу на развоја сценарија одговора (стратегичке), и обрнуто када су у питању сценарији оперативног (операцијског) окружења. Како се сукоб одиграва у одређеном оперативном

²⁷ Сви нивои се истовремено развијају и међусобно интегришу.

²⁸ Сценарији на глобалном/стратегичком нивоу су основа за развој и интеграцију сценарија на регионалном/оперативном нивоу, а сценарији на регионалном/оперативном нивоу одређују развој и интеграцију сценарија на локалном/тактичком нивоу.

²⁹ Како оперативног, тако и стратегијског (генералног) окружења.

³⁰ Утиче на одабир критеријума класификације приликом примене методе дрва одлучивања.

окружењу, на сценарију сукоба утичу сценарији оперативног (операцијског) окружења, сценарији претње и сценарији одговора, што је у складу са интеграцијом курсева акција непријатеља, властитих снага и окружења у процесу оперативног планирања (Генералштаб Војске Србије, 2017).

Када су у питању методе интеграције сценарија по нивоима и врстама, може се употребити ДЕМАТЕЛ метода за утврђивање међусобног утицаја различитих сценарија, а затим израдити мапу пута. У овом случају, а х-оси мапе пута означавају се појединачни сценарији, док на у-оси могу бити приказане прорачунате вероватноће или последице сценарија.³¹ У координатном систему, с обзиром на вредности вероватноће/последича, као и резултате ДЕМАТЕЛ методе, уцртавају се различити развијени сценарији. Овакав приступ омогућава повезивање различитих сценарија, те откривање паралелних и независних сценарија, као и могућности преласка једног сценарија у други. Временско повезивање сценарија је кључно за касније утврђивање капацитета потребних способности у току фазе Идентификовање потребних способности, а које је у вези са утврђеним паралелним сценаријима.

Интеграција сценарија различитих објеката има за циљ утврђивање међусобног утицаја различитих објеката анализе окружења и развоја сценарија, те дивергенције и конвергенције објеката, како би се утврдило који објекти и на који начин су повезани. С тим у вези, за интеграцију сценарија објеката може се употребити МАСТОР анализа (Godet, Durance, и Gerber, 2006).

У току интеграције различитих сценарија, могу се јавити нови проблеми за које је потребно развити сценарије, те се утиче и на корак формулисања. Осим нових проблема, због међусобне интеракције различитих сценарија која се реализује у кораку интеграције сценарија по нивоима, објектима и врстама сценарија, могу се јавити потребе за утврђивањем нових фактора за већ развијене сценарије или формулисане проблеме за које ће се сценарији развијати. Новоиндентификоване потребе за факторима условљавају допуну већ постојећих сценарија или сценарија за које је тек формулисан проблем. На овај начин овај корак утиче директно и на усмеравање прикупљања података о факторима из окружења, идентификовање фактора и конструисање мерног система за квантификацију вредности фактора. У случају мањих утицаја два сценарија, може се по потреби извршити само корекција описа сценарија, те се остварује веза са кораком Анализа, селекција и

³¹ У активности анализе и селекције сценарија по вероватноћи и последицама може се прорачунати укупна вероватноћа и последице за сваки селектовани сценарију, те се резултати овог прорачуна могу употребити за израду мапе пута.

интерпретација сценарија, без потребе поновног отпочињања фазе Анализе окружења и развоја сценарија.

Интеграција метода конструкције (развоја) сценарија, реализује се паралелно са кораком конструисања (развоја) сценарија, а ради повезивања сценарија развијених различитим методама, или интеграцијом елемената једног сценарија, где је сваки од елемената конструисан истим методама развоја сценарија.

Узимајући у обзир прву сврху активности интеграције метода конструкције (развоја) сценарија, сценарији развијени једном методом (на пример ратним играма) допуњују се подацима добијеним применом друге методе конструкције сценарија (на пример морфолошком анализом), чиме се отклањају недостаци примене појединих метода. С тим у вези могу се јавити следеће интеграције: морфолошка анализа-ратне игре и ратне игре-морфолошка анализа. Интеграција сценарија развијеног применом морфолошке анализе према сценаријима развијених ратним играма, остварује се везом ове активности са активношћу дизајнирања ратне игре,³² када се формулише сценарио ратне игре. Интеграција сценарија развијених применом ратних игара са сценаријима развијеним применом морфолошке анализе остварује се везом између активности Анализе ратних игара³³ активности Израда морфолошког поља³⁴ посредством активности интеграције³⁵ сценарија у овом кораку. Анализом ратних игара утврђују се фактори као што су могући циљеви, могући објекти дејства, могући центри моћи (гравитације), могући одлучујуће тачке, могући исходи (ефекти), могући акције играча и слично. Наведени фактори представљају параметре и вредности параметара којима се формира ново морфолошко поље.

Осим интеграције сценарија развијених различитим методама, у овој активности се постиже *интеграција елемената истог сценарија*, односно реализује се синтеза фактора који су класификовани у групе у току корака Селекција, класификација и валидација фактора. С тим у вези, може се закључити да је ово интеграција сценарија сектора и врста сценарија. Елементи истог сценарија могу бити и различити сектори у оквиру једног сценарија, који су утврђени у кораку Формулисања проблема, а за које су конструисани различити сценарији (Сл. 24).³⁶ Узимајући у обзир методе које се примењују за конструкцију (развој) сценарија, могу се јавити следеће врсте интеграција: морфолошка анализа-морфолошка анализа и ратне игре-ратне игре.

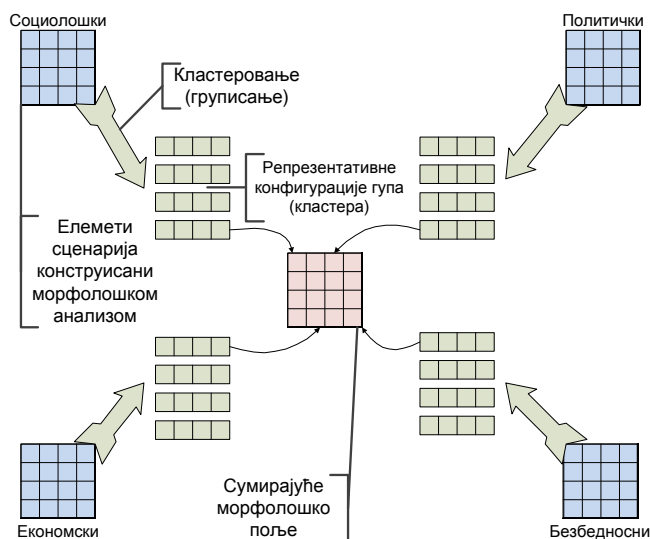
³² У кораку конструкција (развој) сценарија- применом метода ратних игара.

³³ Која је део корака конструкција (развој) сценарија применом ратних игара.

³⁴ Која је део корака конструкција (развој) сценарија применом морфолошке анализе.

³⁵ Активност интеграција метода конструкције (развоја) сценарија.

³⁶ С тим у вези, могу се развити посебно сценарији економског, политичког, социјалног и другог сектора, а у оквиру сваког од њих могу постојати мање групе сценарија.



Сл. 24- Интеграција различитих елемената сценарија применом морфолошке анализе на примеру интеграције сектора окружења

Интеграција сценарија конструисаних применом морфолошке анализе (морфолошка анализа-морфолошка анализа) реализује се на следећи начин: приликом конструкције сценарија развијени су сценарији за одређене групе, предгрупе и секторе, које је потребно интегрисати у јединствени сценарио, одоздо на горе. Корак интеграције метода конструкције сценарија заснованих на морфолошкој анализи групишу се морфолошка поља нижег реда,³⁷ на основу припадности истој категорији класификације вишег реда,³⁸ узимајући у обзир да је структура класификације утврђена у фази Селекције, класификације и валидације фактора (Сл. 19). Затим се у кораку Анализе, селекције и интеграције сценарија,³⁹ применом метода груписања (кластеровања), утврђују репрезентативне конфигурације за сваку категорију. На крају, репрезентативне конфигурације представљају улаз у фазу конструкције (развоја) сценарија,⁴⁰ те се формулише ново морфолошко поље, односно сумирајуће поље више категорије (Ritchey, 2004). Параметри сумирајућег морфолошког поља су називи категорија нижег реда, док су вредности параметара репрезентативне конфигурације добијене кластеровањем.

Када је у питању међусобна интеграција сценарија развијених применом ратних игара, иста се реализује тако што сценарији нижег нивоа представљају фокус ратне игре на одређени проблем ратних игара вишег нивоа, те је ова интеграција одозго на доле. Приликом интеграције ратних игара, интеграција се реализује у самом кораку

³⁷ Групе, предгрупе и сектори.

³⁸ Предгрупе, сектори и сценарији.

³⁹ У активности груписања сценарија по критеријуму сличности.

⁴⁰ У активности израда морфолошког поља.

конструкције (развоја) сценарија применом ратних игара, тако што се утиче на дизајн ратне игре, а на основу резултата анализе ратне игре вишег нивоа.

Дистрибуција сценарија је последња активност у кораку коришћења (трансфера) сценарија. Овом активношћу се дистрибуирању одговарајући сценарији одређеним заинтересованим странама. На основу продукта фазе Организовања заинтересованих страна, а нарочите Анализе заинтересованих страна и Комуницирања, описани и интегрисани сценарији се достављају заинтересованим странама у облику који је њима потребан и за њих разумљив. С тим у вези сценарији се могу користити за покретање поновног процеса Анализе окружења и развоја сценарија, за информисање одређених заинтересованих страна у складу са њиховим потребама, за потребе Развоја опција за достизање потребних способностима,⁴¹ за потребе Анализе и ревизије стратегије,⁴² или за потребе идентификовања потребних способности.

2.3.4. Идентификовање потребних способности

Идентификовање потребних способности је кључна фаза процеса планирања развоја заснованог на способностима. Идентификовање потребних способности реализује се у склопу процеса оперативног планирања, а нарочито у оквиру анализе мисије (NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2013; United Kingdom Ministry of Defense, 2013; Генералштаб Војске Србије, 2017).⁴³ У процесу планирања операција, анализом мисије се успостављају прецизни резултати које је потребно остварити и идентификују се критични оперативни захтеви, ограничења у слободи акције и ризици (United Kingdom Ministry of Defense, 2013)

У упутствима за планирање операција различитих држава, анализа мисије се састоји најчешће из следећих делова (United Kingdom Ministry of Defense, 2013; NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2013; Генералштаб Војске Србије, 2017): одређивање услова који треба да буду успостављени, одређивање актера на које ће се утицати и ефекти који ће се постићи, утврђивање војних активности којима се постижу ефекти, развој претпоставки и ограничења, анализу фактора из сценарија који кључно утичу на операцију, скицирање иницијалних варијанти употребе и оперативног дизајна, утврђивање предности и слабости иницијалних варијанти употребе, као и утврђивање центара моћи, одлучујућих тачака, циљева, ефеката, задатака, активности. Може се закључити да

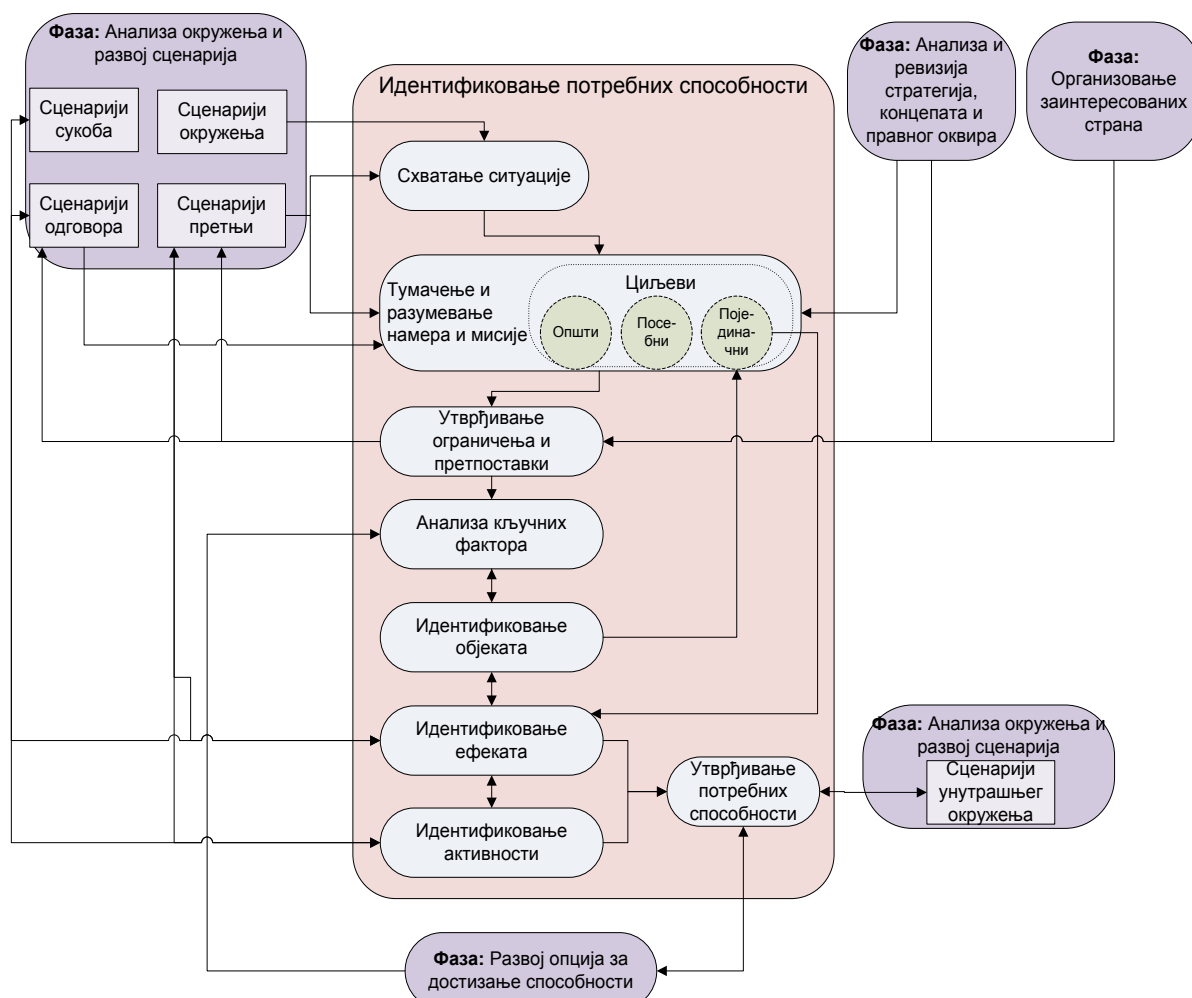
⁴¹ Када се развијене опције проверавају у сценаријима, односно када се процењује да ли развијене опције одговарају потребним способностима.

⁴² Када се на основу развијених сценарија одговора ревидирају стратегије и концепти.

⁴³ Анализа мисије је као фаза процеса оперативног планирања утврђена за стратегијски ниво Упутством за оперативно планирање и рад команди, док се за оперативни и тактички ниво реализује у фази оријентације.

анализа мисије интегрише податке добијене као задатак од вишег нивоа и сценарије, те на основу тога трага за могућим решењима како би се остварили циљеви у операцији.

Осим анализе мисије, за идентификовање потребних способности од значаја је и развој и анализа варијанти употребе (курсева акције). Уважавајући дефиницију појма способности, садржај и обухват анализе мисије, као и остале значајне елементе процеса оперативног планирања, за потребе идентификовања потребних способности израђен је алгоритам (Сл. 25).



Сл. 25- Фаза Идентификовање потребних способности

Фаза започиње **Схватањем ситуације**, односно анализом сценарија,⁴⁴ која се реализује упознавањем планера са сценаријом, те проучавањем сценарија како би се схватило: који су све актери у операцији; која је природа, скала и обухват сукоба (NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2013); који су догађаји довели до актуелне ситуације; које су намере и потенцијали непријатеља-претње; као и које су могуће

⁴⁴ Који се, на пример на оперативном и тактичком нивоу, реализује обавештајном припремом бојишта. Од нарочитог су значаја сценарији претњи и окружења (операцијског).

оквирне варијанте употребе (курсеви акција) непријатеља (Генералштаб Војске Србије, 2017), односно развој ситуације код претње.

Када је у питању *идентификовање актера у сукобу*, на основу претходно развијених сценарија окружења и претњи сагледавају се различити учесници у сукобу, узимајући у обзир не само међусобно супротстављене стране, већ и могуће савезнике, пристрасне стране које нису директно укључене у сукоб, као и неутралне актере који се налазе у обухвату сукоба. У овој активности идентификују се актери на које се може утицати употребом војне силе (властити или непријатељеви), актери који доприносе или могу отежати остваривање ефеката и циљева операције. Такође се идентификују учешћа невојних средстава у остваривању војних циљева, као и војно учешће у остваривању невојних ефеката (United Kingdom Ministry of Defense, 2013).

Утврђивањем природе, скале и обухвата сукоба детаљније се анализирају сценарији и ситуација у којој се изводи операција како би се схватило у којој се фази налази конфликт, узимајући у обзир циклус конфликта (Rummel, 1976), фрагментацију страна у сукобу и критеријуме фрагментације, тип конфликта, метод конфликта, тенденцију конфликта као и разлоге настанка конфликта (Wright, 1951). Обухват сукоба представља распрострањеност сукоба, а може бити географски или се може односити на одређене области. Када је у питању географски обухват, утврђује се зона операције, као и зона интересовања и зона утицаја (Генералштаб Војске Србије, 2017). Осим географског простора, потребно је утврдити и које све области захвата сукоб, те може бити војни, политички, економски, сајбер, информациони и други, као и комбинација једног или више посебних области.

За утврђивање хронологије претходних догађаја користе се подаци из претходне активности. Анализом сценарија спољашњег окружења и претњи, а нарочито виших нивоа, сагледавају се догађаји који су довели до ситуације, те се скицира временски ток и повезаност утврђених претходних догађаја. Различите мапе пута које су продукт корака Анализе, селекције и интерпретације сценарија могу бити користан алат за утврђивање хронологије претходних догађаја.

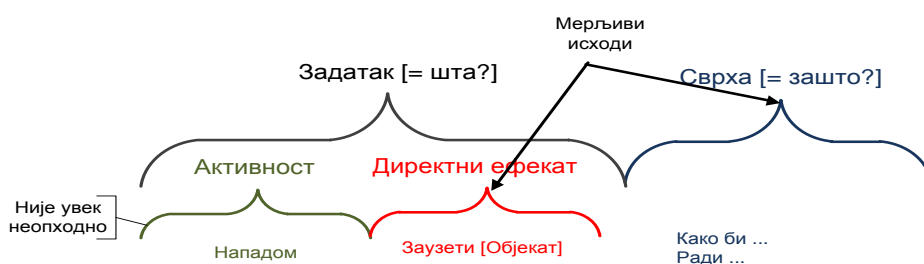
Сагледавање намера и оквирних потенцијала непријатеља односи се на проучавање сценарија претњи, а ради сагледавања шта непријатељ може и жели да постигне у операцији, односно како се претња може испољити. У контексту планирања и извођења операција, намера се односи на учесникове планове за тренутне активности и активности у блиској будућности (United Kingdom Ministry of Defense, 2013). Намера не треба бити детаљна разрада варијанти употребе/испољавања претње, већ да да правце у којима се претња може развијати у току операције, те да предложи могуће мисије

непријатеља. Спровођењем ове активности из сценарија се могу уочити и основни потенцијали претње, у складу са утврђеним могућим намерама претње.⁴⁵

Скицирање оквира могућих концепата непријатеља је активност којом се детаљније разрађују и скицирају могуће намере и потенцијали претње. Сваки од могућих концепата представља другачију варијанту употребе снага непријатеља у операцији, или могући развој испољавања претње. Алати за потребе скицирања могућих концепата јесу одговарајуће топографске карте, слојеви фолије или тањег папира, бојице и слично, а који се користе у процесу оперативног планирања у Војсци Србије (Генералштаб Војске Србије, 2017). На основу утврђених могућих намера, потенцијала и концепата могу се допунити развијени сценарији претње.

Тумачење и разумевање намера и мисије односи се на анализирање мисије, односно анализирање и тумачење исказа мисије који је додељен од стране вишег нивоа, а води идентификовању највиших циљева у операцији или делу операције (Davis, Effects-Based Operations, 2001). У тумачењу и разумевању намера и мисије прво се реализује **анализа исказа мисије**, те је потребно прво схватити шта значи исказ мисије и која му је структура. У Војсци Србије, мисија је дефинисана као „јасно и концизно саопштење у којем се наводи ко ће изводити операцију или неку другу активност, *шта треба да буде учињено*, где ће се догодити, када ће се одвијати, *зашто се изводи*, а не наводи се како ће се извести” (Генералштаб Војске Србије, 2012).

Мисија исходи из стратегије или концепта вишег нивоа и додељена је нижем нивоу који изводи операцију или део операције. Мисије нижих нивоа требају бити тако формулисане да обезбеђују координацију и синхронизацију нижих нивоа у остваривању циљева вишег нивоа. С тим у вези, структура исказа мисије (Сл. 26) се може представити графички (Сл. 26).

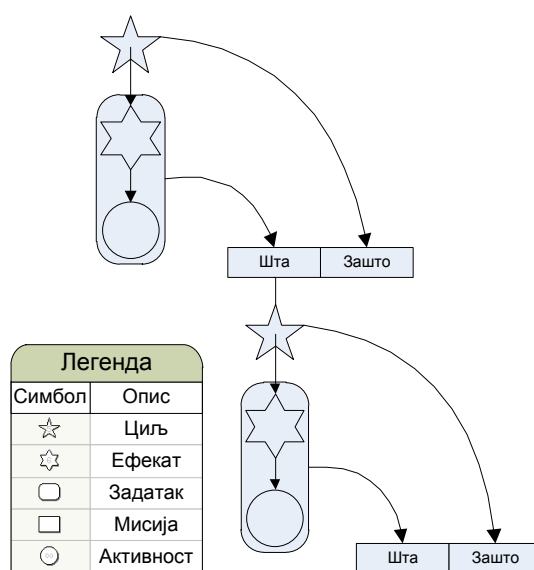


Сл. 26- Структура исказа мисије (NATO Standardization Agency, 2006)

Мисија садржи сврху, односно циљ вишег нивоа и задатак нижег нивоа коме је мисија додељена. Сврха одговара на питање зашто нешто треба бити урађено и повезује мисију са циљем вишег нивоа, а чијем остварењу доприноси извршење мисије. Сви задаци

⁴⁵ Немају све претње намеру, те је код оних које је немају, анализу потребно фокусирати на њене потенцијале.

у мисији, треба да буду усмерени ка истом циљу (Генералштаб Војске Србије, 2017), односно треба да имају исту сврху. Задатак описује шта треба бити урађено. Задатак је активност или функција⁴⁶ (додати и ефекат) коју претпостављени додељује потчињеном ради извршења, а мисија може садржати један или више задатака (Генералштаб Војске Србије, 2017). Како је приказано на слици, задатак, односно одговор на питање шта треба бити урађено, односи се на активности које се требају спровести и/ли ефекте које је потребно остварити. Узимајући у обзир да задаци на вишем нивоу прелазе у циљеве нижег нивоа (Стојковић, Канкараш, и Митић, 2016), као и структуру исказа мисије (NATO Standardization Agency, 2006), може се закључити да мисија омогућава каскадно повезивање циљева, задатака, ефеката и активности (Сл. 27) по нивоима (стратегијски, оперативни и тактички).



Сл. 27- Улога исказа мисије у повезивању циљева, задатака, ефеката и активности на различитим нивоима

Анализа исказа мисије омогућава планерима да схвате шта треба да ураде и зашто, те да повежу своје циљеве, задатке, ефекте и активности са непосредно вишим и нижим нивоом.

Идентификовање циљева операције је кључна активност корака тумачења и разумевања намера и мисије, а којом се развија структура циљева на више нивоа општости за сваки ниво извођења операција и за све стране у сукобу. Идентификовање циљева се реализује на основу: различитих сценарија одговора (стратегије) вишег и властитог нивоа, продукта корака схватања ситуације, као и резултата анализе исказа мисије.

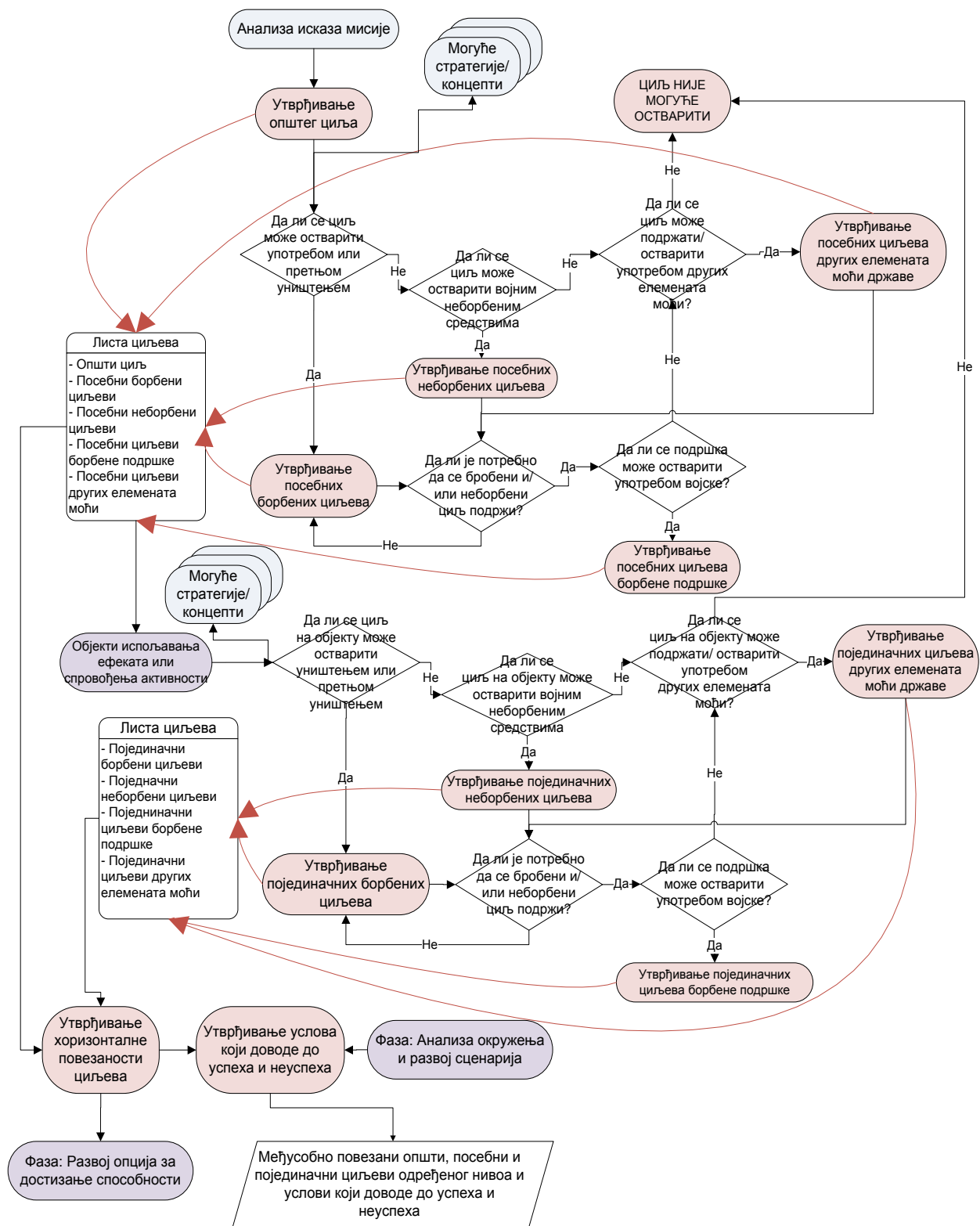
⁴⁶ Функција се може посматрати као скуп сродних и међусобно повезаних послова (Бахтијаревић-Шибер и Сикавица, 2001), или активности које се спроведе ради остваривања одређеног ефекта.

Идентификовани могући циљеви се користе за скицирање могућих властитих варијанти употребе (курсева акција) и за допуну сценарија претњи и одговора.

Сам исказ мисије садржи циљеве, као и метрику стратегијског и оперативног успеха (Davis, 2001). У литератури постоји велики број сличних дефиниција појма циљ. У најширем смислу, али ипак довољно прецизно, циљ је намеравани (жељени) резултат (Pirnie и Gardiner, 1996). Ако се циљеви разматрају у контексту ефеката, могу се дефинисати као сет услова или жељених ефеката који треба да се креирају да би се остварио сваки циљ (Mann, Endersby, и Searle, 2002). Фокусираност планирања на циљеве омогућава да се планирање бави резултатима које треба постићи, а не на начине којима се циљеви постижу, а доносиоцима одлуке се даје процена успешности могућих војних операција, као и ризика који се могу појавити (Davis, 2001).

Постоје три нивоа извођења операција и то:⁴⁷ стратегијски, оперативни и тактички (који обухвата и најнижи ниво, односно борбу) (Pirnie и Gardiner, 1996). Узимајући у обзир нивое извођења операција, циљеви у операцији су међусобно повезани вертикално и хоризонтално (Pirnie и Gardiner, 1996; Mann, Endersby, и Searle, 2002; Ерић, 2000). Циљеви истог нивоа извођења операције су међусобно повезани и чине сет циљева одређене хијерархије, те ово представља хоризонталну повезаност циљева (Pirnie и Gardiner, 1996). Сет циљева на једном нивоу извођења операција чине међусобно повезани општи, посебни и појединачни циљеви. Узимајући у обзир претходна теоријска разматрања, идентификовање циљева на једном нивоу може се приказати преко алгорита (Сл. 28).

⁴⁷ Осим нивоа извођења операција, морају се у обзир узети и нивои планирања који такође могу бити стратегијски, оперативни и тактички ниво, с том разликом што стратегијски ниво планирања подразумева и планирање на националном нивоу, а који превазилази оквире самог извођења операција.



Сл. 28- Алгоритам идентификовања општих, посебних и појединачних циљева на једном нивоу

Све појединачне и посебне циљеве, као и општи циљ је потребно сумирати у јединствену листу циљева и утврдити њихову повезаност. Остваривање циља на једном нивоу може допринети остваривању једног или више циљева на истом или вишем нивоу, као и то да паралелно остварење више циљева на нижем нивоу може доприносити

остварењу једног циља на вишем нивоу (Pirnie и Gardiner, 1996). При одређивању циљева важно је идентификовати међусобне везе између циљева, а зависно од циљева, неке везе је лако уочити, док је друге веома тешко уочити, а нарочито интензитет утицаја који веза има. За процену интензитета утицаја, као и међусобних веза између циљева могу се употребити методе експертске процене (Pirnie и Gardiner, 1996), а нарочито АХП метода, прилагођена за потребе одређивања значаја циљева на нише нивоа (Quezada, Palominos, и Gonzalez, 2013). Процењен интензитет значаја циљева представља основу за формирање критеријума за избор опција за достизање потребних способности.

Крајњи продукт, осим идентификованих и међусобно повезаних циљева, треба да буду и услови који ће довести до успеха, односно до неуспеха за сваку опцију, односно примењену стратегију (Davis, 2001), а у односу на релевантне факторе сценарија.

Скицирање могућих оквирних стратегија и концепата одговара заснива се на проучавању сценарија одговора (концепата операције) вишег нивоа, као и већ постојећих концепата операције за одговор на сличне претње. У процесу планирања заснованог на циљевима, анализирају се прошле акције којима су се постигли исти циљеви, а које се требају постићи у будућим акцијама, те су и будуће акције истоветне прошлим уз поједине модификације (Mann, Endersby, и Searle, 2002). С тим у вези, од нарочитог су значаја постојеће стратегије (Стратегија националне безбедности, 2009; Стратегија одбране Републике Србије, 2009), као и продукти превентивног планирања, односно ситуациони планови и Стални план употребе (Генералштаб Војске Србије, 2017), који су извори постојећих и проиграних стратегија и концепата.

Скицирањем могућих оквирних стратегија и концепата модификују се разрађене стратегије и концепти у складу са сценаријима одговора вишег нивоа и сценаријима претњи, тако да омогуће остварење идентификованих властитих циљева. С тим у вези, активности идентификовања циљева и скицирања оквирних стратегија и концепата треба се спроводити паралелно, допуњујући једна другу. Скициране могуће стратегије и концепти утичу на иницирање развоја сценарија одговора нивоа за који се разрађују, те се покреће фаза Анализе окружења и развоја сценарија, а која се односи на сценарије одговора.

Утврђивањем предности и слабости различитих оквирних стратегија и концепата испитују се различите стратегије и концепти у односу на различите сценарије стратегијског и операцијског окружења и различите сценарије претњи, како би се утврдиле снаге и слабости сваке стратегије, односно концепта (Davis, 2001).

Модел омогућава и да се на сваком нивоу изради већи број стратегија одговора, односно концепата које се разликују према примењеним мерама за остваривање циљева,

те да се испитивањем различитих стратегија и концепата, као различитих опција супротстављања изазовима, ризицима и претњама, открију слабости и снаге сваке стратегије за сваки од идентификованих сценарија. За утврђивање снага и слабости стратегија и концепата потребно је успоставити јединствен систем критеријума. Критеријуми, као и њихов значај могу се одредити применом метода групног одлучивања, а нарочито SWOT, Брејнсторминг, АХП и сличне методе (Чупић и Сукновић, 2008).

Утврђене снаге и слабости стратегија и концепата у одређеним сценаријима могу утицати на избор опција развоја способности, као и ревизију постојећих стратегија и концепата. Утврђене снаге и слабости представљају основу за формулисање и прорачун критеријума избора опција у вези са стратегијама и концептима одговора у одређеним сценаријима, као и ревизију стратегија, концепата и правног оквира.

Утврђивање ограничења и претпоставки је трећи корак фазе Идентификовања потребних способности. Ограничења се најчешће односе на обавезе,⁴⁸ забране или предуслове за успех (Генералштаб Војске Србије, 2017). Обавезе представљају оно шта се треба предузети и диктирају које ће се акције предузети, док се забране односе на оно шта се не сме предузети, односно забрањују предузимање одређених акција (NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2013; Генералштаб Војске Србије, 2017). Предуслови за успех представљају оне околности које су изван контроле команданта,⁴⁹ а које се сматрају суштинским и без којих операција не може бити успешно изведена (Генералштаб Војске Србије, 2017). Узимајући у обзир обухват, ограничења могу бити (United Kingdom Ministry of Defense, 2013): наметнута свим странама, да се односе само на једну страну или створена недостатком ресурса. Исходишта ограничења могу бити (United Kingdom Ministry of Defense, 2013): закони, мисија, актери у сукобу,⁵⁰ политички и војни ауторитети, као и фактори оперативног (операцијског) окружења, а који се односе на време, простор и снаге. Ограничења се могу испољити кроз правила употребе силе, избор објеката дејства, предузимање одређених активности, интеракцију са суседима, савезницима и другим актерима у сукобу (NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2013) и слично. С тим у вези, ограничења утичу на утврђивање објеката, циљева који се требају постићи у вези објеката, ефеката који се требају остварити и активности које се требају спроводити.

У процесу планирања, претпоставке се прихватају као чињенице (Генералштаб Војске Србије, 2017), односно као истина (Oxford University Press, 2006), све док се не

⁴⁸

⁴⁹ На пример циљеви које треба да остваре или задаци које треба да изврше други субјекти система одбране.

⁵⁰ Плави, црвени или неутрални и слично.

докаже супротно. Претпоставке су недостаци у тренутним информацијама (када се не расположе чињеницама), а односе се на информације у вези окружења, претње (United Kingdom Ministry of Defense, 2013; Генералштаб Војске Србије, 2017), властитих снага или самог исхода сукоба. Исправне претпоставке треба да буду логичне, реалистичне и неопходне за процес планирања (United Kingdom Ministry of Defense, 2013; Генералштаб Војске Србије, 2017). Претпоставкама се утврђује шта би могло да се деси у односу на акције и реакције страна у сукобу (United Kingdom Ministry of Defense, 2013), те је претпоставке потребно посматрати у контексту различитих стратегија/концепта црвеног и плавог, односно различитих сценарија окружења, претњи, одговора и сукоба. С тим у вези, претпоставке, као могући исходи примена стратегија/концепата се користе за допуну сценарија, те се развој сценарија и утврђивање претпоставки одиграва паралелно. Од нарочитог су значаја претпоставке које се односе на услове успеха/неуспеха, центре моћи (гравитације) и одлучујуће тачке, исходе одлучујућих сукоба и слично, тако да се претпоставке утврђују и допуњују током целокупног процеса планирања.

У кораку **Анализа кључних фактора** се смањује обухват фактора којима су описани сценарији само на оне факторе који могу утицати кључно на сукоб и учеснике у сукобу. У кораку анализе кључних фактора прво се детаљно анализирају сценарији, скице оквирних концепата, идентификовани циљеви, ограничења и претпоставке, а затим идентификују сви фактора сценарија који могу утицати на ток сукоба и извођење операције. Кључни фактори се најчешће односе на учеснике у сукобу, простор, време и информације (Генералштаб Војске Србије, 2017).

У току **идентификовања фактора**, а на основу других улазних података (нпр. скица оквирних концепата или идентификованих циљева), може се установити да се одређени фактори који утичу на сукоб не налазе у сценаријима, те се идентификују потребе за факторима и њиховим вредностима, односно захтеви за информацијама. Потребне за факторима могу иницирати поновно спровођење фазе Анализе окружења и развоја сценарија како би се сценарији допунили са потребним факторима. У случају да се могуће вредности фактора не могу егзактно утврдити у кораку Анализе вредности кључних фактора у фази Анализе окружења и развоја сценарија,⁵¹ утврђују се недостаци у информацијама и уводе се претпоставке њихових могућих вредности.

У наредној активности потребно је утврдити **како идентификовани кључни фактори утичу** на сукоб и учеснике у сукобу, као и проблеме и питања који се могу јавити услед њиховог утицаја. С тим у вези, примењује се метода дедукције (Генералштаб

⁵¹ Уколико су у питању нове појаве за које нема историјских података, уколико је немогуће доћи до података обавештајним и извиђачким активностима, или је поступак прикупљања таквих података нерационалан.

Војске Србије, 2017), као метода посредног логичког закључивања (Марковић, 1994). Дедукција се спроводи од општег, сукоба у целини, утврђивањем како кључни фактори утичу на сукоб у целини. Фактори који утичу на сукоб у целини, утицаће на исти начин и на поједине учеснике, као и делове простора на којем се изводи операција, а који представљају посебан ниво дедукције. На посебном нивоу дедукције утврђују се фактори који специфично утичу на сваки елемент тог нивоа. На крају, спуштајући се на појединачне елементе и подсистеме простора и учесника, утицаји утврђени на посебном нивоу се примењују и на појединачан, уз идентификовање фактора који специфично утичу на елементе појединачног нивоа.

Кључно за идентификовање потребних способности јесте утврђивање ефеката које је потребно остварити на одређеној мети, односно објекту, те је наредни корак **Идентификовање објеката**. Приликом разматрања објеката треба избећи употребу устаљеног термина „објекат дејства”, јер наведени термин усмерава размишљање на објекте на које ће се испољити активно дејство, док употреба термина „објекат” поред активних дејстава укључује и активности којима се не врши дејство, као и пасивне мере (на пример маневар, кинетичка заштита и слично).

Како су ефекти у директној вези са центрима моћи (Davis, 2001; Генералштаб Војске Србије, 2012), процес идентификовања објеката започиње са **идентификовањем центара моћи**. Појам центар моћи различито је дефинисан у различитој литератури, али са истом суштином. Центар моћи је доминантна способност учесника у сукобу која му омогућава остваривање циљева у операцији (NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2013). За идентификовање центара моћи кључне су снаге и слабости страна у сукобу у контексту остваривања циљева (Asanfora, 2011), тако да су претходно утврђене предности и слабости различитих оквирних стратегија и концепта, извор потребних информација за идентификовање центара моћи. Најчешће је немогуће утврдити један центар моћи, те се за сваку страну утврђује више могућих центара моћи, а који зависе од могућих циљева, оквирних концепата, сценарија и слично.

Анализа центара моћи обухвата сагледавање способности, критичних захтева и критичних слабости (NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2013; Генералштаб Војске Србије, 2017). Како би се утврдиле критичне способности, захтеви и слабости центара моћи, потребно је анализирати и допунити сценарије, као и утврђене претпоставке у случају недостатака информација у вези центара моћи.

Идентификовање одлучујућих тачака и услова је следећа активност корака Идентификовања објеката и захтева детаљнију анализу сценарија. Одлучујуће тачке су места (локације), кључни догађаји или системи (Генералштаб Војске Србије, 2017) одакле

може да се угрозе центри моћи страна у сукобу (United Kingdom Ministry of Defense, 2013). Одлучујуће тачке постоје у времену, простору или информационом окружењу (Генералштаб Војске Србије, 2017; United Kingdom Ministry of Defense, 2013), а могу бити физичке и логичке. Одлучујући услови проширују појам одлучујуће тачке и представљају комбинацију околности, ефеката или специфичних догађаја, критичних фактора или функција, којима се остварује предност у односу на непријатеља или се материјално доприноси остваривању циљева (United Kingdom Ministry of Defense, 2013; Генералштаб Војске Србије, 2017). Одлучујући услови долазе до изражаја при планирању и извођењу мировних операција, операција стабилизације и отклањања последица елементарних непогода и техничко-технолошких акцидентата (Генералштаб Војске Србије, 2017).

Одлучујуће тачке и услови се налазе на путу (физичком или логичком) ка остваривању ефеката на центру моћи или се остваривањем ефеката на одлучујућим тачкама, односно успостављањем одређених услова, постепено слаби центар моћи. С тим у вези, до центра моћи се може доћи на више начина, и то директним и/или индиректним приступима, од којих сваки може имати различити сет одлучујућих тачака и услова. Сваки од наведених начина доласка до центра моћи представља одређени курс акције, односно варијанту употребе (Генералштаб Војске Србије, 2017; Генералштаб Војске Србије, 2013). Одлучујуће тачке и услови које се односе на исту варијанту употребе повезују се линијама операције.

Идентификовање осталих објеката подразумева објекте на линији операције који немају значаја као одлучујуће тачке (услови) за овладавањем центрима моћи, али који имају значаја за остваривање ефеката на одлучујућим тачкама или доприносе стварању одлучујућих услова.

На крају, на основу сценарија се **утврђују могуће карактеристике објеката**, а које се користе за формулисање нових претпоставки и допуну сценарија. За правилно идентификовање ефеката веома је важно познавање најважнијих карактеристика објеката ка којима су усмерене војне акције. У литератури постоје различите класификације мета, односно објеката активности, од уопштенијих класификација (Davis, 2001), па до детаљних класификација које омогућавају биље идентификовање потребних способности у наредним фазама (US Department Of Defence, 2010). Наведене класификације се могу употпуњавати и конкретизовати зависно од расположивих података о објектима активности чиме се постиже и већа прецизност у идентификовању потребних способности.

Идентификовани објекти су основа за утврђивање циљева које треба на њима остварити- појединачних циљева, што доводи до идентификовања ефеката у операцијама.

Идентификовање ефеката је шеста фаза корака Идентификовања потребних способности. Фокус ефеката је на промени физичког⁵² или бихевиоралног⁵³ стања оперативног окружења (Gladman и Archambault, 2011; Davis, 2001). У теорији, ефектима у операцијама се у највећој мери бави литература у области операција заснованим на ефектима (Kerr, Phaal, и Probert, 2006). Операције засноване на ефектима су осмишљен и планиран системски оквир који узима у обзир широк спектар директних, индиректних и каскадних ефеката, који могу, са различитом вероватноћом, бити постигнути применом војних, дипломатских, психолошких и економских инструмената (Davis, 2001). Операције засноване на ефектима се фокусирају на резултате које се желе постићи, пре него на начин како ће се спроводити операције, или ресурса који ће се ангажовати (Lazarus, 2006). Крајњи исход операција заснованих на ефектима јесте мрежа међусобног утицаја циљева, ефеката и активности које се спроводе (Gladman и Archambault, 2011).

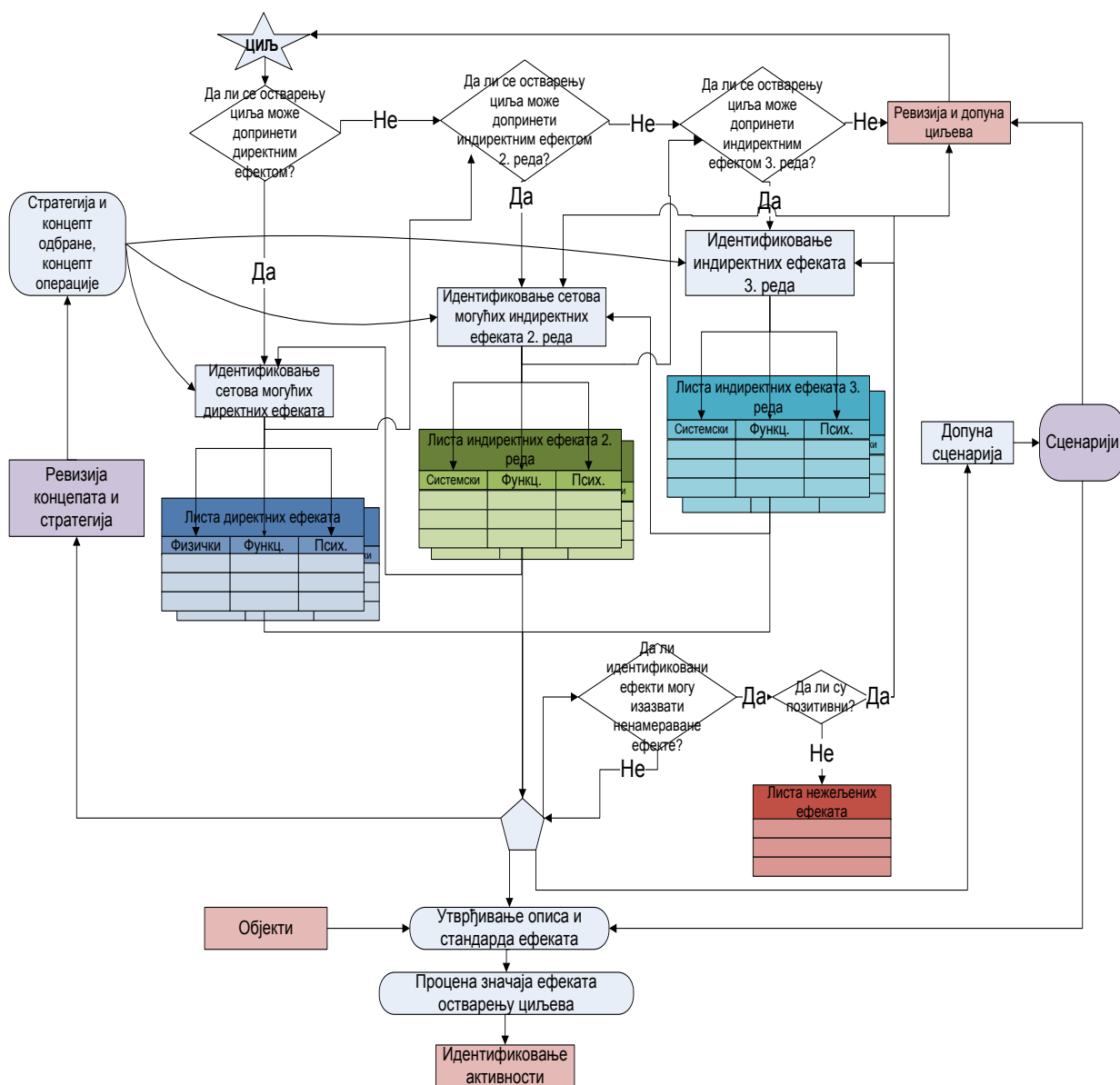
Операције засноване на ефектима превазилазе поједностављено војно мишљење које је у вези са уништењем или деградацијом одређене мете, те проширује устаљено схватање ефеката тако да физично уништење може бити само једна од опција достизања ефеката вишег нивоа (Mann, Endersby, и Searle, 2002). Када је у питању класификација ефеката, у доступној литератури (Mann, Endersby, и Searle, 2002; Генералштаб Војске Србије, 2012; Davis, 2001) постоје бројне класификације ефеката, и то у односу на: време испољавања (директни и индиректни); узрочно последичну повезаност (ефекти првог, другог и трећег реда); начин преношења (каскадни, кумулативни, паралелни и секвенцијални); последице (физички, системски, психолошки и функционални); намеру испољавања (колатерални (ненамеравани) и намеравани), као и на ниво операција (стратегичке, оперативне и тактичке).

У процесу планирања одређују се циљеви који се желе постићи, а затим ефекти које треба остварити да би се реализовали циљеви. Ефектима се делује на одређене објекте предузимањем одговарајућих акција. У процесу извршења акције које се предузимају ради достизања жељених ефеката могу да узрокују и друге промене, односно нека акција или ефекат може узроковати и друге подефекте (Mann, Endersby, и Searle, 2002). У концепту операција заснованих на ефектима се не разматрају само ефекти који се желе постићи, већ и ефекти који се могу јавити предузимањем планираних акција, без обзира да ли су то ефекти који су потребни за остваривање циљева или не, као што су поједини нежељени ефекти (Mann, Endersby, и Searle, 2002).

⁵² Физички аспект се односи на физичке ефекте и укључује ометање, оштећење или убијање војника.

⁵³ Бихевијорални аспект се односи деморалисање, успоравање или паралисање, конфузију или обмањивање, као и утицај на доношење одлука.

На основу анализе литературе која се бави проблемима ефеката у операцијама, може се израдити алгоритам идентификовања ефеката (Сл. 29).



Сл. 29- Алгоритам идентификовања ефеката

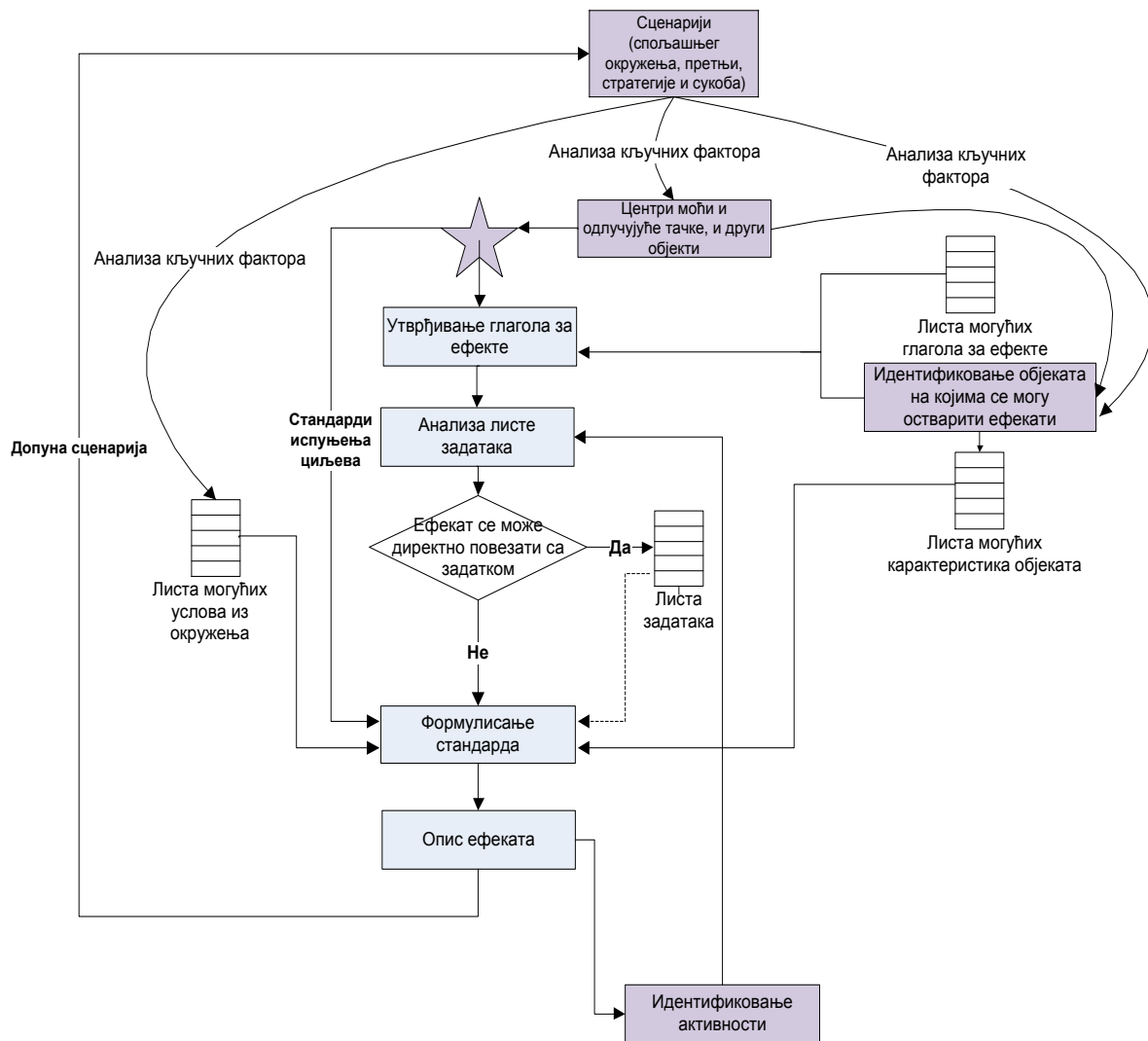
Идентификовање ефеката започиње анализом појединачних циљева, односно циљева који говоре шта је потребно постићи у вези одређеног објекта (центра моћи, одлучујуће тачке или других објеката). Прво се разматра да ли се циљ може постићи директним ефектима, а који могу бити физички, функционални и психолошки, те ово доводи до идентификовања сетова⁵⁴ могућих директних ефекат, где се циљ може остварити са сваким од сета ефеката. Уколико се циљ не може остварити директним ефектима, али и у случајевима када је потребно испитати да ли се осим директним ефектима циљ може

⁵⁴ Сваки сет ефеката представља један од могућих приступа остваривања циља. На пример, онеспособљавање неког објекта се може извршити сетом директних ефеката који укључују физичко уништење већег броја елемената објекта, док би се други сет ефеката односио на деградацију морала људског фактора у вези објекта и уништење појединих елемената објекта.

остварити и индиректним ефектима, приступа се идентификовању индиректних efekata другог, а затим и трећег реда. Идентификовање efekata другог и трећег реда води ка листи сета efekata другог и трећег реда, а који могу бити функционални, системски и психолошки. За идентификоване ефекте другог реда потребно је утврдити директне ефекте који ће их произвести, док је за ефекте трећег реда потребно утврдити ефекте другог, а затим и директне ефекте који их могу произвести.

Након утврђивања листа различитих могућих сетова efekata, утврђује се да ли ефекти могу проузроковати ненамераване ефекте, те ако су ненамеравани ефекти позитивни допуњују се листе efekata другог, односно трећег реда. Уколико ефекти нису позитивни, може се рећи да су у питању ефекти који штете остваривању циљева операције или изазивају непотребну штету и жртве, те су у питању колатерални ефекти. Колатералне ефекте је потребно регистровати и евидентирати у листи колатералних efekata уз навођење efekata који их могу проузроковати.

Сваки од efekata је потребно описати и утврдити стандарде. Описивање efekata се реализује паралелно са самим процесом идентификовања и његов је саставни део, а може се приказати алгоритмом (Сл. 30).



Сл. 30- Алгоритам описа ефеката

На основу сценарија, идентификују се објекти на којима је потребно остварити ефекте, а затим циљеви које је потребно постићи на објектима. Сваки ефекат се састоји из описа и стандарда. Опис ефекта је квалитативна димензију ефекта и представља одговор на питање „шта је потребно урадити да би се остварили циљеви”. Опис ефеката је у највећој мери садржан у самом глаголу који се користи за ефекте. С тим у вези, ефекат се прелиминарно описује након утврђивања глагола за ефекта на основу идентификованих објеката и циљева (појединачних) који се на њима требају постићи, а затим се опис ефекта допуњује након утврђивања стандарда. Могућа листа глагола који се могу користити за ефекте може се изградити анализом литературе која се бави стандардизацијом (NATO Standardization Agency, 2006; Unite State Of America, Joint Staff, 2016), као и литературом у области ефеката (Davis, 2001; Kerr, Phaal, и Probert, 2006).

Након идентификовања глагола за ефекте, потребно их је повезати са задацима. Користан алат је листа задатака садржана у различитим документима доктринарног уређења у Војсци Србије (Генералштаб Војске Србије, 2017; Генералштаб Војске Србије,

2016), а које је потребно анализирати како би се утврдило да ли се ефекат који је описан одређеним глаголом може повезати директно са неким од задатака из листе задатака. Повезивање са већ познатим задацима из листе задатака олакшава даљи опис ефеката и утврђивање стандарда.

Стандарди ефеката су квантитативна димензија ефеката и исходе из циљева операције, као и из карактеристика операцијског окружења и карактеристика објеката. Стандарди се описују помоћу два параметра, и то мере и критеријуми (Unite State Of America, Joint Staff, 2011; Davis, 2001). Уколико се идентификовани глаголи ефеката, не могу директно повезати са задацима из већ постојеће листе задатака, неопходно је конструисати мере и критеријуме, те на тај начин и допунити листу задатака за будуће коришћење.

Идентификовани ефекти се користе за допуну сценарија, а нарочито ради њихове провере у ратним играма. Нарочита пажња планера треба бити на директним ефектима, јер су они директан производ активности које систем одбране или његови делови спроводе и основа су за идентификовање потребних способности, те се и индиректни ефекти требају изражавати преко директних ефеката који их производе. С тим у вези, у последњем кораку потребно је утврдити значај директних ефеката у остваривању циљева операције, узимајући у обзир хијерархијску структуру ефеката првог, другог и трећег реда, а могу се употребити методе прилагођене експертске процене (Quezada, Palominos, и Gonzalez, 2013). Узимајући у обзир да су ефекти продукт спровођења одређених активности, односно најчешће сета међусобно повезаних активности које чине механизме за остваривање ефеката, у наредном кораку потребно је утврдити активности које доводе до остваривања ефеката.

Наредни корак у фази идентификовања потребних способности је **Идентификовање активности**. У војној пракси постоји велики број активности које се могу спроводити. Како би се олакшало идентификовање активности, у доктринарном уређењу многих држава користи се појам операцијска функција. Значај операцијских функција за идентификовање активности се огледа у томе што систематизују и групишу различите активности по одређеним критеријумима, те на тај начин олакшавају и сам процес идентификовања активности.

У војној доктрини, операцијске функције омогућавају извршење задатака у операцији. У доктринарним документима САД дефинисане су здружене функције, као „сродне способности и активности груписане заједно како би помогле интеграцији и синхронизацији здружених снага, као и управљању здруженим операцијама” (Unite State Of America, Joint Staff, 2011, стр. III-1). Здружене функције су: Командовање и контрола;

Обавештајна; Ватра; Покрет и маневар; Заштита; Одрживост. У Доктрини ВС (Генералштаб Војске Србије, 2010, стр. 18), као и у појединим доктринарним делима у САД (Combined Joint Operations from the Sea Centre Of Excellence, 2012, стр. 15-18), нису одређене операцијске функције, већ елементи оперативних способности.

Ни једна од наведених класификација операцијских функција није свеобухватна и има одређене недостатке. У првонаведеној класификацији у САД, основни недостаци се односе на превише уско утврђено значење функције Обавештајна⁵⁵ и Ватра.⁵⁶ Када је у питању другонаведена класификација, може се уочити да се елемент способности правремене расположивости снага више односи на сам начин достизања потребне оперативне способности у домену чиниоца способности Организација, него на ефекте и активности које се спроводе у току извођења операција.

У Војсци Србије израдом новог Правилника (Генералштаб Војске Србије, 2017) и Упутства (Генералштаб Војске Србије, 2017) уређује се, поред оперативних, и област функционалних способности, функционалне способности, а које су у вези са одржавањем и изградњом оперативних способности. Може се закључити да функционалне способности обухватају групу послова који се извршавају ради развоја способности и нису ограничене само на извођење операција.

Узимајући у обзир предности и недостатке наведених приступа о подели функција, за потребе предложеног модела ће се користити следећа подела функција: дејство, заштита, покрет и маневар, информације, командовање, одрживост и развој.

Дејства се најчешће односе на термин ватра (Unite State Of America, Joint Staff, 2011; Генералштаб Војске Србије, 2012), али се може односити и на друга средства осим ватре, као на пример, психолошко-пропагандна дејства (Милутиновић, 2005; Кара-Мурза, 2008; Михаиловић, 1984; Волков, 1998), електронска дејства (Електротехнички факултет, катедра за телекомуникације, 2000), односи са јавношћу (Van der Meiden, 1993; Блек, 2003; Управа за односе са јавношћу, 2015; Grunig и Hunt, 1984), сајбер дејства и друго.

Заштита је функција чијим се активностима смањује или неутралише учинак непријатеља (Редакција енциклопедијских издања, 1981). Заштита обухвата заштиту снага, здравствену заштиту и друге активности заштите (Unite State Of America, Joint Staff, 2011). Када је у питању заштита снага, анализом литературе се може уочити да обухвата: опште безбедносне мере, маскирање, борбено осигурање, противелектронску и противваздухопловну заштиту, утврђивање, нуклеарно-хемијско-биолошку заштиту,

⁵⁵ Где нису обухваћене све активности у вези са управљањем информацијама, као на пример обрада, дистрибуција, као ни пренос, заштита, приказивање и слично.

⁵⁶ Односи се само на активности којима се остварује ватрено, односно кинетичко дејство.

дисперзију, покретљивост, идентификацију у борби, војнополицијске мере, детекцију и упозорење на претњу (Генералштаб Војске Србије, 2012), а могу се додати још и пасивне мере заштите, кризни менаџмент и одговор на кризе, мере на спречавању ризика од пријатељске ватре (Unite State Of America, Joint Staff, 2011), као и мере заштите у случају природних непогода и других несрећа (Редакција енциклопедијских издања, 1981).

Покрет и маневар се као функција састоји од два сродна дела, и то из покрета и из маневра. Покретом је се јединице правовремено, организовано и безбедно доводе у предвиђене рејоне дејства, а ради постављања борбених средстава и јединица у најпогоднији положај за дејства ватром и извршење задатка. Обухвата довођење јединица у одговарајуће рејоне и на полазне и ватрене положаје, увођење јединица у борбу, искоришћавање постигнутог успеха, убацивање у позадину непријатеља, извлачење властитих снага испред удара и слично (Редакција енциклопедијских издања, 1981). За разлику од покрета, маневар представља синхронизован покрет и дејство снага ради довођења снага у повољнији положај у односу на снаге непријатеља, а ради бржег и лакшег извршења задатка и достизања циља операције (Генералштаб Војске Србије, 2012). Маневар се изражава одређеним видом борбених дејстава или стратегијских дејстава (Редакција енциклопедијских издања, 1981).

Информације као функција обухватају активности дизајниране да утичу на информације и/или информационе системе, које могу бити извршене од стране било ког актера, а укључују и мере заштите (Kommando Strategische Aufklärung, 2009, стр. 41). Ова функција најчешће обухвата обавештајну делатност и телекомуникационо-информатичко обезбеђење.

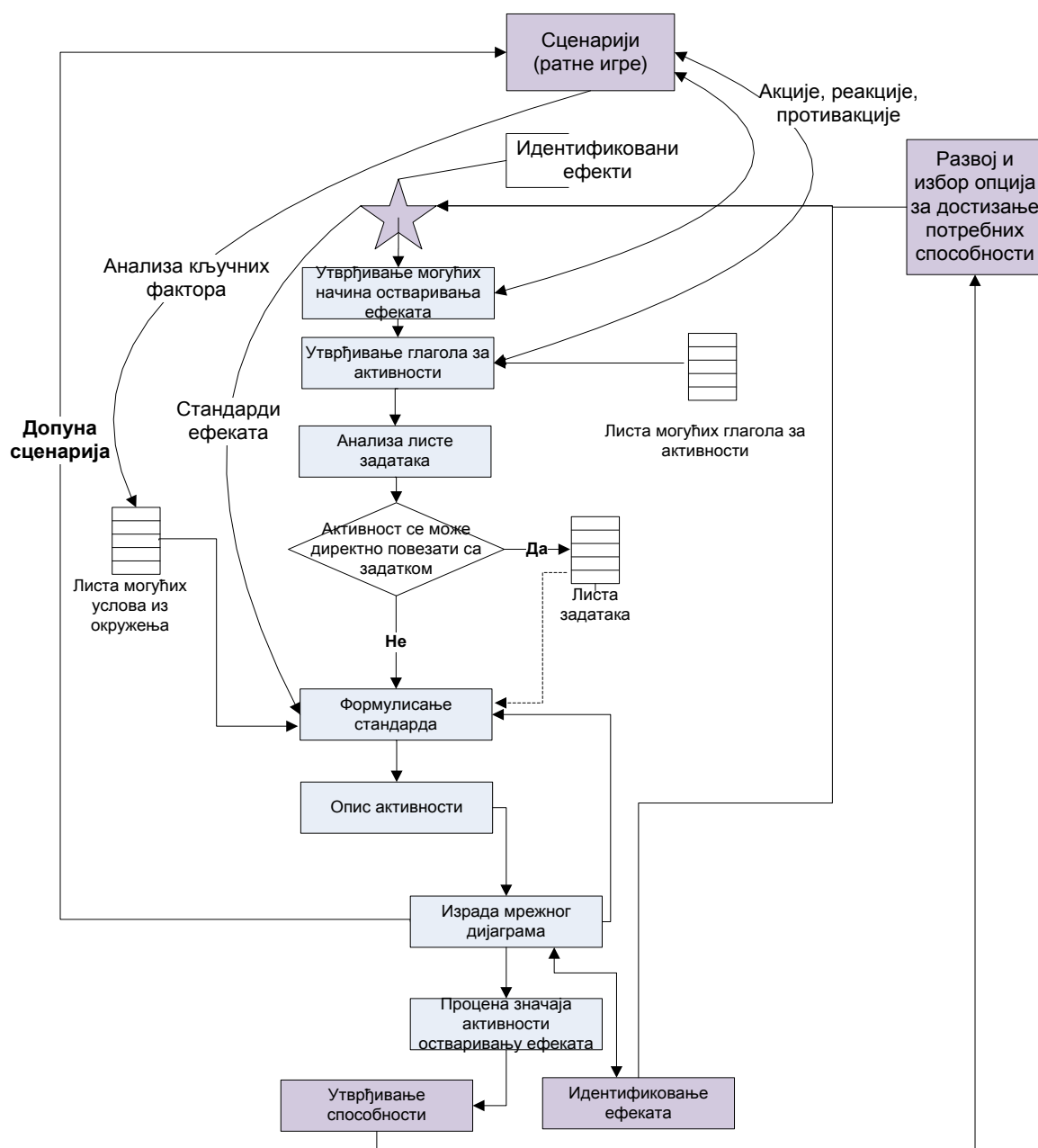
Командовање јесте функција јединственог руковођења оружаним снагама или њиховим деловима у миру и рату. Обухвата непрекидно стицање података, праћење ситуације, доношење одлуке и издавање директива, заповести и наређења. Остварује се планирањем, организовањем, наређивањем, координацијом и контролом (Редакција енциклопедијских издања, 1981).

Одрживост је укупна оспособљеност и опремљеност јединице да истраје у извршавању мисија и задатака до остварења жељеног циља (Генералштаб Војске Србије, 2012). С тим у вези одрживост обухвата логистику⁵⁷ и обезбеђење кадром (Unite State Of America, Joint Staff, 2011).

⁵⁷ Уколико је транспорт, као функција логистике укључена у функцију покрет и маневар, потребно је изузети је из функције одрживости и обрнуто. Такође, здравствена заштита као функција логистике може бити укључена у оквиру функције заштита или у оквиру функције одрживост.

Развој је функција која обухвата активности које се спроводе ради одржавања или гашења постојећих способности и достизања потребних способности, те се односи на целокупан циклус способности. Узимајући у обзир специфичности функције развоја, ове активности се идентификују након развоја опција за достизање потребних способности по чиниоцима развоја способности.

Идентификовање активности (Сл. 31) се спроводи паралелно са процесом идентификовања ефеката и развоја сценарија (ратним играма).



Сл. 31- Корак Идентификовање активности

Приликом идентификовања активности, прво се *Утврђују глаголи за активности*, тако што се идентификују могући начини за достизање ефеката, паралелно са идентификовањем посебних способности и утврђивањем оквирних опција развоја

способности. Сваки од могућих начина за остваривање ефеката резултираће другачијим сетом активности који ће бити идентификован.

Када је у питању идентификовање активности, потребно је руководити се процесним моделом, а који предвиђа постојање управљачких, основних и подржавајућих процеса (Jeston и Nelis, 2008). Поједине функције у неким операцијама или фазама операције имају већи значај, док у неким имају мањи значај. С тим у вези, првобитно се идентификују основне активности, односно активности чијим спровођењем се непосредно остварују жељени директни ефекти, затим подржавајуће активности којима се омогућава и подржава спровођење основних активности, а на крају се идентификују управљачке активности. Груписање активности по функцијама, као и коришћење генеричке листе могућих глагола за активности доприноси стандардизацији процеса и олакшава примену модела. Утврђивање глагола се реализује паралелно са развојем сценарија, тачније у току ратних игара, где свака акција и противакција (на реакцију непријатеља) утиче на избор глагола за активности.

Након утврђивања глагола за активности реализује се *анализа листе задатака* како би се утврдило да ли се активности које је потребно извршити могу повезати са задацима из листе задатака. Уколико се може повезати, задаци из листе задатака (Генералштаб Војске Србије, 2016) се могу користити за *формулисање стандарда* за обављање активности, у супротном је потребно формулисати нове стандарде на основу листе могућих услова из окружења, сценарија, стандарда за остваривање ефеката и анализе времена приликом конструкције мрежног дијаграма.

У наредној активности потребно је *описати активности* које ће се изводити. Опис активности представља синтезу утврђених глагола и стандарда за спровођење активности. Описане активности је у наредном кораку потребно повезати, те *израдити мрежни дијаграм* (Бацковић, Вулета, и Поповић, 2013). Мрежни дијаграм утиче на допуну сценарија, тако да сценарији који се паралелно развијају буду увек у синхронизацији са идентификованим активностима. Како се догађаји у мрежном дијаграму могу изједначити са ефектима,⁵⁸ након израде мрежног дијаграма потребно је редефинисати и допунити листу идентификованих ефеката, те се паралелно са изградом мрежног дијаграма реализује и идентификовање ефеката. Поступак израде мрежног дијаграма, као и анализе које се у току израде користе доприносе *процени значаја појединих активности* у контексту остваривања жељених ефеката. За сваку активност потребно је проценити значај

⁵⁸ Ови ефекти су знатно мањег значаја, те и нису могли дасе идентификују у току идентификовања ефеката без претходног разматрања низа активности.

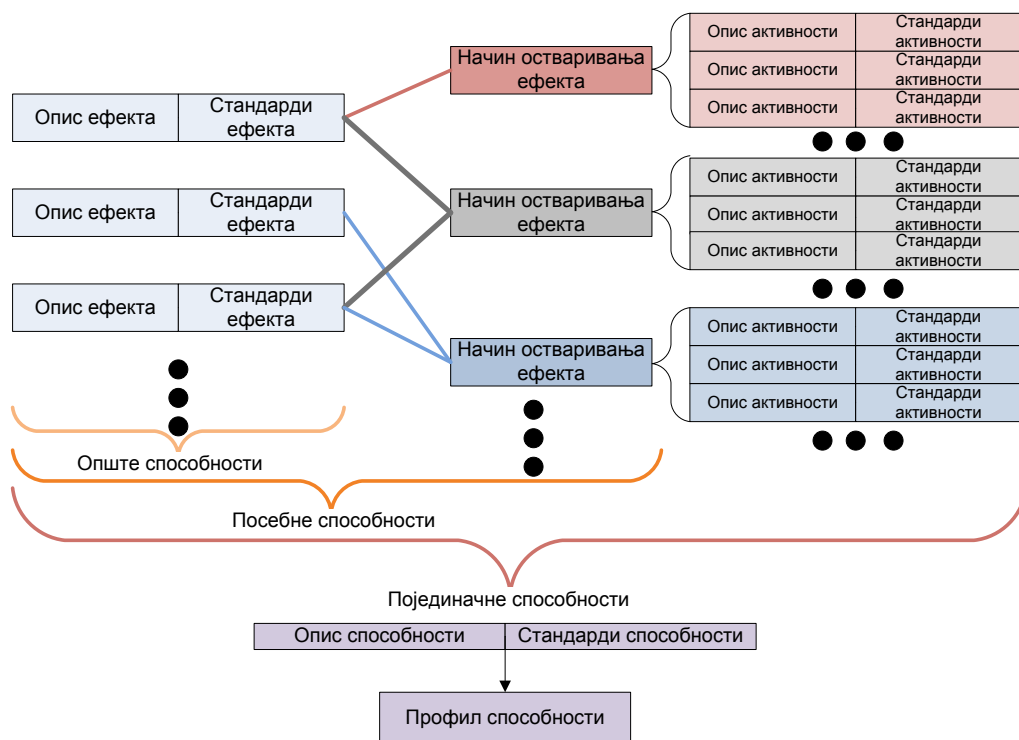
применом метода групног одлучивања, на пример применом ДЕЛФИ, Брејнсторминг, АХП методе и слично (Чупић и Сукновић, 2008).

Идентификоване активности се у даљем току фазе користе за утврђивање појединачних способности. Потребне способности се достижу предузимањем мера по чиниоцима способности, те се корак идентификовања активности понавља циклично након фаза Развоја и Избора опција за достизање потребних способности, а када се идентификују активности које је потребно спроводити да би се способности одржавале или развијале, времену потребном за њихово спровођење, као и о трошковима развоја.

Последњи корак фазе Идентификовања потребних способности је **Утврђивање потребних способности**. Овај корак представља синтезу претходних корака, а нарочито корака идентификовања ефеката и идентификовања активности.

Прва је потребно *израдити профил потребних способности* (Сл. 32). Утврђене потребне способности се састоје од описа и стандарда, а за сваку је потребно израдити профил способности који ће садржати све потребне податке. Профил способности представља форму у којој се уносе подаци о свакој способности, и то опис и стандарди способности, веза са елементима вишег нивоа (сценаријима, ефектима, функцијама), кодна ознака способности, приоритет потребних способности и вредност значаја елемената на основу којих се процењује приоритет потребних способности, носиоци способности⁵⁹ и слично.

⁵⁹ Носилац способности може бити одређени елемент државне моћи, државне функције, државне организације, привредна друштва, правна лица, предузетници, видови и родови војске, јединице Војске Србије различитог нивоа и слично.



Сл. 32- Модел профила потребних способности

Осим што се способности идентификују по нивоима извођења операције,⁶⁰ узимајући у обзир елементе који утичу на утврђивање потребних способности, може се закључити да се способности утврђују и за различите нивое општости. С тим у вези, могу се разликовати опште, посебне и појединачне способности.

Опште способности су способности највишег нивоа општости и утврђују се на основу описа и стандарда ефеката. Профил општих способности садржи везу са сценаријима и циљевима, као и приоритет опште способности, а на основу вероватноће и последица сценарија и значаја циљева и ефеката.

Посебне способности упућују на то како ће се остварити поједини ефекти и служе као веза између општих и појединачних способности које су доста конкретније. Свака посебна способност представља одређени могући начин да се у потпуности оствари одређени ефекат, односно општа способност, или да се том остварењу у одређеној мери допринесе (Davis, 2002). С тим у вези, утврђивање посебних способности започиње у току корака идентификовања активности, када се разматрају различити начини за остваривање ефеката. Такође, посебне способности се утврђују паралелно са Развојем опција за достизање потребних способности у делу који се односи на предлог оквирних опција развоја способности, јер свака оквирна опција развоја представља једну или комбинацију више посебних способности, односно начина остваривања ефеката.

⁶⁰ Способности стратегијског (националног-државног и војно-стратегијског), оперативног и тактичког нивоа.

Појединачне способности су способности најнижег нивоа општости, а највишег нивоа конкретизације. Настају синтезом описа и стандарда активности, а у свом профилу обухватају и описе и стандарде ефеката којима доприносе, функцију у којој су груписане, приоритет способности и друге елементе који су претходно наведени.

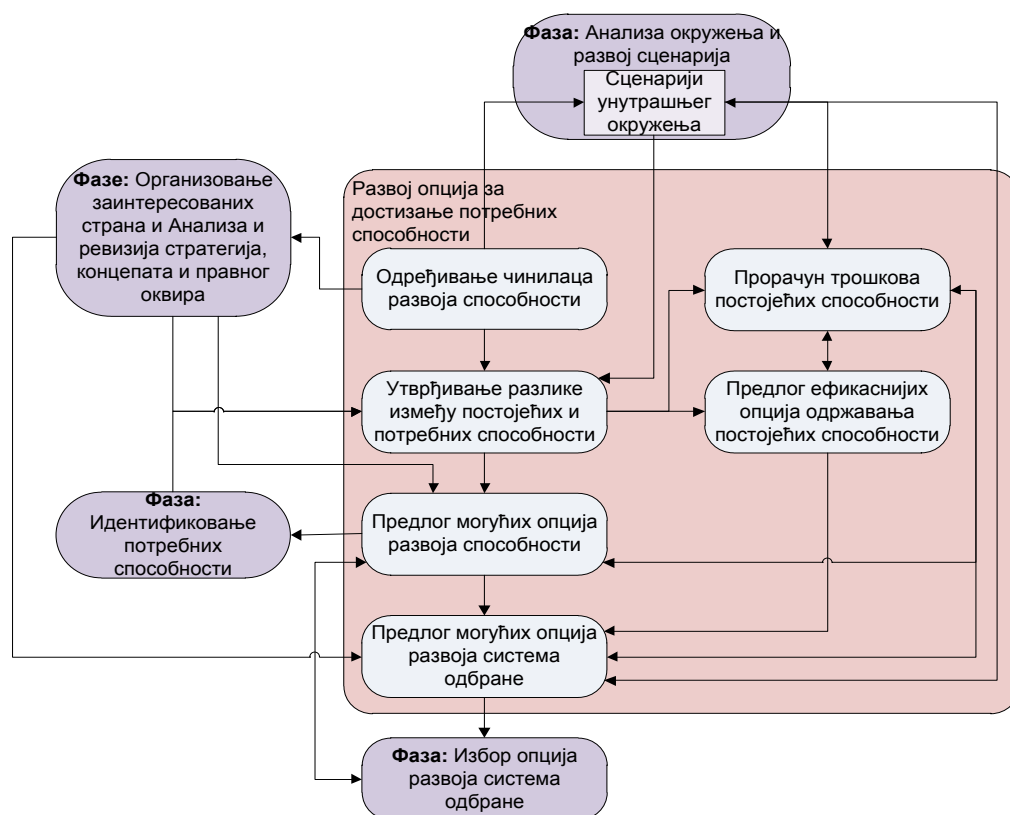
Приоритети потребних способности који се утврђују у овом кораку су од великог значаја за касније утврђивање приоритетних способности за развој, као и за фазу избора опција за достизање потребних способности. Приоритети потребних способности се утврђују на основу претходно уврћених последица и вероватноћа сценарија, значаја циљева у хијерархијској структури циљева, значаја ефеката у хијерархијској структури ефеката, као и значаја активности у оквиру мрежног дијаграма активности. За утврђивање приоритета користе се измењене и прилагођене методе и алгоритми описани у фази Избора опција развоја система одбране, у делу који се односи на рангирање општих способности, те се ове фазе паралелно реализују.

Наредна активност корака Утврђивања потребних способности је ***груписање потребних способности***. Груписање потребних способности се прво реализује по критеријуму организацијског нивоа и снагама одбране, и то као: стратегијски-национални, по елементима државне моћи-функцијама државе; стратегијски-војни, по стратегијским војним снагама; оперативни, по снагама система одбране на оперативном нивоу; као и тактички, по снагама система одбране на тактичком нивоу. Наредни критеријум груписања је по сценаријима. Када је у питању груписање по сценаријима кључно је идентификовати способности које се појављују у паралелним сценаријима. Последњи критеријум груписања је по функцијама и нивоима општости способности.

Последња активност овог корака је ***утврђивање капацитета способности***. Утврђивање капацитета способности се реализује на основу идентификованих општих способности које се појављују у паралелним сценаријима, као и ефеката које је потребно паралелно остварити. Уколико је одређену способност потребно остварити паралелно у више сценарија, или је ефекте потребно остварити паралелно, такве способности је потребно посебно означити, те квантитативно утврдити колико пута је потребно да се способност остварује паралелно. Наведена квантитативна мера потребе паралелног остваривања способности јесте капацитет способности. Капацитет способности је од нарочитог значаја приликом развоја опција за достизање потребних способности јер се количина ресурса потребних за развој ових способности мултиплицира са капацитетом способности.

2.3.5. Развој опција за достизање потребних способности

Након што су идентификоване потребне способности, потребно је утврдити могуће опције достизања потребних способности система одбране (Сл. 33).



Сл. 33- Фаза Развој опција за достизање потребних способности

Фаза започиње **Одређивањем чинилаца развоја способности**. Чиниоци способности представљају сродне групе послова чијим се извршавањем доприноси развоју способности. Способност се ретко постиже мерама у оквиру једног чиниоца, већ синергијом мера већег броја чинилаца. С тим у вези, приликом развоја опција за достизање потребних способности прво је потребно утврдити чиниоце развоја способности, као и њихове носиоце. Носиоци чинилаца развоја способности су организацијски делови МО и ВС или других државних органа РС који ће бити одговорни за планирање и спровођење мера развоја способности система одбране.

Анализом чинилаца развоја способности у различитим државама (United State Of America, Joint Staff, 2015; Australian Government Department of Defence, 2014; National Defence and the Canadian Armed Forces, 2012; The Ministry of Defence of the Czech Republic, 2011; Министарство одбране Републике Србије, 2018) може се уочити претежна подударност појединих чинилаца, али и одређене разлике. Слични чиниоци се односе на Стратегију и доктрину, Кадрове, Организацију, Наоружање и војну опрему, Обуку, образовање (Лидерство) и Инфраструктуру. Може се закључити да државе утврђују

чиниоце развоја способности сходно властитој организацијској структури и преференцијама, као и да представљају оквир за утврђивање мера за достизање потребних способности. Приликом утврђивања чинилаца способности треба водити рачуна да једна организацијска целина може да планира, централизовано руководи извршењем планова у области чиниоца и контролише извршење на свим организационим нивоима, те се на тај начин може успоставити одговорност у процесу развоја способности.

Утврђени чиниоци развоја способности утичу на фазу организовања субјеката планирања развоја јер су носиоци чинилаца развоја способности једна од кључних заинтересованих страна, те их треба укључити у процес планирања развоја, нарочито у фази Развоја и Избора опција развоја способности. Осим за развој способности утврђивањем мера за достизање способности по сваком чиниоцу, чиниоци развоја способности могу бити и користан аналитички алат за анализу стања система одбране, као и за утврђивање стања постојећих способности. С тим у вези, утврђени чиниоци развоја способности се користе за конструкцију листе усклађених показатеља приликом процене унутрашњег окружења система одбране, те утврђивање стања постојећих способности, како у садашњости, тако и у будућности.

Други корак јесте **Утврђивање разлике између постојећих и потребних способности**, а чији је циљ да се утврди који су недостаци постојећих способности у односу на потребне, које способности претичу и које способности су приоритетне за развој.

Корак Утврђивања разлике између постојећих и потребних способности започиње **утврђивањем стања по чиниоцима способности**. Свака идентификована потребна способност декомпонује се по чиниоцима способности. Ова активност се реализује паралелно са процесом анализе унутрашњег окружења и развоја сценарија унутрашњег окружења, те се утврђује у којој мери стање појединих чиниоца задовољава потребе потребних способности. На овај начин чиниоци способности се користе као аналитички алат којим се потребне способности декомпонују по чиниоцима, а затим у оквиру сваког чиниоца утврђује постојеће стање.

Како је стање потребно утврдити и у будућности, приликом утврђивања стања потребно је на основу сценарија унутрашњег окружења узети у обзир трендове по чиниоцима способности за сваку потребну способност. С тим у вези, сценарији унутрашњег окружења треба да садрже и податке о животном веку појединих средстава, годинама набавке, процени прилива и одлива кадра и слично. Ради једноставније процене стања по чиниоцима способности, стање се може приказати графички-бојама, у

петостепеној скали (Сл. 34), а процена се реализује применом метода групног одлучивања, уважавајући развијене сценарије унутрашњег окружења.

		СПОСОБНОСТ 1										СПОСОБНОСТ 2									
		Година										Година									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чиниоци способности	НВО	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Организација	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Стратегија и доктрина	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Кадрови	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Образовање	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Инфраструктура	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
...	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
Легенда																					
Претиче		█																			
Задовољава		█																			
Делимично задовољава		█																			
Не задовољава		█																			
Критично		█																			

Сл. 34- Графички приказ процене стања по чиниоцима способности

Трендови по чиниоцима способности се прорачунавају у фази Анализе окружења и развоја сценарија, под претпоставком да се не предузимају корективне мере за унапређење и одржавање способности, те се сагледава стање по чиниоцима способности у условима када истичу ресурси средстава или долази до одлива кадра и слично. У наведеним условима за очекивати је да стање по чиниоцима способности за сваку потребну способност има опадајући тренд, уз различиту динамику опадања. Подаци о постојећим способностима декомпонованим по чиниоцима развоја способности се користе и у кораку прорачуна трошкова постојећих способности.

На основу утврђеног стања по чиниоцима способности могуће је **утврдити постојеће способности** у контексту листе потребних способности. Како би се процениле постојеће способности, могу се употребити методе групног одлучивања. На пример, Применом АХП методе (Чупић и Сукновић, 2008) могуће је утврдити значај сваког од чиниоца способности за сваку потребну способност, а затим уважавајући квантификоване вредности стања по чиниоцима способности прорачунати вредност сваке постојеће способности за сваку годину у будућности (Сл. 35).

		Година									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
СПОСОБНОСТ	Способност 1	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Способност 2	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Способност 3	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Способност 4	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Способност 5	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Способност 6	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Способност 7	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Способност 8	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Сл. 35- Графички приказ процене постојећих способности

У наредној активност, **утврђивање недостајућих и претичућих способности**, потребно је идентификовати постојеће способности код којих постоји тренутно и у

будућности вишак у односу на потребне способности, као и способности код којих су изражени или ће бити изражени недостаци.

На основу приоритета потребних способности који су утврђени у фази Идентификовања потребних способности, приоритета заинтересованих страна утврђених у фази организовања заинтересованих страна, као и квантификованих вредности разлика између потребних и постојећих способности могу се **утврдити приоритети у развоју способности**. Процена приоритета у развоју способности се реализује паралелно са фазом Избора опција развоја система одбране, те је у том делу детаљније обрађена.

Прорачун трошкова постојећих способности је наредни корак чији је циљ да се утврде, и у одређеном временском периоду предвиде, трошкови способности које систем одбране тренутно поседује. Овај корак се реализује паралелно са фазом Анализе окружења и развоја сценарија, те се подаци из унутрашњих сценарија (листе усклађених показатеља) користе за реализацију прорачуна трошкова, док се продукти корака Прорачуна трошкова користе за допуну сценарија унутрашњег окружења.⁶¹

Фазе које активности овог корака које се односе на **формулисање захтева за подацима, прикупљање података, обраду података, прорачун дугорочних трошкова система одбране** детаљније су описане у раду (Митић, Саковић, и Ковач, 2020), док ће тежиште у даљем опису бити на прорачуну дугорочних трошкова постојећих способности.

На основу прорачунатих дугорочних трошкова система одбране, као и на основу утврђеног стања постојећих способности по чиниоцима способности могуће је **прорачунати дугорочне трошкове за сваку постојећу способност**. Како је свака постојећа способност декомпонована на чиниоце способности, потребно је утврдити ресурсе који учествују у одређеној постојећој способности. Кључни чиниоци за утврђивање ресурса који утичу на одређену постојећу способност су кадрови, наоружање и војна опрема и инфраструктура. Коришћењем већ прорачунатих јединачних трошкова сваке способности, као и ескалације оперативних и инвестиционих трошкова, по већ приказаној методологији (Митић, Саковић, и Ковач, 2020) могуће је прорачунати трошкове за сваку постојећу способност. Прорачун трошкова постојећих способности реализује се додељивањем свакој од постојећих способности одређеног типа и категорије ресурса, броја одређене категорије и типа ресурса и њихових јединачних трошкова.

С тим у вези, прорачун дугорочних трошкова постојећих способности се своди на филтрирање података из базе података о трошковима персонала, инфраструктуре и

⁶¹ Сценарији унутрашњег окружења се допуњују формулисањем перформансе у вези трошкова система одбране и утврђивањем индикатора и вредности индикатора наведене перформансе на основу резултата прорачуна трошкова постојећих способности.

наоружања и војне опреме по критеријуму ресурса који чине одређену постојећу способност. Како одређени ресурси могу да чине више од једне способности, укупан збир трошкова постојећих способности ће увек бити већи од укупних дугорочних трошкова система одбране.

Прорачунати дугорочни трошкови се у наредним корацима користе за израду предлога ефикаснијих опција одржавања постојећих способности, као и за предлог могућих опција развоја способности и система одбране. Опције за постизање веће ефикасности, као и предложене опције развоја способности и система одбране повратно утичу на корак прорачуна трошкова способности, тако што се трошкови опција испитују у контексту постојећих трошкова.

Како се систем одбране непрекидно суочава са ограниченим ресурсима, те ресурсе је приоритетно потребно рационално користити како би се обезбедио развој и функционисање система одбране. Кључни ресурси које је потребно разматрати јесу финансијска средства, јер се њима начелно могу обезбедити сви остали ресурси потребни за функционисање и развој система одбране. У пракси се често могу јавити случајеви: 1) да се финансијска средства троше на способности којих има више него што је потребно, 2) да се превише финансијских средстава троши за одржавање неких способности које се могу одржавати и са мање финансијских средстава, као и 3) да се финансијска средства троше на непотребне активности, односно на активности које нису у директној вези са извршавањем мисија и задатака или са развојем способности. **Предлог ефикаснијих опција одржавања постојећих способности** је усмерен ка идентификовању наведених проблема и проналажењу начина за њихово превазилажење.

Корак Предлога ефикаснијих опција одржавања постојећих способности започиње **разматрањем претичућих способности**. Претичуће способности су оне постојеће способности за које је у току фазе утврђивања разлике између постојећих и потребних способности утврђено да их има више него што је то потребно. У току разматрања ових способности потребно их је довести у контекст са сценаријима, те утврдити да ли ће их и убудуће бити вишак, а узимајући у обзир развијене сценарије унутрашњег окружења који указују на истек ресурса, као и сценарије претњи и спољашњег окружења који указују на потенцијалан развој досадашњих претњи или појаву нових. С тим у вези, у овој активности се потврђују постојеће способности којих ће и у будућности бити више у односу на потребне способности и утврђују се разлози који доводе до вишка. Разлози који доводе до вишка су начелно предимензионисани одређени чиниоци способности. Коришћењем података о дугорочним трошковима постојећих способности и повезивањем претходно утврђених предимензионисаних чиниоца способности са одговарајућим

ресурсима, потребно је проценити колики су трошкови претичућег дела постојећих способности у односу на потребне способности.

Наредна активност је **идентификовање превисоких трошкова** која је усмерена ка анализи дугорочних трошкова постојећих способности како би се утврдиле оне способности за које постоје начини да се одржавају на јефтинији начин у односу на досадашњи. Тежиште анализе је на идентификовању способности код којих су прорачунати велики трошкови, способности које имају велике трошкове, а ресурсе не деле их са другим способностима или их деле са веома малим бројем способности, као и способности код којих у уделу трошкова доминирају трошкови само одређених ресурса. Код идентификовања ових трошкова потребно је поредити и јединице које имају исте или сличне способности, те утврдити разлоге због којих нека има веће а нека мање трошкове, што осим о превисоким трошковима може довести и до закључивања о непотребним трошковима.

Трећа активност је **идентификовање непотребних трошкова** и спроводи се анализом структуре трошкова система одбране, као и извршења финансијског плана. Анализе трошкова и извршења финансијског плана спровode се ради утврђивања трошкова појединих активности које организација спроводи, а који не учествују у развоју способности, нити у извршењу мисија и задатака. Ове активности су са становишта развоја способности и извршења мисија и задатака непотребне, те и узрокују непотребне трошкове, али их је често немогуће избећи. С тим у вези, у току идентификовања непотребних трошкова потребно је утврдити и чиниоце који намећу потребу спровођења наведених активности, односно различите обавезе, амбиције и ограничења који исходе из анализе заинтересованих страна, анализе стратегија, концепата и правног оквира или организационе културе.

Предлог корективних мера је наредна активност корака која се спроводи на основу резултата свих претходних активности, а ради утврђивања могућих начина за превазилажење проблема претичућих способности, превисоких трошкова и непотребних трошкова. Предлог корективних мера се реализује по чиниоцима способности, а на начин како је описано у кораку Предлог могућих опција развоја способности, с том разликом што се не разматрају недостаци у способностима, већ превазилажење проблема у вези са претичућим способностима, превисоким и непотребним трошковима. Предлога мера садржи и временски план реализације.

Када су у питању *претичуће способности*, прво је потребно донети одлуку да ли ће се претичуће способности смањити и колико, или ће се задржати на истом нивоу. Кључно за доношење наведене одлуке је стање одређене претичуће способности и тренд њеног

природног опадања у будућности у контексту развијених сценарија. За претичуће способности за које је донета одлука о смањењу, по чиниоцима способности се развијају опције за њено смањење, узимајући у обзир стање ресурса који кључно утичу да одређена способност буде претичућа.

Предлог мера за *смањење превисоких трошкова* се фокусира на трошкове способности који су идентификовани као превисоки. Тежиште приликом предлагања ових мера јесте на анализи разлога због којих настају превелики трошкови, те повезивањем са адекватним ресурсима и њиховим трошковима. На превисоке трошкове често утиче стање ресурса које доводи да одређена способност генерише превелике трошкове, те мере по чиниоцима способности за смањење превисоких трошкова требају бити усмерене на те ресурсе. На могућност превазилажења проблема у вези са превисоким трошковима, ограничења⁶² која треба узети у обзир приликом израде предлога мера. С тим у вези, мере за смањење превисоких трошкова треба добро образложити у контексту трошкова, односно уштеда које се могу постићи, нарочито када су у супротности са ограничењима. Ове мере ће најчешће повећати инвестиционе трошкове у одређеном период, али ће у дугорочном периоду знатно смањити оперативне трошкове.

Предлог мера за *смањење непотребних трошкова* се фокусира на решавање проблема у вези са идентификованим непотребним трошковима. Иако су у контексту извршењу мисија и задатака и у развоју способности ови трошкови непотребни, често се због ограничења⁶³ не могу избећи, те је предлог мера потребно усмерити на изналажење начина да се ови трошкови смање што је више могуће. Узимајући у обзир наведена ограничења, уз предлог мера потребно је образложити и ефекте које активности које проузрокују непотребне трошкове имају на буџет, као и на способности и извршење мисија и задатака.

Корекција прорачуна трошкова постојећих способности је последња активност у кораку која се спроводи с циљем да се утврди у којој мери ће предложене мере утицати на дугорочне трошкове система одбране. Предложене мере различито утичу на различите врсте трошкова, те у почетном периоду примене могу се очекивати значајни инвестициони трошкови, што касније може резултирати значајном смањењу оперативних трошкова. Процењене трошкове ових мера је потребно узети у обзир за корекцију дугорочних трошкова постојећих способности који су прорачунати у претходном кораку, као и предлог временског плана реализације. У условима ограничених ресурса, а нарочито

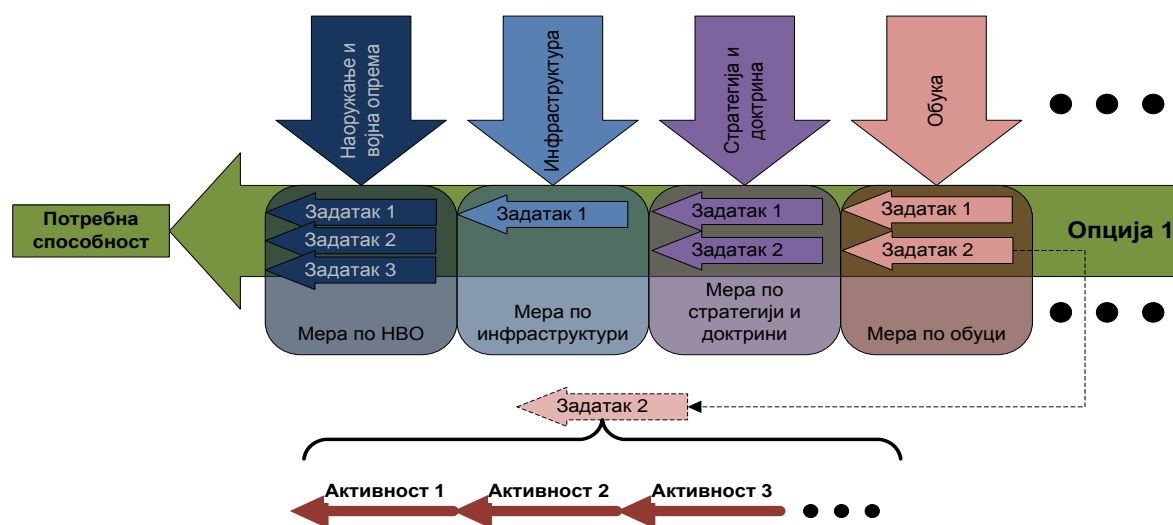
⁶² Ограничења исходе из анализе заинтересованих стана, стратегија, концепата, правног оквира и карактеристика организационе културе

⁶³ Ограничења исходе из анализе заинтересованих стана, стратегија, концепата, правног оквира и карактеристика организационе културе

смањења буџета одбране, ове мере су основа за дугорочну уштеду финансијских средстава, те омогућавање примене других мера којима се способности развијају.

Наредни корак је **Предлог могућих опција развоја способности**, а усмерен је ка сагледавању различитих начина којима се може отклонити разлика између постојећих и потребних способности. За сваку од потребних способности потребно је развити већи број опција како би се у наредној фази могао обезбедити избор најбољих опција развоја. Опције развоја способности су усмерене ка превазилажењу разлика у општим способностима, али узимајући у обзир карактеристике посебних и појединачних способности.

Посебне способности су концептуалне опције достизања општих способности, а посебне способности се достижу комбинацијом различитих опција достизања појединачних способности. С тим у вези, посебну способност треба посматрати као могући начин достизања или учешћа у достизању опште способности, односно остваривања или учешћа у остваривању потребних ефеката, а опције појединачних способности као могуће начин спровођења активности у оквиру одређеног начина остваривања ефеката. Структура сваке опције развоја способности било ког нивоа општости приказана је на слици (Сл. 36).



Сл. 36- Структура опције развоја способности

Када се развија свака опција за достизање потребних способности, потребно је сагледати је кроз димензије свих чиниоца, те се може рећи да се опција развоја састоји од мера по чиниоцима способности. Мера је задатак или скуп задатака који се спроводе у оквиру чиниоца способности а ради превазилажења разлике између потребних и посебних способности. Задатак је самостална радња која се спроводи у оквиру чиниоца способности на одређеном објекту, а чијим се спровођењем добијају одређене квалитативне и квантитативне промене ресурса система одбране. Ако се извршавање задатка посматра као

процес, задатак се може декомпоновати на ниже елементе, односно на активности, а које упућују на секвенцијалну природу извршења задатака у оквиру мера за достизање потребних способности по чиниоцима способности.

Када су у питању задаци у оквиру мера по чиниоцима способности, може се закључити да се њихова лингвистичка структура састоји из:

- **радње**- глагол којим се описује шта се треба учинити да би се задатак у оквиру чиниоца извршио;
- **објекта**- именица која означава на чему се радња треба извршити како би се утицало на развој способности;
- **одредби које ближе одређују радњу и објекат**- најчешће се односе на време до када се радња треба спровести, место спровођења радње или где се налази објекат;
- **карактеристике способности**- које кључно утичу на објекат и радњу и представљају стандарде за спровођење будућег плана развоја и израду конкретног предлога опција развоја способности.

Ради обезбеђења будуће информатичке подршке процесу дугорочног планирања развоја, као и ради обезбеђења јединственог језика комуницирања на свим нивоима планирања у систему одбране, неопходно је извршити стандардизацију свих лингвистичких елемената задатака. Стандардизацијом је потребно постићи постојање листе могућих глагола по чиниоцима способности, као и листе могућих објеката на најопштијем нивоу, а касније и на нижим нивоима општости.

Корак предлога могућих опција развоја способности започиње **предлогом оквирних опција развоја способности**. Разматрање опција започиње на нивоу војних команданата и штабова, упоредо са осталим субјектима са којима сарађују у извршавању задатака, а реализује се у оквиру општих способности разматрањем могућих начина за остваривање ефеката. Оквирне опције су предлог команданата, штабова, као и других субјеката система одбране, како је могуће достићи потребне способности, без конкретних детаља опција.

Израда предлога оквирних опција развоја општих способности се спроводи паралелно са Идентификовањем потребних способности, када се за сваку од идентификованих потребних способности сагледавају и могући оквирни начини за њено достизање. Оквирне опције развоја општих способности интегришу могуће начине за остваривање ефеката (одређене посебне способности или њихова комбинација), као и предлог могућих начина спровођења појединих кључних активности приликом остваривања ефеката (оквирне опције развоја појединачних способности у оквиру одрђених посебних способности), као и критеријуме потребних способности на свим нивоима (критеријуме остваривања ефеката и критеријуме спровођења активности). Једна

оквирна опција развоја опште способности треба бити тако формулисана да мере и задаци по чиниоцима способности омогуће и спровођење активности (развој појединачних способности) у оквиру одређеног начина остваривања ефекта (посебне способности). На тај начин постиже се фокусираност опција развоја, односно сета мера и задатака по чиниоцима развоја способности, на појединачне способности, односно на начине спровођења појединих активности, али тако да обезбеде остваривање потребних ефеката.

Развој оквирних опција за превазилажење разлике између потребних и постојећих способности је процес супротног смера и иде одоздо на горе, у односу на Утврђивање потребних способности који иде одозго на доле. На овај начин је омогућено да непосредни учесници у будућим операцијама, како војни команданти и штабови, тако и други субјекти система одбране искажу своје преференције у вези начина достизања потребних способности. Предлог оквирних опција развоја способности није детаљан, већ представља концептуално опредељење војних команданата и руководиоца других снага одбране како је могуће достићи потребне способности. С тим у вези, а узимајући у обзир лингвистичку структуру задатака у оквиру мера по чиниоцима способности, објекти, као и одредбе које ближе одређују радњу или објекат су утврђене на најопштијем нивоу.⁶⁴ Фокус оквирних опција је на могућим радњама, као и на карактеристикама потребних способности које опција треба да задовољи.

Наредна активност корака је *процена могућих сценарија финансирања*. Ова активност се реализује паралелно и у међусобној интеракцији са фазом Анализе окружења и развоја сценарија, а нарочито сценарија унутрашњег окружења. Историјски подаци о кретању буџета одбране, као и утицајни фактори спољашњег окружења, користе се за процену могућих сценарија буџета система одбране. Развијени сценарији буџета се разматрају и допуњују уколико је потребно, а за потребе даљег развоја опција за достизање потребних способности, неопходно је узети у обзир три до пет могућих опција буџета одбране у дугорочном периоду.

Трећа активност корака је *предлог конкретних опција развоја способности* коју реализују носиоци чиниоца способности. Оквирне опције развоја способности представљају усмерења за израду предлога конкретних опција тако што детаљније разрађују елементе сваке опције. С тим у вези, ова активност започиње разматрањем оквирних опција развоја способности, те потврђивањем тих опција или њиховом изменом

⁶⁴ Највиши ниво општости објеката подразумева да предлог опција, када су у питању задаци у оквиру мера по чиниоцима, не садржи конкретна решења (нпр. код наоружања и војне опреме конкретне типове средстава; или код обуке конкретне садржаје обуке; или код кадрова одређену специјалност), већ опште категорије објеката, настале груписањем (нпр. код наоружања и војне опреме врста средстава-авион, тенк, оклопни транспортер; код кадрова- општа категорија кадра-офицер, подофицер, или припадност одређеном роду и слично).

и/или креирањем нових оквирних опција и/или додавањем нових задатака у оквиру мера по чиниоцима способности. Размотрене оквирне опције се затим детаљније разрађују и конкретизују тако што се врши детаљнија спецификација лингвистичке структуре задатака у оквиру мера по чиниоцима способности. Детаљнија спецификација задатака подразумева што је нижи могући ниво уопштености приликом формулисања објеката,⁶⁵ као и одредби којима се ближе одређује радња или објекат. На овај начин утврђени објекти и одредбе којима се ближе одређује радња или објекат, треба да задовољавају критеријуме потребних способности који су дати у предлогу оквирних опција развоја способности.

За разлику од оквирних опција развоја способности, конкретне опције у знатној мери треба да уважавају потребе, очекивања, утицаје, мотиве и циљеве заинтересованих страна, а нарочито политичких и највиших војних руководиоца. С тим у вези, конкретне опције уважавају преференције политичких и највиших војних руководиоца, као и шансе за развој система одбране које су створене билатералним и мултилатералним активностима. Наведене преференције и шансе су ограничења приликом креирања конкретних опција развоја, у смислу очекивања и обавеза у предузимању одређених мера у оквиру чиниоца способности. Конкретне опције у обзир узимају и ограничења правног оквира, а нарочито у смислу забрана (шта се не сме предузети) или обавеза (шта се мора предузети и на који начин).

Осим наведених ограничења у обзир треба узети и могуће сценарије финансирања система одбране. С тим у вези, амбиције у току израде предлога конкретних опција развоја способности је потребно ускладити са могућим лимитима финансирања система одбране, те прво предлагати и разрађивати опције које су јефтиније или које не захтевају значајна финансијска средства, а тек онда опције које захтевају већа финансијска средства.

На крају предлога конкретних опција, задаци у оквиру мера по чиниоцима способности се декомпонују на активности које је потребно спровести како би се реализовали задаци.⁶⁶ Предложене конкретне опције развоја способности потребно је сагледати кроз поједине кораке фазе Идентификовања потребних способности, а ради провере да ли свака од развијених опција задовољава критеријуме сценарија, мисије, циљева и да ли остварује потребне ефекте; као и ради идентификовања способности

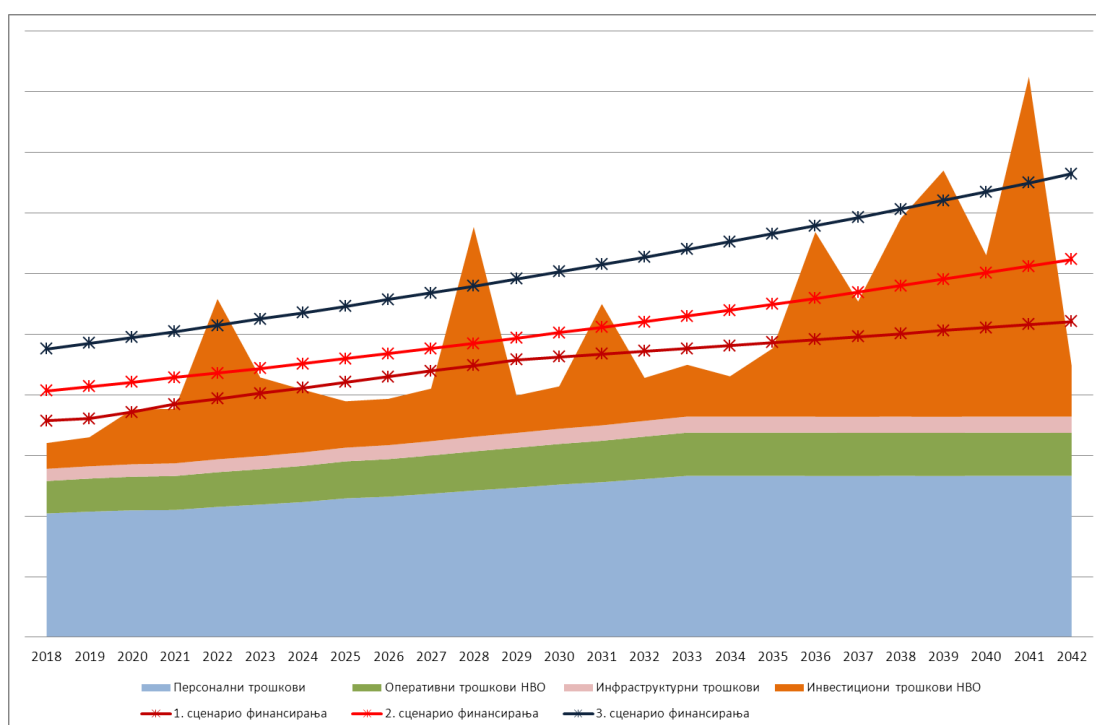
⁶⁵ За разлику од оквирних опција, објекти у конкретним опцијама су најнижег нивоа општости, као на пример код: наоружања и војне опреме одређени тип средстава (тенк М-84, авион МИГ-29 и слично); кадрова одређена специјалност кадра (снајперска, радио-релејна, радио-прислушна, падобранска, возач тенка и слично).

⁶⁶ На пример, ако је задатак набавка одређеног средства, активности могу бити израда анализа и студија и програма опремања, спровођење јавне набавке, испитивање средства, усвајање средства у наоружање и војну опрему, опремање јединица и слично.

функције развоја, те се разматрају задаци и активности у оквиру мера по чиниоцима способности, и преводе се у потребне способности функције развоја.⁶⁷

Након спровођења активности предлога конкретних опција развоја способности утврђена је коначна листа свих потребних способности по свим функцијама (укључујући и функцију развоја) и израђен је списак свих могућих опција развоја свих идентификованих способности и идентификоване су опције које доприносе развоју већег броја способности.

Израда предлога временског плана реализације започиње разматрањем прорачунатих дугорочних трошкова система одбране и различитих сценарија буџета одбране, те израдом обједињеног графика трошкова и буџета (Сл. 37).



Сл. 37- Пример обједињеног графика дугорочних трошкова система одбране и сценарија буџета одбране

Са графика се може уочити да су пикови на графику последица великог скока инвестиционих трошкова у појединим годинама. Скок инвестиционих трошкова је узрокован истеком ресурса појединих средстава наоружања и војне опреме, те потребама за набавком других како би се способности одржавале. С тим у вези, приликом израде графика, прорачунате трошкове је потребно кориговати узимајући у обзир предлог ефикаснијих опција за одржавање постојећих способности. Осим прорачунатих дугорочних трошкова система одбране, на графику су приказани и сценарији могућих буџета система одбране. Фокус ове активности је на временске периоде на графику између

⁶⁷ На пример, уколико је као задатак дефинисан развој или набавка одређених средстава, потребно је утврдити активности које је у том случају треба спровести, а затим задатак претворити у посебну способност функције развоја, а активности у појединачне способности.

горње границе прорачунатих дугорочних трошкова система одбране и линије сценарија буџета, а нарочито у ситуацијама када је разлика између буџета и прорачунатих трошкова позитивна.⁶⁸ У наведеним периодима буџет одбране дозвољава улагања у развој.

У даљем току израде предлога временског плана реализације потребно је да се за сваку од опција развоја способности разматрају активности које су утврђене у току израде предлога конкретних опција развоја способности. Узимајући у обзир график дугорочних трошкова система одбране и сценарије буџета, а нарочито периоде позитивне разлике између буџета и трошкова, израђује се предлог оквирног времена реализације појединих активности којима се доприноси достизању потребних способности, за сваку од опција.

Приликом израде предлога временског плана реализације потребно је узети у обзир и прорачунате дугорочне трошкове опција развоја, као усмерења за израду оквирног плана активности и временску синхронизацију различитих активности. Узимајући у обзир да је развијен велики број опција развоја способности, тек када се изврши рангирање опција развоја способности и тачан прорачун трошкова тих опција, могуће је израдити и детаљан план, укључујући и трошкове по годинама. Приликом израде временског плана реализације потребно је водити рачуна да прво треба развити способности у домену функције развоја (уколико не постоје), као одређене предуслове развоја, па тек онда способности по другим функцијама.

Иако је временски план усмерен на тзв. „беле просторе између трошкова и буџета”, за очекивати је да укупни трошкови активности, које су предложене да се спроведу у одређеном периоду, знатно премаше буџет. На овај начин је, након реализације активности прорачуна дугорочних трошкова опција развоја, могуће проценити потребна финансијска средства за развој свих потребних способности. Изабране опције развоја способности, као и прорачуната потребна финансијска средства за развој свих потребних способности основа су за утврђивање и разраду *опције развоја система одбране која представља реалне потребе система одбране*. Потребна опција развоја је једна од опција која се, поред опција за сваки сценарио финансирања, разрађује и презентује доносиоцима одлука у наредим фазама.

Спровођење активности у оквиру задатака по мерама за достизање разлике између постојећих и потребних способности производи одређене трошкове, те је на крају потребно **прорачунати дугорочне трошкове развоја способности**. Активност се спроводи тако што се прорачунавају трошкови сваке активности у оквиру задатака по мерама за достизање потребних способности, и то за сваку од опција развоја способности.

⁶⁸ Тзв. „бели простор између трошкова и буџета”.

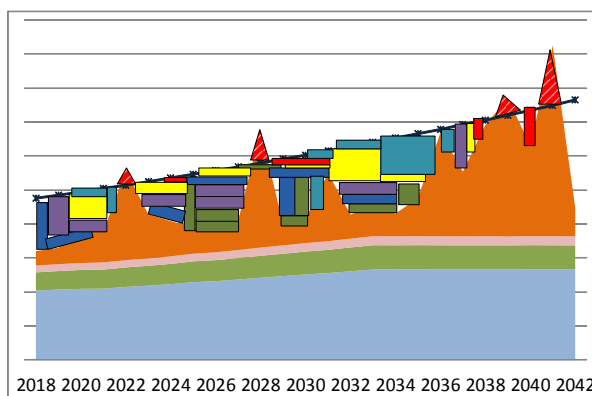
Ови прорачуни су један од критеријума избора опција развоја способности. Трошкови се прорачунавају сагледавањем утицаја сваке активности на ресурсе система одбране и њихове трошкове. Приликом прорачуна трошкова треба имати свеобухватан приступ, те сагледати како ће спровођење одређене активности у оквиру задатка одређене опције развоја утицати на све ресурсе (персонал, наоружање и војну опрему и инфраструктуру), као и на све врсте трошкова (инвестиционе и оперативне).

Прорачунати трошкови користе се за процене приликом израде предлога временског плана реализације, те је веза између ове две активности паралелна. Овај паралелни процес започиње израдом оквирног временског плана спровођења појединих активности за сваку од опција, а на основу могућности које постоје у буџету одбране. Овај оквирни план⁶⁹ је основа за прорачун трошкова сваке од опција, те касније спровођење избора опција развоја потребних способности. Изабране опције развоја потребних способности се касније детаљније разрађују у смислу временског плана спровођења, као и у смислу детаљног прорачуна трошкова.

Последњи корак фазе јесте **Предлог могућих опција развоја система одбране**. Циљ спровођења овог корака је да се разраде различите опције развоја система одбране којима ће се достићи потребне способности, а узимајући у обзир могућности државе, те представља баланс између потреба и могућности.

У овом кораку прво се **разматрају опције развоја способности**. Разматрање опција започиње тако што се сагледавају предложене конкретне опције развоја способност за које је израђен предлог временског плана реализације и прорачунати дугорочни трошкови, а затим, уколико најбоље рангиране опције развоја способности не задовољавају потребе са становишта предности и слабости, и остале предложене опције развоја способности које у фази избора опција нису високо рангиране. Приликом разматрања опција за развој способности (Сл. 38) врши се баланс између: трошкова предложених конкретних опција развоја способности, прорачунатих дугорочних трошкова система одбране и сценарија финансирања. С тим у вези, потребно је развити различите опције развоја система одбране за сваки сценарио финансирања система одбране, где се свака опција развоја система одбране састоји од већег броја изабраних опција за развој општих способности у складу са могућностима.

⁶⁹ Оквирни план спровођења појединих активности је потребан због прорачуна ескалације оперативних и инвестиционих трошкова, а који зависи од времена у будућности у коме ће се спроводити активности.



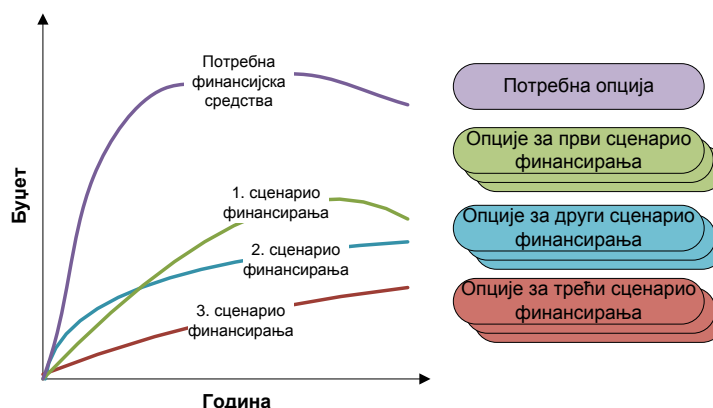
Сл. 38- Приказ једне од могућих опција развоја система одбране којом се постиже развој одређеног броја општих способности

Приликом баланса, у обзир се узима прво приоритет опција развоја способности утврђен њиховим рангом у току фазе Избора опција развоја система одбране. Предложене конкретне опције развоја способности се претходно групишу по општим способностима, те се разматрају истовремено све активности (укључујући и њихове трошкове и предложени временски план реализације) којима се доприноси достизању одређене опште способности. На Сл. 38 различитим бојом су приказане активности којима се развијају различите опште способности, док је црвеном бојом приказана опција за ефикасније одржавање постојећих способности у случајевима када су трошкови способности превисоки.

У циљу рационализације процеса, приликом разматрања опција развоја способности у обзир се узимају само кључне активности које узрокују значајније трошкове, док се касније, а нарочито приликом разраде опција разматрају и остале активности. Разматрање опција развоја система одбране реализује се прилагођавањем предложеног оквирног временског плана реализације задатака и активности којима се достижу способности и одустајем од развоја појединих општих способности у односу на прорачунате дугорочне трошкове система одбране и различите сценарије финансирања система одбране. С тим у вези, одређена опција развоја система одбране, за одређени сценарио финансирања, обухватаће одређени број општих способности које ће се у потпуности развити, одређени број општих способности које ће делимично бити развијене, одређени број општих способности које се неће развијати, одређени број општих способности које ће се одржавати без предузимања мера на унапређењу или повећању ефикасности и одређене опције којима се постиже већа ефикасност одржавања постојећих способности.

У даљем току *утврђују се опције развоја система одбране*, а на основу резултата добијених у току разматрања способности, те се формулишу коначне опције развоја система одбране. За систем одбране утврђује се већи број опција развоја за сваки сценарио

финансирања (две до три опције по сценарију финансирања), као и опција развоја којом би се развиле све потребне способности (Сл. 39).



Сл. 39- Приказ могућих опција развоја система одбране

Опција развоја којим би се достигле све потребне способности утврђује се на основу највише ранжираних опција развоја појединачних способности у оквиру општих способности. Опција развоја свих потребних способности представља реалне потребе система одбране са којима се требају упознати доносиоци одлука. Када су у питању опције развоја за сваки од сценарија финансирања, у току утврђивања је потребно сагледати које опште способности ће се потпуно развити, које ће се делимично развити, а које се неће развијати.

За сваку од опција развоја, потребно је сагледати задатке и активности који ће се спроводити, као и временски план њиховог спровођења, што представља основу за **процену дугорочних трошкова развоја система одбране**. Приликом процене дугорочних трошкова развоја, за сваку од опција развоја система одбране, прорачунавају се дугорочни трошкови на основу прорачунатих трошкова одабраних опција развоја способности, измењеног оквирног временског плана, као и процењених дугорочних трошкова постојећих способности и система одбране. Прорачун се реализује тако што се на процењене дугорочне трошкове система одбране, односно постојећих способности, додају трошкови развоја способности у складу са коригованим временским планом реализације, као и кориговани трошкови постојећих способности у односу на одабране опције ефикаснијег одржавања постојећих способности. Прорачунати трошкови развоја система одбране требају бити у оквирима одговарајућих сценарија финансирања, а користе се за допуну унутрашњих сценарија, као и за утврђивање предности и слабости опција развоја.

Утврђивање предности и слабости опција развоја система реализује се у контексту: процењених трошкова; идентификованих потребних способности; утицаја на систем одбране, односно његово унутрашње окружење; очекивања, потреба, мотива и

циљева заинтересованих страна; као и обавеза и ограничења који проистичу из анализе стратегија, концепата, а нарочито правног оквира. Утврђене предности и слабости опција развоја система одбране су исходишта за формулисање критеријума избора опција развоја система одбране. Уколико одређене опције имају мали број предности, а број слабости је толики да се може проценити да опција није изводљива, потребно је поново размотрити опције развоја способности, те сагледати и опције развоја способности које нису биле високо рангиране приликом избора опција развоја способности.

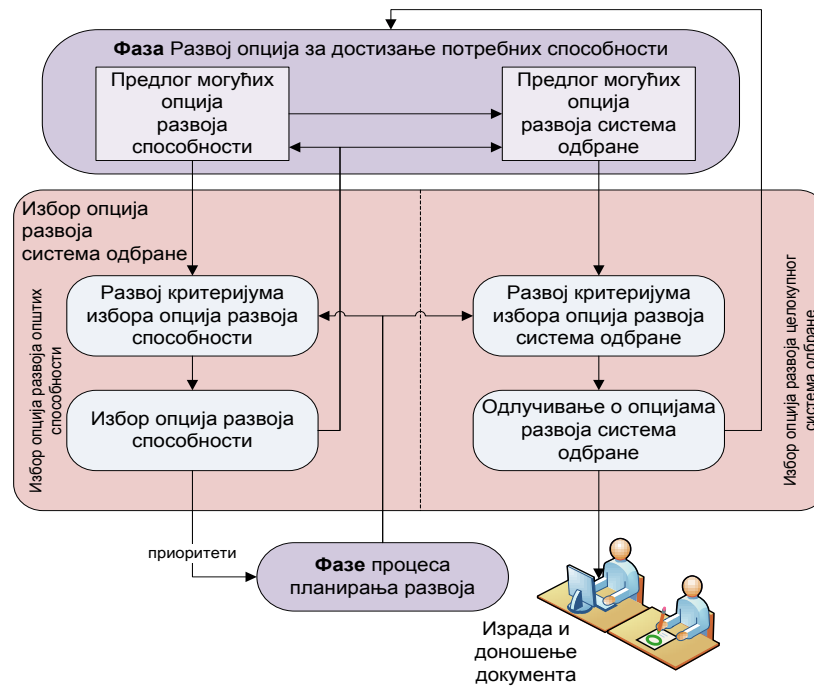
На крају се реализује *развијање опција развоја система одбране*. На основу резултата претходних активности, свака од опција се детаљно разрађује тако што се наводе и описују следећи елементи:

- опште способности које се опцијом потпуно достижу,
- опште способности које се опцијом делимично достижу, као и квантитативан степен достизања, уз навођење појединачних способности у оквиру општих способности које неће бити развијене,
- опште способности које неће бити развијене применом одређене опције,
- ризици који могу настати у случају неразвијања или делимичног развијања појединих општих способности у контексту ефеката који се не могу остварити, сценарија на које се не може одговорити или мисија и задатака који се не могу испунити,
- предности и слабости опције у смислу испуњења очекивања, потреба, мотива и циљева заинтересованих страна, утицаја на досадашњу организацију система одбране и усаглашености са стратегијама, концептима и законима,
- временски план реализације задатака и активности, груписаних по чиниоцима способности, које је потребно извршити како би се опција спровела,
- прорачун дугорочних трошкова опције по годинама, укључујући и структуру трошкова.

Поједини елементи разраде опције се допуњују након фазе избора опција развоја система одбране елементи разрађених опција.

2.3.6. Избор опција развоја система одбране

Последња фаза процеса дугорочног планирања развоја заснованог на способностима јесте Избор опција развоја система одбране (Сл. 40). Ова фаза се спроводи како би се од великог броја опција развоја способности и система одбране, у складу са објективним критеријумима, изабрале оптималне опције развоја.



Сл. 40- Фаза Избор опција развоја система одбране

Избор опција подељен је у два дела, први део се односи на избор и рангирање опција развоја способности, нарочито општих, док се други део односи на избор опција развоја система одбране у целини. Оптимална опција, може се дефинисати као најбоље компромисно решење из скупа свих ефикасних решења (Николић и Боровић, 1996), а мерило компромиса јесте степен задовољења различитих критеријума.

Како модел предвиђа употребу АХП методе за рангирање опција развоја способности, те у највећој мери корак **Развоја критеријума избора опција развоја способности** прати процес примене АХП методе у делу који се односи на утврђивање критеријума и њихових тежина.

С тим у вези, прва активност корака је *структурирање проблема*. Структурирање проблема се спроводи декомпоновањем сложеног проблема одлучивања у серију хијерархија, где сваки ниво представља мањи број атрибута, односно критеријума (Чупић и Сукновић, 2008; Николић и Боровић, 1996). Узимајући у обзир сложеност проблема избора опција развоја способности, у литератури се може наћи велики број критеријума који се могу користити (Митић и Димић, 2017), а које је у пракси потребно допунити, конкретизовати и изменити у складу са потребама.

У литератури су присутна три погледа која опредељују избор опције развоја способности, а односе се на архитектуру војног система (USA Department of Defence, 2009). Први је оперативни поглед којим се одређује шта треба да се испуни и ко то треба да ради, други поглед је системски и односи се на саму војну организацију и

карактеристике оперативних потреба, док је трећи поглед техничке природе и односи се на стандарде. Узимајући у обзир наведену архитектуру војног организационог система, као и карактеристике процеса планирања заснованог на способностима могу се уочити три хијерархијска нивоа критеријума избора опција развоја способности, и то (Митић и Димић, 2017): сценарија, способности и опција. Предложени хијерархијски нивои се могу додатно поделити и у поднивое са мањим бројем груписаних сродних критеријума.

Критеријуми хијерархијског нивоа сценарија исходе из окружења и у директној су вези са карактеристикама развијених сценарија и изазовима, ризицима и претњама безбедности којима се систем одбране треба супротставити (Митић и Димић, 2017). С тим у вези, критеријуми сценарија се добијају анализом фазе Анализе окружења и развоја сценарија, а најчешће се односе на вероватноћу и последице сценарија, као и значај појединих сценарија у контексту мисија и задатака система одбране.

Критеријуми хијерархијског нивоа способности су повезани са фазом Идентификовање потребних способности и кораком Утврђивања разлике између потребних и постојећих способности. Критеријуми се одређују на основу елемената модела идентификовања потребних способности, а односе се на циљеве извођења операција приликом одговора на развијене сценарије, ефекте које је потребно постићи, могуће нежељене ефекте, степен неразвијености способности, тренд опадања постојеће способности, као и на ризик неизградње способности (Митић и Димић, 2017). Критеријуми хијерархијског нивоа способности се начелно односе на опште способности, а заједно са критеријумима хијерархијског нивоа сценарија утичу на утврђивање приоритета у развоју способности.

Критеријуми хијерархијског нивоа опције развоја способности односе се на мере којима се достижу потребне способности, повезани су са стандардима способности и имају знатно већи степен детаљности (Митић и Димић, 2017). Хијерархијски ниво опција развоја способности обухвата велики број критеријума који се односе на степен којим опција испуњава стандарде потребних способности, техничке карактеристике, могућности и повољност спровођења, различита ограничења, трошкове, капацитет способности и друго.

Узимајући у обзир различите хијерархијске нивое критеријума избора опција, може се закључити да се прва два нивоа односе на утврђивање приоритета у развоју способности, док се последњи хијерархијски ниво односи на непосредан избор опције за достизање општих способности. С тим у вези, наредна активност је **утврђивање тежине критеријума за избор опција развоја способности**, а која у обзир узима критеријуме хијерархијског нивоа опције развоја способности.

Када су у питању критеријуми избора опција развоја способности, треба имати у виду да одређена опција развоја одређене опште способности може делимично доприносити развоју других способности или може у потпуности развијати другу способност.⁷⁰ С тим у вези, један од критеријума треба бити допринос опције развоја другим способностима (D_{oij}). Тежина критеријума доприноса опције развоја другим способностима је процењена вредност и зависи од сваке способности и опције понаособ. Осим доприноса, неки од критеријума су приказани на (Сл. 42).

За утврђивање тежина критеријума за избор опција развоја способности, може се применити АХП метода, или друге методе групног одлучивања, а значај критеријума се процењује у контексту тога који је критеријум значајнији и колико је значајнији у смислу спровођења опције развоја способности. Укључивање већег броја експерата из различитих области повећава се објективност утврђивања тежине критеријума, те се приликом реализације ове активности треба фокусирати на избор експерата који ће вршити процену значаја критеријума, а тежишно носиоце чиниоца способности, а затим и представнике организационих делова надлежних за планирање развоја и употребе свих снага система одбране. Способности експерата требају бити претежно техничке и финансијске природе.

Последња активност корака је ***утврђивање тежина критеријума рангирања (приоритетизације) општих способности***. Као и код претходне активности, критеријуми се међусобно пореде по паровима, у контексту тога који је критеријум значајнији и колико је значајнији у смислу успешности супротстављања безбедносним изазовима, ризицима и претњама у складу са обавезама садржаним у законима, стратегијама и концептима. Ради повећања објективности процене тежина критеријума за рангирање општих способности у улози експерата претежно треба укључити субјекте који ће изводити или учествовати у извођењу операција којима се систем одбране супротставља безбедносним изазовима ризицима и претњама. Најчешће ће експерти бити војни руководиоци, лица која реализују процес планирања употребе, руководиоци снага одбране или претставници субјеката система одбране који су укључени у извођење одређене операције и слично.

Први хијерархијски ниво када су у питању критеријуми рангирања општих способности јесу сценарији (S), а којих може бити од 1 до n. У контексту избора опција по сценаријима се подразумева сет међусобно повезаних сценарија окружења (унутрашњег и спољашњег), претње и одговора, а који су развијени и интегрисани у фази Анализе

⁷⁰ При утврђивању доприноса треба узети у обзир и капацитет способности, те изузети из разматрања оне способности чији се ефекти требају остварити паралелно или које су потребне у сценаријима који се спроводе паралелно.

окружења и развоја сценарија. Критеријуми којима се описују сценарији приказани су на (Сл. 41), а њиховим поређењем по паровима применом АХП методе могуће је утврдити њихове тежине (TR_s , TV_s и TP_s).

Наредни хијерархијски ниво се може поделити у два дела. Први део се односи на циљеве, док се други односи на ефекте. Како се циљеви декомпонују на више хијерархијских нивоа, за рангирање општих способности су најзначајнији најнижи хијерархијски нивои јер су и најконкретнији, а такође су директно повезани са ефектима које систем одбране остварује. У наведеној хијерархијској структури сваки циљ најнижег нивоа има одређени значај, те је први критеријум рангирања општих способности који је у вези са циљевима значај циљева најнижег нивоа у хијерархијској структури циљева (C_i).⁷¹ По својој природи циљеви говоре томе шта систем одбране треба да постигне, те се може рећи да су ближи заинтересованим странама, односно њиховим очекивањима. С тим у вези потребно је утврдити у којој мери остваривање циљева задовољава очекивања заинтересованих страна, тако да је наредни критеријум усаглашеност циљева са очекивањима заинтересованих страна (Z_i). На крају, поређењем критеријума по паровима уз примену АХП методе, или других метода групног одлучивања, може се одредити тежина наведених критеријума (TC_i и TZ_i).

Други део хијерархијског нивоа способности се односи на саме ефекте, а тиме и на опште способности. Као и код циљева, и код ефеката први критеријум се односи на значај ефекта најнижег хијерархијског нивоа (директног ефекта) у хијерархијској структури ефеката (E_j).⁷² Ефекти су за разлику од циљева мерљивији и приближнији размишљању и процесу планирања у војсци, а тиме и у систему одбране, те ће ефекти имати много већи број критеријума (Сл. 41). Поређењем наведених критеријума по паровима утврђују се и тежине критеријума, и то: TE_j , TN_j , TK_j , TUP_j и TUO_j .

Други корак фазе Избора опција развоја система одбране јесте **Избор опција развоја способности**. Узимајући у обзир карактеристике општих способности, вредности критеријума се најчешће директно процењују употребом скале процене и метода групног одлучивања, или се прорачунавају коришћењем пондерисаних процењених вредности. Начин утврђивања вредности зависиће од сваког критеријума понаособ.

Релевантност сценарија (r_s) може се проценити применом сатијеве скале, тако што се сценарији пореде по паровима и утврђује који је и колико значајнији у контексту мисија и задатака система одбране. Узимајући у обзир да број сценарија може бити велики,

⁷¹ Утврђује се у кораку Тумачења и разумевања намере и мисија, у активности која се односи на идентификовање циљева.

⁷² Утврђује се у кораку Идентификовање ефеката.

сценарији се претходно могу поделити у већи број нижих хијерархијских нивоа- група сходно мисијама и задацима система одбране. Применом АХП методе за утврђивање тежина критеријума у више хијерархијских нивоа, прво се може утврдити значај сваке хијерархијске групе у контексту основне намене система одбране, а затим значај сваког од сценарија у контексту одређене групе, односно одређене мисије и задатка. Укупан значај неког сценарија би био једнак производу значаја хијерархијске групе и значаја сценарија у оквиру те групе. Овако утврђени значаји сценарија су вредности критеријума *релевантност сценарија*. Вредности критеријума *вероватноће да се сценарио догоди* (v_s) и *последица које сценарио може узроковати* (p_s) се могу прорачунати⁷³ или проценити методама групног одлучивања. Прорачунате или процењене вредности се нормализују на скали од 0 до 1, а укупна опасност, односно ризик појединог сценарија се добија као производ његове вероватноће и последица које може проузроковати (Стојковић, Митић, и Димитријевић, 2017).

Спровођењем фазе Идентификовање потребних способности, а нарочито корака Тумачење и разумевање намера и мисије, циљеви се идентификују, декомпонују на најниже нивое и сваком циљу најнижег нивоа утврђује се *значај* (c_i). Вредност критеријума *усаглашеност циљева са очекивањима заинтересованих страна* (z_i) може се проценити методама групног одлучивања, узимајући у обзир резултате фазе Организовања заинтересованих страна.

У току корака Идентификовање ефеката у оквиру фазе Идентификовање потребних способности, на исти начин као и значај циљева, утврђује се *значај ефеката у хијерархијској структури ефеката* (e_j). Вредност значаја ефеката у хијерархијској структури ефеката зависи од циљева, те ће исти ефекти имати другачији значај код различитих циљева, а указује на то колико одређени ефекат доприноси остваривању одређеног циља.

Вредност степена утврђене разлике између потребних и постојећих способности (n_j) се добија на основу квантификовања и нормализације резултата спровођења корака Утврђивање разлике између потребних и постојећих способности. Када је у питању степен утврђене разлике између постојећих и потребних способности, може се укључити и критеријум који показује у којој мери се постојеће способности смањују у односу на проток времена, односно тренд деградације постојећих способности (td_j). Тренд деградације постојећих способности се може прорачунати на основу једначине за прорачун тренда, а коришћењем података о процењеној вредности постојеће способности

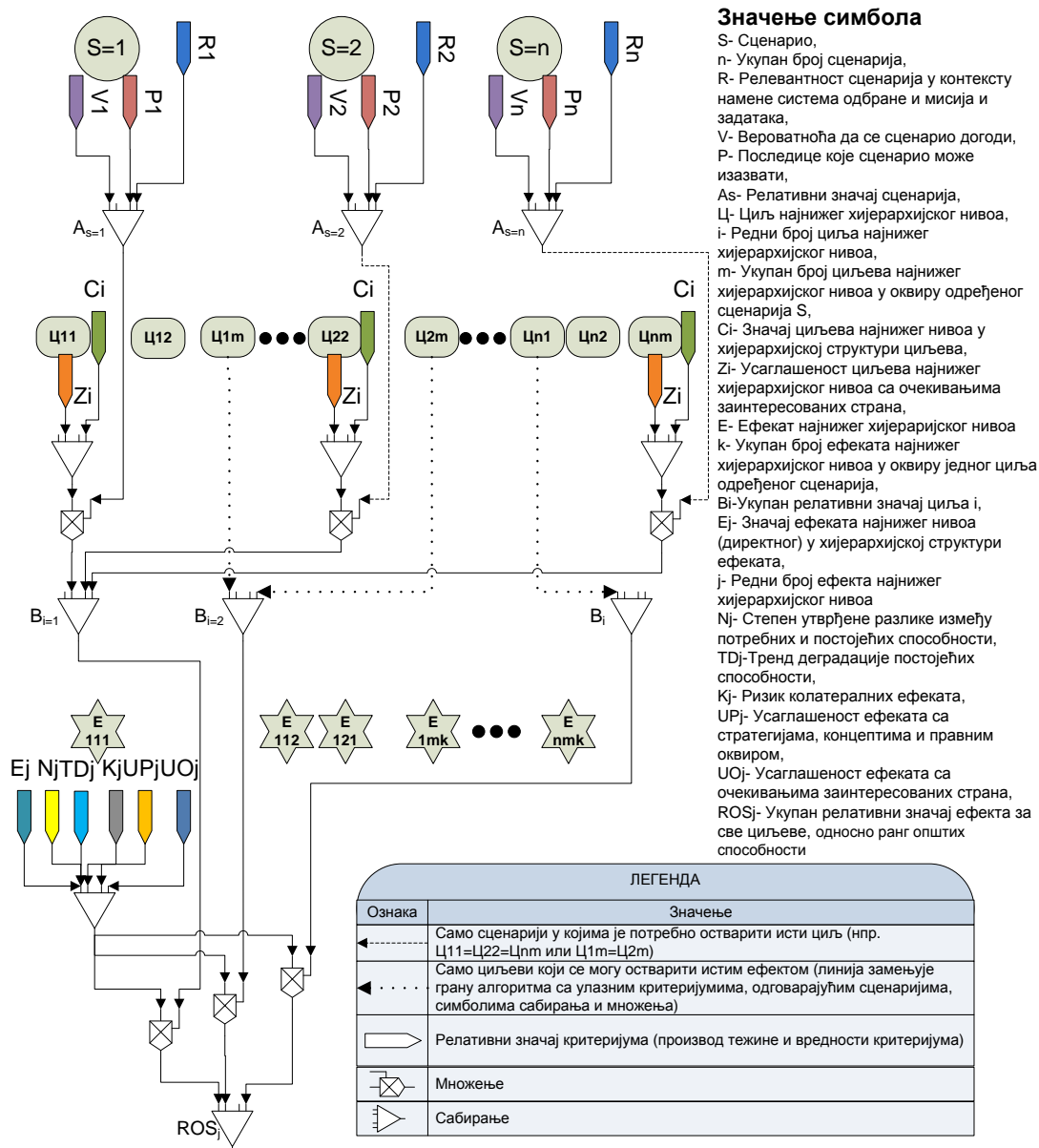
⁷³ Прорачун се реализује у току фазе Анализе окружења и развоја сценарија.

у садашњости и на крају планског периода. Укључивањем ових критеријума већи значај се даје оним способностима код којих је утврђена већа разлика у односу на потребне, као и оних код које је израженије пропадање, односно смањење у односу на време.

Потребни планирани ефекти могу бити мање или више усаглашени са постојећим документима или са очекивањима заинтересованих страна. Наведене усаглашености се могу проценити применом метода групног одлучивања, а узимајући у обзир резултате фаза Организовање заинтересованих страна и Анализе и ревизије стратегија, концепата и правог оквира. На овај начин добијају се вредности *усаглашености ефеката са стратегијама, концептима и правним оквиром* (ur_j) и *вредности усаглашености ефеката са очекивањима заинтересованих страна* (uo_j).

Осим процењивања вредности критеријума и преузимања вредности критеријума из претходних фаза процеса планирања развоја, поједине критеријуме је потребно прорачунати. Један од таквих критеријума је и ризик колатералних ефеката (k_j). Вредност ризика колатералних ефеката може се прорачунати као производ вероватноће да дође до колатералног ефекта и последица уколико тај ефекат настане. Уколико ефекат може да изазове више колатералних ефеката, претходно прорачунати ризици сваког од колатералних ефеката се сабирају, те се добија вредност укупних колатералних ефеката за сваки од потребних ефеката, а које је потребно нормализовати узимајући у обзир прорачунате укупне колатералне ефекте свих потребних ефеката.

Наредна активност јесте **рангирање општих способности**, а начелно се спроводи множењем тежине критеријума за рангирање општих способности и одговарајућих вредности тих критеријума, уважавајући алгоритам (Сл. 41).



Сл. 41- Алгоритам рангирања општих способности

У складу са алгоритмом на слици, релативни значај сваког од сценарија (A_s) може се израчунати као збир релативних значаја сваког од критеријума хијерархијског нивоа сценарија, где је релативни значај сваког од критеријума једнак производу тежине и вредности критеријума.

Сваки утврђени циљ најнижег хијерархијског нивоа који треба остварити у одређеном сценарију може постојати као какав и у неком другом сценарију. У оквиру сваког сценарија утврђују се и декомпонују циљеви на више хијерархијских нивоа, а за сваки циљ се утврђује значај у хијерархијској структури циљева. Када су у питању циљеви који су исти у различитим сценаријима, значај циља у хијерархијској структури циљева може бити различито утврђен зависно од сценарија у коме се јавља. Осим значаја и усаглашеност одређеног циља са очекивањима заинтересованих страна такође ће зависити

од сценарија, те ће исти циљ имати различиту усаглашеност у различитим сценаријима. С тим у вези, након утврђивања релативног значаја критеријума за одређени циљ у одређеном сценарију (множењем тежина критеријума и њихових вредности), релативни значаји критеријума се сабирају, те множе са релативним значајем одговарајућег сценарија како би се добио релативни значај циља за одређени сценарио. Уколико се циљ појављује у више сценарија (нпр. $C_{11} = C_{22} = C_{nm}$) релативне значаје тог циља за сваки од сценарија у којима се појављује је потребно сабрати како би се добио укупни релативни значај циља (V_i).

Као што је то случај код циљева, тако се и ефекти декомпонују на више хијерархијских нивоа, а за утврђивање потребних способности кључни су ефекти најнижег хијерархијског нивоа који се производе непосредним акцијама-активностима, односно директни ефекти. С тим у вези, сваки циљ се директно или индиректно (преко ефеката другог и трећег реда) може остварити са једним, а најчешће са више директних ефеката. Такође, поједини директни ефекти могу утицати на остварење више циљева, али не рачунајући ефекте које је потребно остварити паралелно или у паралелним сценаријима, где је такве ефекте потребно посматрати као засебне без обзира што су исто формулисани и имају исте стандарде. Релативне значаје критеријума ефеката потребно је прорачунати као производе тежина критеријума и њихових вредности, где вредности критеријума у одређеним случајевима зависе од циља са којим су ефекти повезани. С тим у вези, суму релативних значаја критеријума хијерархијског нивоа ефеката је потребно помножити са укупним релативним значајем циља који је у вези са тим ефектом, те се на овај начин добија релативан значај одређеног ефекта за одређени циљ. Укупан релативан значај ефекта, а тиме и опште способности (ROS_j) може се добити сабирањем релативних значаја одређеног ефекта за све циљеве којима доприноси.

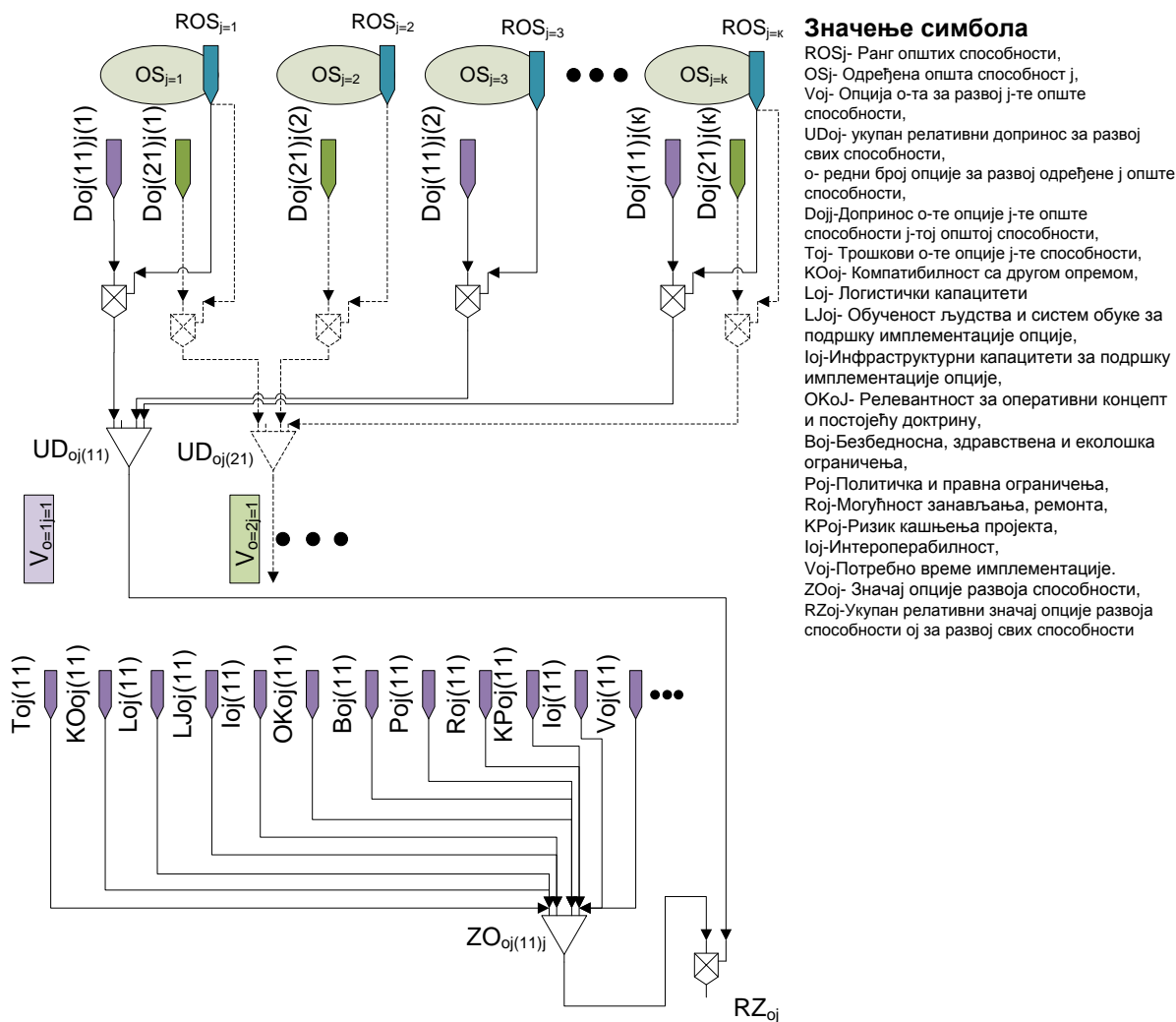
Релативни значај општих способности је основа за рангирање општих способности и затим и основа за утврђивање приоритетних способности у кораку Утврђивање разлике између потребних и постојећих способности, чиме се усмерава даљи процес развоја опција за достизање потребних способности ка оним способностима које су приоритетне. Ранг општих способности утиче и на рангирање и избор опција развоја општих способности, као наредних активности корака Избора опција развоја способности.

За сваку општу способност у претходној фази развијен је већи број опција развоја. Свака од наведених опција укључује различите начине, или комбинацију различитих начина остваривања ефеката (једна или више појединачних способности), као и скуп мера којима се општа способност остварује тако што се омогућава спровођење активности које су у вези са одређеним начином за остваривање ефеката. С тим у вези, а узимајући у обзир

да су утврђени критеријуми избора опција, као и тежине критеријума, потребно је **утврдити вредности критеријума избора опција развоја општих способности**. Како је свака опција у суштини материјализована способност преко чиниоца способности, вредности критеријума избора опција је далеко лакше утврдити, односно могуће их је транспарентније измерити.

Вредност критеријума допринос опције развоја другим способностима (D_{oij}) добија се применом метода групног одлучивања, где експерти узимају у обзир број активности (појединачних способности) и квалитет њиховог спровођења (испуњеност стандарда спровођења активности) у оквиру одређене опште способности који се могу спровести применом одређене опције. Остале критеријуме, а који су у директној вези са карактеристикама опције потребно је измерити или проценити на основу карактеристика опције и резултата појединих фаза, корака и активности процеса планирања развоја.

Последња активност корака избора опција развоја способности јесте **избор опција развоја општих способности**. Циљ спровођења ове активности јесте да се утврди које су опције најбоље за развој општих способности, а на основу претходно утврђених критеријума, процењених тежина и вредности критеријума и алгоритма (Сл. 42).



Сл. 42- Алгоритам корака Избор опција развоја општих способности

Вредност критеријума допринос опције развоја другим способностима (D_{ojj}), за одређену општу способност множи се са значајем те опште способности (ROS_j), како би се добио релативни допринос одређене опције за одређену способност. Релативни доприноси се сабирају по опцијама, те се за сваку опцију развоја (V_{oj}) добија укупан релативни допринос за развој свих способности (UD_{oj}).

Када су у питању критеријуми који су у непосредној вези са опцијама развоја, вредности критеријума се множе са одговарајућим тежинама критеријума, а добијени производи се сабирају, те се добија значај опције развоја способности (ZO_{oj}). Множењем значаја опције развоја способности са укупним релативним доприносом (UD_{oj}) те опције развоју свих способности може се добити укупан релативни значај одређене опције развоја способности (RZ_{oj}).

На основу прорачунатог релативног значаја опција развоја способности, опције развоја се могу рангирати, како у оквиру сваке опште способности, тако и у свеукупно. Ранг опције омогућава избор оптималних опција за достизање општих способности, које

ће се у даљем поступку користити за израду предлога могућих опција развоја система одбране.

Наредни корак, **Развој критеријума избора опција развоја система одбране**, спроводи се како би се на објективан начин рангирале опције развоја система одбране, те предложиле доносиоцима одлука ради одлучивања о опцијама које ће се спроводити. Прва активност корака је **структурирање проблема избора опција развоја система одбране** која се спроводи тако што се проблем избора опција анализира и утврђују се критеријуми избора опција. За разлику од критеријума избора опција развоја способности који су оријентисани ка оперативним ефектима, циљевима, техничким детаљима опција и слично, опције развоја способности су претежно оријентисане ка заинтересованим странама и окружењу. С тим у вези, потребно их је схватити знатно шире, односно генералније од опција развоја способности. Проблем избора опција развоја система одбране, а тиме и критеријума, односиће се на: задовољење очекивања, потреба, мотива и циљева заинтересованих страна, нарочито политичких доносиоца одлука; могућност одговора на различите сценарије; укупан број способности (општих) који се развија; укупан релативни значај свих способности које се развијају; утицај на спољашње окружење, а нарочито на суседе, досадашње билатералне и мултилатералне односе и слично. За структурирање проблема користе се резултати свих фаза процеса планирања развоја, као и већ утврђени критеријуми рангирања општих способности.

Након утврђивања критеријума и њихове хијерархијске структуре, применом АХП методе могуће је **утврдити тежине критеријума рангирања опција развоја система одбране**. Тежиште ове активности је на избору експерата који ће вршити процену тежина критеријума, а нарочито лица која су учествовала у фазама Организовање заинтересованих страна и Анализа и ревизија стратегија, концепата и правног оквира. Корисне информације за утврђивање критеријума рангирања опција развоја система одбране могу дати и искуства проистекла из корака Развој критеријума избора опција развоја способности и Избор опција развоја способности, а нарочито када су у питању критеријуми у вези броја и укупног релативног значаја општих способности.

Наредна активност корака је **утврђивање вредности критеријума рангирања опција развоја система одбране**. Узимајући у обзир апстрактност проблема избора опција развоја система одбране, критеријуме је тешко измерити, нарочито директним мерама, те се вредности најчешће процењују применом метода групног одлучивања, а узимајући у обзир претходне фазе процеса планирања развоја.

Последња активност јесте **рангирање опција развоја способности**. У оквиру сваког сценарија финансирања, опције развоја система одбране се рангирају тако што се тежине

утврђених критеријума помноже са одговарајућим вредностима како би се добиле релативне вредности критеријума, а затим се релативне вредности свих критеријума одређене опције сабирају. На основу овако прорачунатих рангова опција развоја система одбране бирају се две до три опције развоја по сваком сценарију финансирања (уколико је развијено више од три опције по сваком сценарију финансирања), опције се рангирају, а вредности критеријума се користе за допуну описа сваке опције који се реализује у активности Разрада опција развоја система одбране.⁷⁴

Кључна заинтересована страна, која реализује последњи корак ове фазе, односно **Одлучивање о опцијама развоја система одбране**, јесу највиши војни и политички доносиоци одлука. Улога планера је да на основу резултата свих претходних фаза и корака припреме могуће опције развоја система одбране и презентују их доносиоцима одлука.

Прва активност овог корака јесте *припрема предлога опција развоја*, а која се тежишно ослања на резултате корака Предлог могућих опција развоја система одбране. Узимајући у обзир елементе сваке од разрађених опција, као и ранг опција добијен њиховим рангирањем, потребно је опције приказати графички, уз навођење свих предности, недостатака, као и ризика. Погодни алати за припрему предлога опција јесу Microsoft Visio за израду графичких приказа (нпр. сценарија на која се даје одговор), Microsoft Excel за израду потребних графика (нпр. трошкова, броја способности и слично) Microsoft PowerPoint за интеграцију кључних текстуалних порука, графичких приказа и графикона, те израду коначних презентација. Припремљени предлози треба да садрже све изабране опције груписане по сценаријима финансирања.

Наредна активност је *презентовање предлога опција развоја система одбране*, а састоји се од истовременог говорног, графичког и текстуалног приказа разрађених и претходно припремљених предлога опција развоја по сценаријима финансирања. Највишим војним и политичким доносиоцима одлука се у овој активности презентују све опције развоја, по различитим сценаријима финансирања, са тежиштем на елементе по којима су опције разрађене, као и ранг опција са образложењем критеријума рангирања. Презентација предлога треба да буде објективна и да се руководи чињеницама проистеклим из спровођења процеса планирања развоја.

Последња активност корака, а и целокупног процеса планирања развоја заснованог на способностима, јесте *избор опција развоја система одбране*. На основу презентованих предлога опција развоја система одбране, доносиоци одлука је потребно да изаберу по једну опцију развоја за сваки од сценарија финансирања. Узимајући у обзир досадашња

⁷⁴ Разрада опција развоја система одбране је активност у оквиру корака Предлог могућих опција развоја система одбране у фази Развој опција за достизање потребних способности.

искуства у вези спровођења документа планирања развоја, изабрану опцију развоја не треба везивати за одређено финансирање система одбране, већ за сваки од разрађених сценарија финансирања изабрати по једну опцију развоја. На тај начин план развоја би могао да се прилагођава променама у финансирању, чиме би се повећао степен спровођења документа. У случају већих промена у финансирању, систем одбране би имао разрађене опције по сценаријима финансирања, а у случају мањих промена нивоа финансирања могло би се приступити одустајању од развоја одређених способности сходно њиховим приоритетима.

3. ПРИКАЗ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА И ВЕРИФИКАЦИЈА ХИПОТЕЗА

Општа хипотеза „Рационализацијом процеса планирања развоја заснованог на способностима постижу се бољи ефекти у односу на примену досадашњег модела процеса планирања развоја” доказана је посредством пет посебних хипотеза, од којих се свака односи на одређене елементе модела, и то: услове примене модела; субјекте који учествују у планирању развоја система одбране; мотиве и циљеве субјеката; делатности и активности и методи и методски поступци примењени у моделима; као и ефективност и ефикасност примене предложеног и актуелног модела.

3.1. Прва посебна хипотеза- Услови примене модела планирања развоја заснованог на способностима

Прва посебна хипотеза „Досадашњи модел процеса планирања развоја заснован на способностима није усаглашен са условима у којима се примењује. Услови примене модела манифестују се кроз усаглашеност са правним оквиром, савременим безбедносним изазовима, ризицима и претњама, концептом одбране, трендовима буџета одбране и одлива кадра из система одбране, као и са смерницама политичких доносиоца одлука” доказана је преко шест појединачних хипотеза.

3.1.1. Прва појединачна хипотеза- Правни оквир примене модела

„Документа дугорочног планирања развоја нису усаглашена са промењеним правним оквиром, нарочито у погледу обухвата појма систем одбране, садржаја и заснованости докумената дугорочног планирања развоја, као и делатности и активности процеса дугорочног планирања развоја.”

Подаци за доказивање прве појединачне хипотезе прикупљени су применом методе квалитативне анализе садржаја тако што су у арак за анализу садржаја евидентирани и класификовани подаци о одредбама правног оквира који су у вези са кључним појмовима процеса планирања развоја, а у складу са индикаторима из пројекта истраживања.

Када су у питању извори података, прикупљани су подаци из нормативно правних аката која уређују основу употребе и планирања развоја система одбране, и то: који су били на снази непосредно пре израде Дугорочног плана развоја;⁷⁵ актуелна нормативно правних аката;⁷⁶ као и подаци из Дугорочног плана развоја система одбране РС из 2011.

⁷⁵ Закон о одбрани (Закон о одбрани, 2009) и Закон о Војсци Србије (Закон о Војсци Србије, 2010).

⁷⁶ Закон о одбрани (Закон о одбрани, 2018), Закон о Војсци Србије (Закон о Војсци Србије, 2018) и Закон о планском систему (Закон о планском систему Републике Србије, 2018)

године. Након прикупљања података, реализована је компаративна анализа одредби старих и актуелних закона класификованих по јединицама анализе садржаја.

Табела 6 Приказ резултата компаративне анализе садржаја старог и новог правног оквира.

Садржај		Стари правни оквир	Нови правни оквир
Дефиниција система одбране		Уже	Шире
Садржај докумената	Дугорочни план развоја	Цео процес	Плански документ: од развоја опција за достизање потребних способности
	Стратегијски преглед одбране	Програмски документ	Плански документ: до утврђивања потребних способности
Заснованост процеса	Нормативно-права регулатива	Закон о одбрани, Правилник о ППБИ	Закон о одбрани, Закон о планском систему, Правилник о планирању развоја
	Улазна документа	Стратегија националне безбедности и Стратегија одбране	Стратегија националне безбедности, Стратегија одбране и План развоја Републике Србије
Процес дугорочног планирања		Разматрање пол. смерница, процена окружења, анализа мисије, развој сценарија, одређивање потребних способности, процена способности, развој опција, избор решења	+ анализа заинтересованих страна, укључивање заинтересованих страна и формирање радних група, анализа ефеката и мерење учинка

Резултати компаративне анализе (Табела 6), када је у питању област употребе и развоја система одбране, показали су да су кључно промењене одредбе које се односе на **дефиницију система одбране**, као и **садржај докумената**, а нарочито Стратегијског прегледа одбране и Дугорочног плана развоја система одбране. Актуелни Закон о одбрани утврђивање обавезе МО да уређује планирање развоја система одбране, чиме је Правилник о Планирању, програмирању, буџетирању и извршењу стављен ван снаге. Када је у питању **дефиниција система одбране**, *стари закон је тежиште стављао на припреми и ангажовању свих субјеката система одбране за употребу ВС и других снага одбране у рату и ванредном стању*. За разлику од старог закона, *актуелни закон знатно проширује намену система одбране* и обухвата заштиту суверености, независности, територијалне целовитости и безбедности РС од свих облика спољњег и унутрашњег угрожавања у миру, ванредном стању и рат. Може се закључити да актуелно законско решење дефинише појам систем одбране прешироко, те се може изједначити и са системом националне безбедности.

Када је у питању **промена садржаја докумената**, Стратегијски преглед одбране је као програмски документ промењен у плански документ и представља аналитички документ којим се утврђује стање система одбране и одбрамбених способности, утврђују

потребне способности и опредељења и приоритети развоја. Дугорочни план развоја је на основу актуелног закона документ који се ослања на Стратегијски преглед одбране, разматра његове ставове и разрађује опције за достизање потребних способности у складу са могућностима. С тим у вези, за разлику од старог закона где је продукт процеса дугорочног планирања развоја био Дугорочни план развоја система одбране, у складу са актуелним законом продукти процеса дугорочног планирања развоја су Стратегијски преглед одбране за део који се односи на потребне способности и приоритете развоја и Дугорочни план развоја система одбране за део који се односи на начин достизања потребних способности у складу са могућностима.

Када је у питању **заснованост** документа дугорочног плана развоја система одбране, највећа разлика између старог и актуелног правног оквира јесте усвајање Закона о планском систему РС којим се уређује област планирања у свим државним органима, као и Правилника о планирању развоја система одбране. Када је у питању област дугорочног планирања развоја кључне разлике се огледају у обухвату и редоследу израде појединих докумената, а нарочито Плана развоја и Стратегије. У складу са Законом о планском систему, План развоја је највиши плански документ, израђује га државни орган надлежан за координацију јавних политика у сарадњи са другим државним органима, а усваја Народна скупштина, за период од 10 година. Стратегија у складу са Законом о планском систему детаљније операционализује План развоја у одређеним областима и представља највиши документ јавне политике којим се утврђује правац деловања и јавне политике у конкретним областима. На основу члана 50. Закона о планском систему, за област одбране је предвиђен изузетак у погледу израде, усвајања или праћења спровођења појединих докумената, те је однос између Стратегије и Плана развоја, као и обухват, садржај и начин израде ових докумената у складу а Законом о одбрани. И поред одредби које се односе на изузеће у области одбране, може се закључити да документа *дугорочног планирања развоја система одбране морају бити засновани и на План развоја Републике Србије*.

У Закону о планском систему су идентификоване и **одредбе у вези са процесом планирања развоја** које нису утврђене законима у области одбране, и то: анализа заинтересованих страна и циљних група; консултације са заинтересованим странама и циљним групама; укључивање појединих заинтересованих страна и циљних група у састав радних група за израду докумената и њихово информисање о току израде докумената; праћење резултата спровођења планова и докумената јавних политика помоћу показатеља учинка који требају бити садржани у документима и слично.

Компаративном анализом правног оквира који је био на снази пре усвајања актуелног Дугорочног плана развоја система одбране РС и актуелног правног оквира

може се закључити да је промењен правни оквир који представља основу планирања развоја система одбране и ВС у погледу обухвата појма систем одбране, садржаја и заснованости докумената дугорочног планирања развоја, као и делатности и активности процеса дугорочног планирања развоја.

У даљем току истраживања, одредбе Дугорочног плана развоја применом компаративне анализе упоређене су са одредбама актуелног правног оквира. Компаративном анализом утврђено је:

- Дугорочни план развоја се заснива на Стратегији националне безбедности и Стратегији одбране, а не и на Стратегијском прегледу одбране (у складу са Законом о одбрани) и Плану развоја РС (у складу са Законом о планском систему);
- тежиште Дугорочног плана развоја је на развоју МО и ВС, те су и сценарији, као основа утврђивања потребних способности, израђени у складу са првом мисијом ВС, а односе се на оружану агресију споља и противпобуњеничка дејства. Овакав приступ у развоју сценарија, а тиме и пројектовању потребних способности је знатно сужен у односу на дефиницију система одбране у Закону о одбрани;
- Дугорочним планом развоја утврђене су потребне способности система одбране, а у складу са Законом о одбрани потребне способности се утврђују Стратегијским прегледом одбране;
- Дугорочни план развоја система одбране не садржи анализу ефеката његове примене, нарочито на заинтересоване стране, као ни разлоге који су довели до избора опције развоја која је разрађена у документу, а у складу са Законом о планском систему;
- у Дугорочном плану развоја нису утврђени показатељи учинка на основу којих бе се реализовало праћење спровођења документа у складу са Законом о планском систему.

Може се закључити да **Дугорочни план развоја није усаглашен са насталим променама у правном оквиру** који је у вези са употребом и планирањем развоја система одбране.

На основу спроведених анализа, **потврђује се прва појединачна хипотеза да документа дугорочног планирања развоја нису усаглашена са промењеним правним оквиром, нарочито у погледу обухвата појма систем одбране, садржаја и заснованости докумената дугорочног планирања развоја, као и делатности и активности процеса дугорочног планирања развоја.**

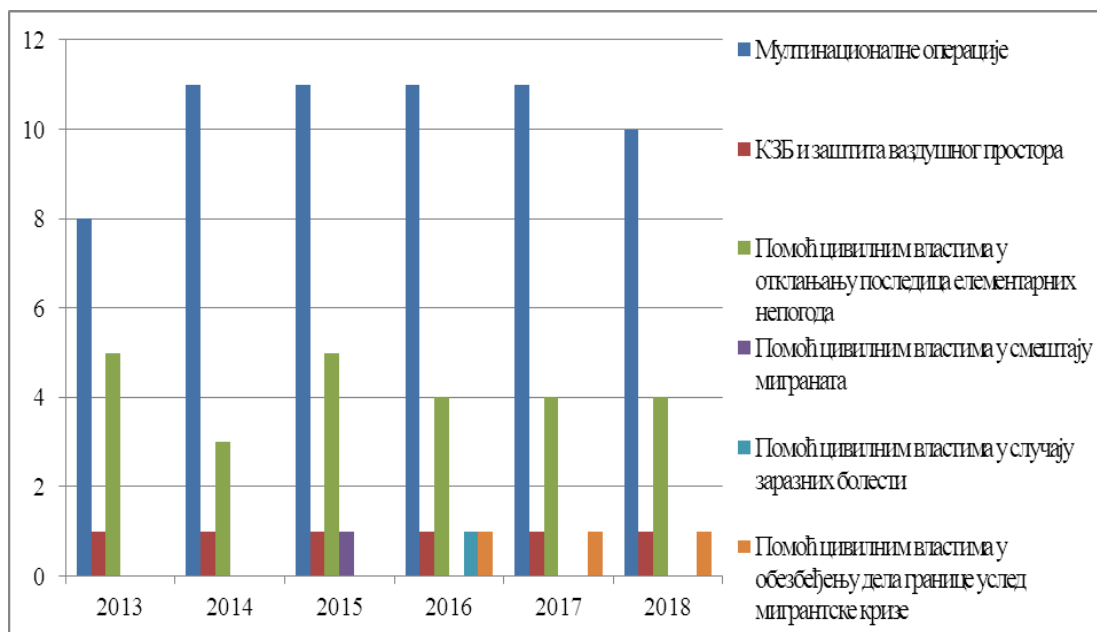
3.1.2. Друга појединачна хипотеза- Савремени и будући безбедносни изазови, ризици и претње

„Савремени безбедносни изазови, ризици и претње у којима ће се ангажовати систем одбране указују на растући тренд неоружаног и невојног карактера угрожавања поред (војних) оружаних облика угрожавања безбедности.”

Подаци за потребе доказивања друге појединачне хипотезе прикупљени су применом анализе садржаја. Узимајући у обзир изворе података, прикупљање података и спровођење истраживања може се поделити у три дела. У првом делу истраживања прикупљени су подаци из Годишњих извештаја о реализацији Министарског упутства за период од 2013. до 2018. године (Управа за стратегијско планирање, 2013-2019), а који се односе на ангажовање система одбране, односно МО и ВС у супротстављању безбедносним изазовима, ризицима и претњама Републици Србије. У другом делу су прикупљени подаци из часописа Џенс Дифенс Викли (eng. Jane's Defence Weekly)⁷⁷ за период од 2013. до 2018. године (IHS Markit, 2013-2018), а у вези са ставовима о ангажовању војних снага различитих држава у свету у супротстављању безбедносним изазовима, ризицима и претњама, или у вези ставова у којима су војне снаге наведене као носиоци безбедносних изазова, ризика и претњи. Последњи део истраживања спроведен је прикупљањем и анализом података из извора који се баве дугорочним предвиђањем будућности у области одбране (Republique Francaise, Ministere de la Defense, 2012; United Kingdom Ministry of Defence, 2014), а прикупљени су ставови о будућим безбедносним изазовима, ризицима и претњама и могућем утицају на систем одбране.

Резултати квантитативне анализе садржаја ставова у вези са **досадашњим ангажовањем МО и ВС у супротстављању безбедносним изазовима, ризицима и претњама** класификовани су по категоријама (Сл. 43).

⁷⁷ Џенс Дифенс Викли је часопис чији су предмет интересовања проблеми безбедности и оружаних снага у свету. Часопис излази једном седмично, а тим часописа чини више од 40 дописника, који покривају својим извештајима 193 државе света. На овај начин часопис обезбеђује правовремене и поуздане податке потребне за дубље анализе војних проблема, као и проблема који се односе на одбрамбену индустрију.



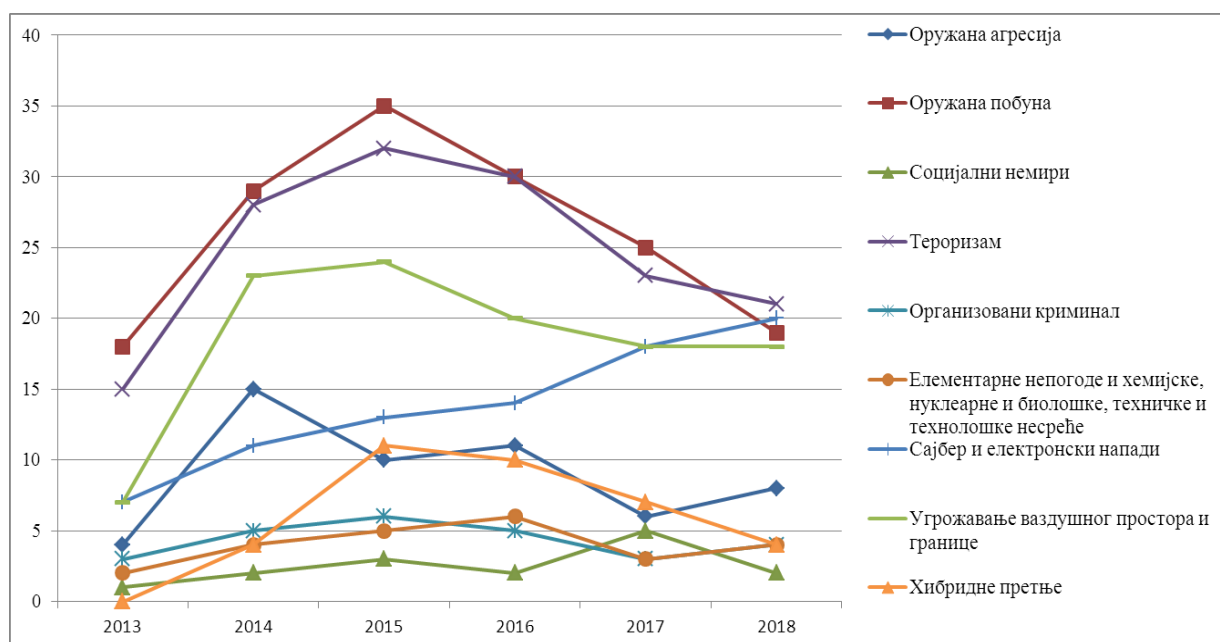
Сл. 43- Квантитативна анализа садржаја ставова о ангажовању МО и ВС у периоду од 2013. до 2018. године⁷⁸

На графику (Сл. 43) приказан је број ангажовања МО и ВС у супротстављању безбедносним ризицима и претњама у складу са утврђеним мисијама и задацима, не узимајући у обзир квалитативне карактеристике ангажовања, односно значај и обим ангажовања.

Анализом графика може се закључити да се снаге одбране тежишно и непрекидно ангажују у извршењу задатака у оквиру прве мисије, али да су у порасту ставови у вези ангажовања у мултинационалним операцијама, као и помоћи цивилним властима у супротстављању невојним претњама безбедности.

Трендови употребе снага одбране других држава у супротстављању безбедносним изазовима ризицима и претњама приказани су на графикону (Сл. 44).

⁷⁸ Због другачије структуре садржаја Годишњих извештаја о реализацији Министарског упутства, за 2011. и 2012. годину не постоје подаци о ангажовању Министарства одбране и Војске Србије у супротстављању безбедносним изазовима, ризицима и претњама.



Сл. 44- Број ставова у вези ангажовања снага одбране у супротстављању безбедносним претњама на глобалном нивоу у периоду од 2013. до 2018. године⁷⁹

Када је у питању ангажовање снага одбране, са графика се може приметити да доминира употреба снага одбране у супротстављању војним претњама као што су оружани сукоби између две државе или оружана побуна. Узимајући у обзир оружане претње безбедности невојног карактера, снаге одбране се најчешће ангажују у супротстављању тероризму. Када су у питању претње невојног и неоружаног карактера, може се приметити да су у знатном порасту ставови који говоре о ангажовању снага одбране на супротстављању сајбер и електронским нападима, а затим и у супротстављању угрожавању границе и ваздушног простора (мигрантска криза), социјалним немирима, као и хибридним претњама.

Може се закључити да су се у периоду у коме се врши истраживање, снаге одбране тежишно ангажовале у супротстављању претњама војног карактера, а да је ангажовање у претњама невојног, а нарочито неоружаног карактера у порасту.

Осим анализе ангажовања снага одбране у РС и у свету у прошлом периоду, потребно је прикупити и анализирати податке о безбедносним изазовима, ризицима и претњама у будућности, у чијем се супротстављању може очекивати ангажовање снага одбране. Квалитативном анализом извора који се баве проблемима предвиђања будућности у области одбране (Republique Francaise, Ministère de la Defense, 2012; United Kingdom Ministry of Defence, 2014), прикупљени су подаци о **будућим безбедносним**

⁷⁹ Часописи Џенс Дифенс Викли из 2011. и 2012. године нису били доступни за потребе истраживања. Аутор докторске дисертације је претплаћен на часопис од 2013. године.

изазовима, ризицима и претњама, узроку њиховог настанка и њиховом утицају на систем одбране (Табела 7).

Табела 7 Приказ резултата квалитативне анализе ставова о будућим безбедносним изазовима, ризицима и претњама.

Назив изазова, ризика и претњи	Узрок настанка изазова, ризика и претњи	Утицај на систем одбране
Злоупотреба савремене технологије	Развој нанотехнологије, биотехнологије и роботике	Супротстављање недржавним актерима (организованом криминалу, тероризму, појединцима) који користе савремену технологију у остваривању својих циљева
Употреба савремене технологије у оружаног агресији	Развој нанотехнологије, биотехнологије и роботике	Јачање отпорности на класична кинетичка дејства, повећање ефеката који се остварују и одрживости оружаног снага. Развој противмера заснованим на некинетичким дејствима за супротстављање оружаног снагама које употребљавају савремену технологију. Повећан обим и значај дисиметричних и асиметричних сукоба као облик супротстављања технолошки инфериорнијих страна.
Ширење лажних вести	Развој друштвених мрежа	Изазивање друштвених сукоба и побуна. Слабљење поверења у систем одбране, дезертерство, избегавање војне обавезе.
Сајбер дејства	Развој информационог технологија	Крађа и злоупотреба идентитета, као и утицај на доносиоце одлука уценама и притисцима. Отицање тајних података и парализање командно информационог система.
Климатске промене	Повећање емисије угљен-диоксида	Отежано снабдевање система одбране услед недостатка хране. Потреба за прилагођавањем условима употребе система одбране у високим температурама. Повећано ангажовање система одбране у помоћи цивилним властима услед елементарних непогода и контроли мигрантских токова.
Старење популације	Мали природни прираштај и миграције становништва	Смањење регрутне способности система одбране. Одлив висококвалификованог кадра из система одбране.
Унутрашњи сукоби и насиље	Ширење лажних вести, повећан јаз између генерација и класних слојева, неинтегрисаност са мигрантима, етничке и религијске разлике	Повећано ангажовање система одбране у помоћи цивилним властима у успостављању јавног реда и мира. Повећана употреба система одбране у насељеним местима.
Илегалне миграције	Унутрашњи сукоби, локални и регионални ратови, економске кризе, незадовољство становништва економским и социјалним статусом и друштвеним вредностима, климатске промене	Повећање захтева за ангажовањем система одбране у контроли мигрантских токова (уколико је РС транзитна држава или домаћин). Могућност избијања унутрашњих сукоба, промена структуре становништва (уколико је РС држава домаћин). Смањење регрутних способности система одбране (уколико је РС држава порекло миграната)
Слабе и неуспеле државе	Унутрашњи сукоби и насиље, локални и регионални ратови, утицај светских и регионалних сила	Преливање конвенционалних сукоба на суседне државе, регион и свет. Јачање криминала и тероризма. Појава и повећање интензитета илегалних миграција. Повећање захтева за учешће система одбране у мултинационалним операцијама

Назив изазова, ризика и претњи	Узрок настанка изазова, ризика и претњи	Утицај на систем одбране
Оружани сукоби између држава	Разлика у развијености држава, борба за ресурсе, преливање сукоба, контрола тржишта и комуникација, нерешени спорови, утицај светских и регионалних сила	Повећани захтеви за способношћу система одбране за учешће у симетричним (уколико је противник сличног технолошког нивоа и бројне величине) и асиметричним (уколико је противник напреднијег технолошког нивоа или веће бројне величине) оружаним сукобима
Хибридне претње	Развој технологије, избегавање директног оружаног сукоба	Захтеви за развојем широког спектра способности

У табели су приказани само генерализовани ставови који се најчешће помињу у анализираној литератури, као и они који су у директној вези са ангажовањем и развојем система одбране у будућности. На основу прикупљених података може се закључити да ће на безбедносне изазове, ризике и претње претежно утицати развој технологије. Развој технологије ће се манифестовати кроз повећано ангажовање система одбране у супротстављању сајбер и хибридним претњама, односно неоружаним и невојним претњама. Када су у питању оружани сукоби, они ће и у будућности бити доминантан облик војних претњи, али ће утицај технологије променити њихову физиономију тако што ће повећати отпорност снага одбране на класична дејства, а са друге стране ће увећати и ефекте испољених дејстава. Од нарочитог ће значаја имати развој роботике, чиме ће се смањити утицај људског фактора у будућим оружаним сукобима, а велики део сукоба ће се одигравати у информационом простору.

Оваква будућност ће захтевати од система одбране предузимање мера које нису класични војни одговори, а односе се на информационо ратовање. Технологија ће утицати и на ширење идеологија и ширење лажних вести, што ће узроковати повећану појаву социјалних немира, унутрашњих сукоба и терористичких организација, а којима систем одбране треба да се супротстави у будућности пружањем помоћи цивилним властима. Ширење лажних вести може допринети и смањењу поверења у систем одбране, дезертерству и избегавању војне, радне и материјалне обавезе. Старење популације и миграције становништва из државе смањиће регрутни потенцијал система одбране, те ће захтевати од система одбране другачије приступе супротстављања безбедносним изазовима ризицима претњама, где ће тежиште бити на невојним и неоружаним мерама ради заштите људских ресурса система одбране.

На основу спроведених анализа, **потврђује се друга појединачна хипотеза да савремени безбедносни изазови, ризици и претње поред војних и оружаних облика угрожавања безбедности подразумевају присуство неоружаног и невојног карактера**

угрожавања. Неоружани и невојни карактер угрожавања ће у будућности бити све присутнији, а могу се очекивати и све чешће комбинације различитих облика угрожавања.

3.1.3. Трећа појединачна хипотеза- Концепт одбране и стратегије

„Не постоји разрађен концепт одбране који би омогућио израду адекватних стратегија одговора на идентификоване безбедносне изазове, ризике и претње, као и усаглашеност са Планом одбране.”

Полазиште за доказивање треће појединачне хипотезе јесте научно доказана чињеница да су стратегије одговора једна од врста сценарија, којима се дају могући одговори одређене организације на промене или претње из окружења (Ritchey, 2006). Прикупљање података за доказивање треће појединачне хипотезе, реализовано је применом метода квалитативне анализе садржаја, као и испитивањем применом технике слободни интервју. Интервјуом су прикупљени подаци од експерата у вези са ограничењима и недостацима примене постојећег концепта одбране при одговору на све безбедносне изазове, ризике и претње, међусобном повезаношћу Плана одбране, концепта одбране и докумената планирања развоја, као и могућим начинима унапређења концепта одбране тако да омогућава израду адекватних стратегија одговора приликом спровођења процеса дугорочног планирања развоја, а у складу са индикаторима из пројекта истраживања.

На основу података добијених квалитативном анализом садржаја старе Стратегије одбране РС (Стратегија одбране Републике Србије, 2009), као и Нацрта нове Стратегије одбране РС (Стратегија одбране Републике Србије, 2019), може се приметити да је у њима **утврђен само један стратегијски концепт одбране**, и то концепт тоталне одбране. Када је у питању разрада концепта, у стратегијама су дати само задаци који су већ прецизирани Законом о одбрани (Закон о одбрани, 2018), и исти нису разрађени, те се може рећи да **концепт тоталне одбране није разрађен** у смислу декомпоновања задатака и њиховог додељивања субјектима и/или снагама одбране.

На основу резултата квалитативне анализе садржаја обављен је интервју са експертима у циљу закључивања у вези са доказивањем хипотезе, а избор лица на којима је спроведен интервју био је у складу са пројектом истраживања. У интервју експерти су по питањима интервјуа давали квалитативне ставове, а обрадом података ставови су генерализовани и утврђена је сагласност одговора експерата по одређеним питањима (Табела 8). Поједини одговори који су били квантитативног карактера, коришћењем fuzzy логике, претворени су у квантитативне вредности и обрађени у складу са начином

приказаним у пројекту истраживања, те је израчуната средња вредност процене групе експерата.

Табела 8 Приказ резултата усаглашености ставова експерата и квантитативних вредности процене у вези са концептом одбране

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа		
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)	
Концепт одбране није разрађен	100%	
Концепт одбране не омогућава одговоре на све безбедносне ИРП	75%	
Потребно је изградити различите концепте одбране у складу са ИРП	37%	
Потребно је изградити различите варијанте једног концепта одбране за различите ИРП	75%	
Концепт одбране треба да има разрађене и декомпоноване задатке свих субјеката система одбране	87%	
Средња вредност квантитативних процена		
Степен утицаја разрађених концепата на поједина питања	Дефазификована средња вредност процене	Лингвистички дескриптор средње вредности процене
На стратегије одговора	7,92	Веома много
На План одбране	8,47	Веома много
На усаглашеност Дугорочног плана развоја и Плана одбране	8,10	Веома много

Анализом квалитативних ставова експерата може се уочити да су експерти сагласни са тиме да **концепт одбране није разрађен и да постојећи концепт одбране не омогућава одговоре на све безбедносне изазове, ризике и претње**. Када су у питању ограничења и недостаци постојећег концепта, експерти су сагласни да се концепт одбране треба детаљно разрадити у складу са могућим сценаријима претњи, који треба да су исти и приликом спровођења процеса планирања развоја, као и да се постојећи концепт претежно заснива на најгорем сценарију, односно на оружаном угрожавању при коме је потребно ангажовати све снаге одбране и целокупно друштво. Концепт тоталне одбране, према мишљењу експерата не даје у потпуности одговор на претње нижег интензитета, као и на невојне и неоружане претње.

Експерти нису били сагласни око начина разраде концепта одбране, те се могу уочити два различита становишта. По првом становишту, експерти сматрају да је **за сваки сценарио претње или за сваки изазов, ризик и претњу** коме систем одбране треба да се супротстави, потребно **разрадити различите концепте**. По другом становишту, експерти сматрају да је довољан **један концепт одбране**, али који ће у својим оквирима имати **разрађене начине ангажовања** снага одбране приликом супротстављања различитим безбедносним изазовима, ризицима и претњама и у различитим сценаријима.

Када су у питању субјекти система одбране, експерти су били сагласни да би у концептима одбране требали бити **развијени и декомпоновани задаци свих субјеката система одбране**, што би представљало **основу за разраду адекватних стратегија одговора** на различите безбедносне изазове, ризике и претње. Од нарочитог је значаја разрада: надлежности за руковођење и командовање системом одбране и његовим деловима у одређеним сценаријима, како на нивоу система одбране, тако и на нивоу његових делова или на делу територије у коме се систем одбране употребљава; надлежности за одлучивање о ангажовању појединих субјеката; као и задаци и интензитет укључивања појединих субјеката у различитим сценаријима претње, како за војне, тако и за невојне и неоружане. **Развијени концепт одбране био би основа за израду Плана одбране и Плана употребе ВС, а који би се користили у процесу планирања развоја, чиме би се допринело међусобној усаглашености наведених докумената.** Може се закључити да би разрада концепта у складу са сценаријима угрожавања (претњи), утицала на прецизнију декомпозицију задатака по субјектима система одбране, те израду адекватних стратегија одговора за супротстављање различитим безбедносним изазовима, ризицима и претњама. Развијени концепти би требало да се користе у свим гранама планирања одбране, а нарочито планирању употребе и развоја, чиме се обезбеђује усаглашеност са документима планирања развоја и Плана одбране РС и употребе ВС.

На основу резултата спроведене анализе садржаја и интервјуа, може се **потврдити трећа појединачна хипотеза да не постоји развијен концепт одбране који би омогућио израду адекватних стратегија одговора на идентификоване безбедносне изазове, ризике и претње и усаглашеност са Планом одбране.**

3.1.4. Четврта појединачна хипотеза- Трендови буџета одбране

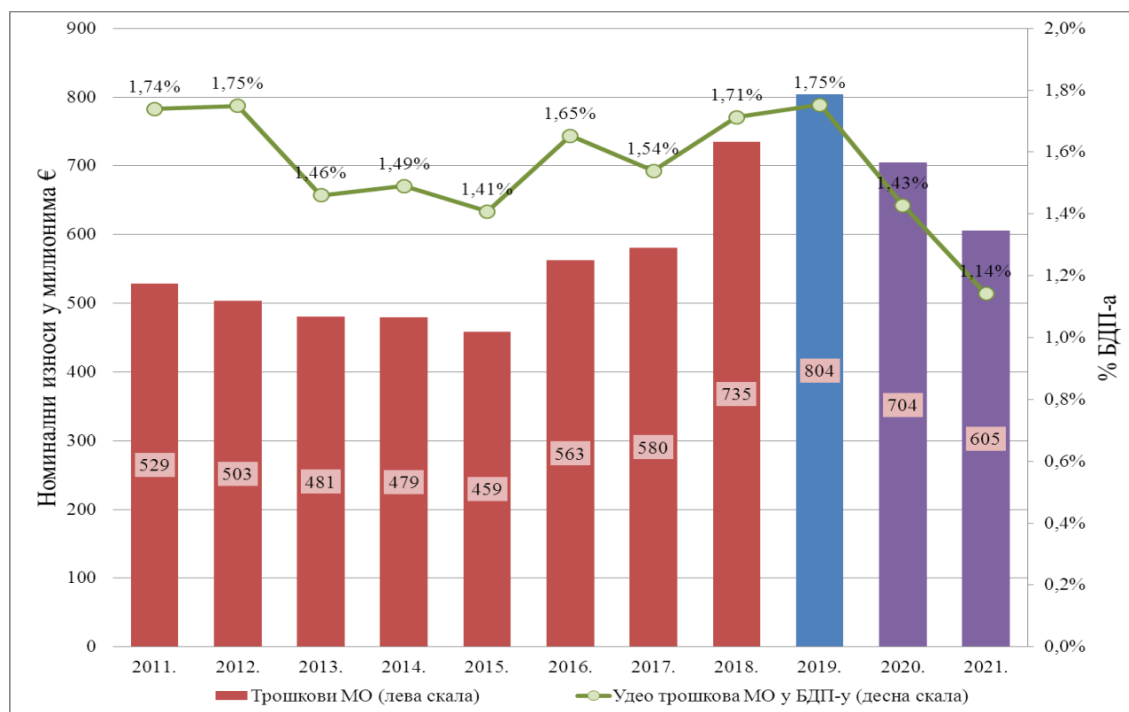
„Досадашњи модел планирања развоја не уважава у потребној мери трендове финансирања система одбране.”

Подаци за доказивање четврте појединачне хипотезе прикупљени су применом методе анализе садржаја уз класификацију прикупљених података у две поткатогеорије. У првој поткатогеорији, прикупљени су подаци о буџету одбране у периоду од доношења Дугорочног плана развоја, па до 2021. године. У другој поткатогеорији, прикупљени су ставови из литературе у којој су представљене основе примењеног модела дугорочног планирања развоја (Ковач и Стојковић, 2009), а које се односе на анализу буџета одбране, као и подаци о пројектованом буџету одбране у Дугорочном плану развоја система одбране РС (Дугорчни план развоја система одбране Републике Србије, 2011).

Када је у питању прва поткатегорија, односно буџет одбране и бруто домаћи производ (БДП) у периоду од 2011. до 2021. године у динарима, подаци су прикупљени из различитих извора, и то:

- За период од 2011. до 2018. године последње у одређеној години (Решење о финансирању Министарства одбране Републике Србије, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018),
- за буџет одбране и БДП у 2019. години Закон о буџету РС за 2019. годину, (Закон о буџету Републике Србије, 2018),
- за пројекцију буџета одбране и БДП-а за 2020. и 2021. годину Фискална стратегија за 2019. годину са пројекцијама за 2020. и 2021. годину (Фискална стратегија за 2019. годину са пројекцијама за 2020. и 2021. годину, 2018),
- за БДП за период од 2011. до 2018. године последње измене и допуне Закона о буџету за одређену годину (Закон о буџету Републике Србије, 2011-2018).

Подаци о буџету одбране и БДП-у прикупљени су динарима у текућим ценама. Цене изражене у динарима ради поређења, конвертоване су у еуре, а на основу курсне листе Народне банке Србије последњег дана одређене године (Народна банка Србије, 2011-2018). На основу прикупљени података, прорачунат је и проценат учешћа буџета одбране у односу на БДП за период од 2011. до 2021. године (Сл. 45).



Сл. 45- Износи буџета одбране у периоду од 2011. до 2021. године.

Када је у питању друга поткатегорија, у Дугорочном плани развоја система одбране регистрован је став који говори о томе да ће за потребе функционисања и развоја система одбране бити обезбеђено 2% БДП-а. Такође, нису идентификовани ставови који се односе

на друге вредности буџета одбране, односно другачије сценарије финансирања, а тиме није дата ни могућност алтернативног плана уколико не буде обезбеђен предвиђени ниво финансирања.

Компаративном анализом реализације буџета одбране и предвиђеног буџета одбране може се закључити да реализација у великој мери одступа од предвиђеног финансирања. Одступања се крећу од 29% мање у односу на предвиђени буџет у 2015. години, када је био најнижи ниво издвајања, па до 12% мање у 2019 години.

Анализом литературе у којој је представљен модел процеса дугорочног планирања развоја није идентификован ни један став који се односи на анализу и процену буџета одбране и не наводе се методе и методски поступци који се могу користити за анализу и процену буџета. С тим у вези, може се закључити да један од могућих разлога одступања предвиђеног и реализованог буџета одбране може представљати и одсуство делатности и активности, као и метода и методских поступака у вези са предвиђањем буџета одбране у актуелном процесу дугорочног планирања развоја.

На основу прикупљених података и њихове анализе **потврђује се четврта појединачна хипотеза да досадашњи модел планирања развоја не уважава у потребној мери трендове финансирања система одбране.** Предложени модел, за разлику од актуелног модела, предвиђа делатности и активности анализе и процене буџета одбране, разраду различитих сценарија финансирања и разрада опција развоја система одбране по различитим сценаријима финансирања, као и значајније укључивање различитих заинтересованих страна у процес планирања развоја ради усаглашавања различитих циљева и мотива, чиме се може допринети да документа дугорочног планирања развоја система одбране буду усаглашенија са трендовима финансирања.

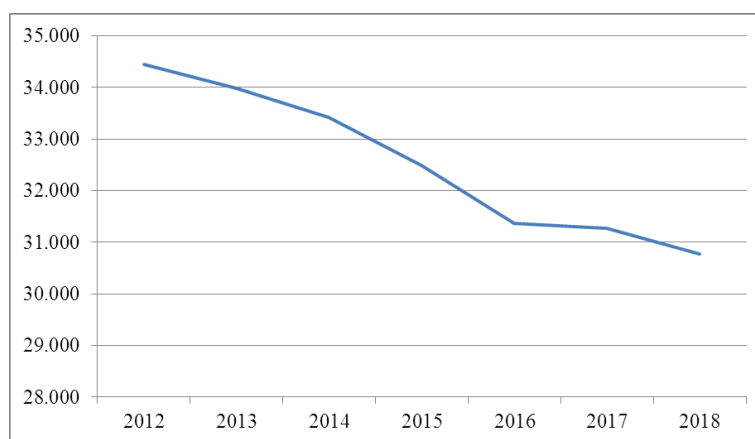
3.1.5. Пета појединачна хипотеза- Трендови одлива кадра

„Постоји тренд повећаног одлива кадра из МО и ВС што испољава негативан утицај на способности система одбране.”

За доказивање пете појединачне хипотезе, полазиште представља чињеница да људски ресурси, са својим квантитативним и квалитативним карактеристикама, утичу на способности система одбране. С тим у вези, бројно стање, као квантитативна карактеристика људских ресурса, директно пропорционално утиче на способности.

Подаци за доказивање пете појединачне хипотезе прикупљени су методом анализе садржаја. Као извори за прикупљање података коришћени су Годишњи извештаји о реализацији Министарског упутства за период од 2012. до 2018. године (Управа за стратегијско планирање, 2013-2019). Из расположивих извора прикупљани су

квантитативни подаци који су се односили на бројно стање кадра МО и ВС по годинама (Сл. 46), као и квалитативни ставови у вези разлога прекида професионалне војне службе.



Сл. 46- Бројно стање кадра МО и ВС у периоду од 2012. до 2018. године.⁸⁰

На графику се може уочити да за период у коме је реализовано истраживање постоји повећани одлив кадра из МО и ВС, **услед чега је за 3.679 припадника, односно за око 11%**, смањено бројно стања МО и ВС за период од шест година, односно од 2012. до 2018. године. Са графика се може закључити да је највећи одлив кадра забележен у периоду од 2014. до 2016. године.

Уважавајући полазне чињенице и резултате спроведеног истраживања, може се закључити и потврдити пета појединачна хипотеза да **постоји тренд повећаног одлива кадра из МО и ВС што испољава негативан утицај на способности система одбране.**

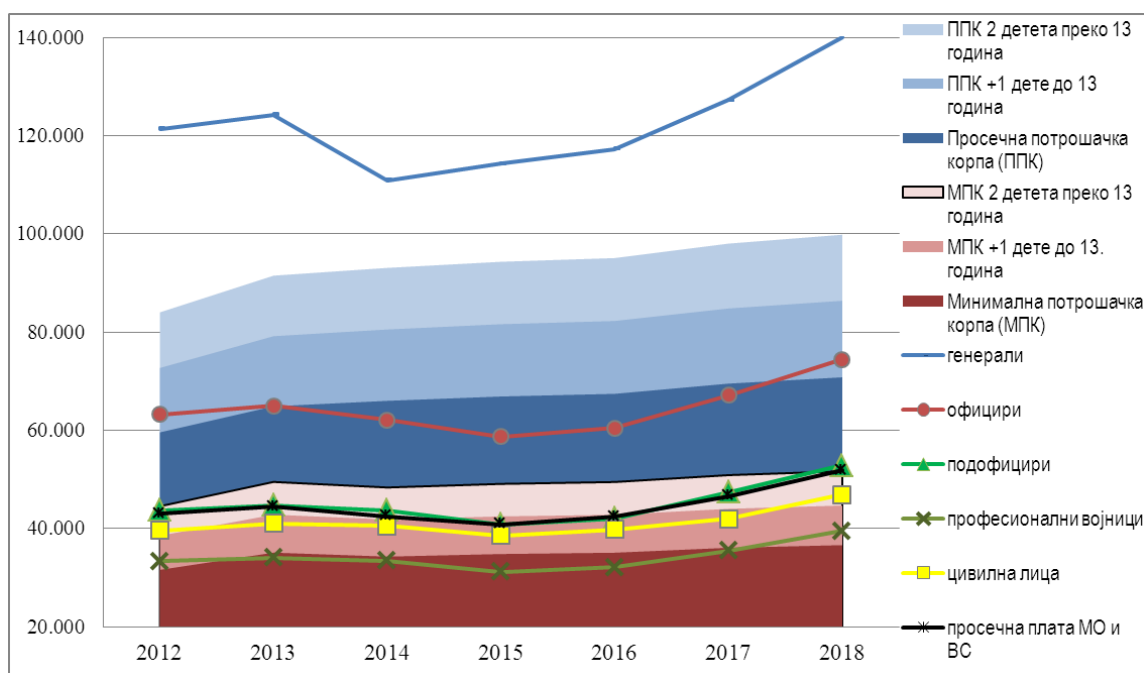
Анализирајући ставове који су се односили на узроке одлива кадра, у Годишњим извештајима о реализацији Министарског упутства за период од 2013. до 2018. године, регистровани су ставови који говоре о паду животног стандарда, преоптерећености и сагоревања, као и боље зараде у другим секторима. Узимајући у обзир да је преоптерећеност и сагоревање, осим узрока и један од последица одлива кадра, даље истраживање је усмерено ка утврђивању утицаја пада животног стандарда и боље зараде у другим секторима на повећани одлив кадра. Како би се утврдили узроци одлива кадра, квантитативном методом анализе садржаја прикупљени су следећи подаци:

- о просечним платама у МО и ВС у реалним ценама у динарима за период од 2012. до 2018. године са интернет сајта МО (Информатор о раду Министарства одбране, 2012-2019);
- о износима просечне и минималне потрошачке корпе у реалним ценама у динарима за период од 2012. до 2018. године са сајта Министарства трговине, туризма и телекомуникација (Министарство трговине, туризма и телекомуникација, 2019);

⁸⁰ Подаци за 2011. годину нису били доступни због различите структуре Годишњег извештаја о реализацији Министарског упутства до 2011. године.

- о просечним зарадама у РС по секторима у складу са класификацијом делатности KD2010 у реалним ценама у динарима за период од 2012. до 2018. године са сајта Републичког завода за статистику (Републички завод за статистику, 2019).

У првом делу истраживања узрока одлива кадра, извршена је компаративна анализа просечних плата у МО и ВС и износа просечних и минималних потрошачких корпи у РС за период од 2012. до 2018. године (Сл. 47). Узимајући у обзир Методологију прорачуна потрошачке корпе (Републички завод за статистику, 2010), по којој се износ минималне и просечне потрошачке корпе израчунава за трочлану породицу,⁸¹ извршен је и прорачун износа минималне и просечне потрошачке корпе и у случајевима четворочлане породице са два детета до 13 година, као и четворочлане породице са два детета преко 13 година. Када је у питању четворочлана породица са два детета до 13 година, износ минималне и просечне потрошачке корпе увећава се износ од 22% (пондер 0,5). У случају четворочлане породице са два детета од преко 13 година износ минималне и просечне потрошачке корпе увећава се за 41%.⁸²



Сл. 47- Упоредни однос износа минималне и просечне потрошачке корпе и просечних зарада у МО и ВС у динарима за период од 2012. до 2018. године⁸³

⁸¹ Трочлана породица се састоји од једне одрасле особе са пондером 1, друге одрасле особе старије од 13 година са пондером 0,7 и једног детета са пондером 0,5, што укупно износи 2,2.

⁸² Пондер 0,9, а добија се као сума пондера 0,7 за додато једно дете преко 13 година и пондера 0,2 који представља разлику између поднера за дете/одраслу особу преко 13 година- 0,7 и пондера за дете до 13 година- 0,5.

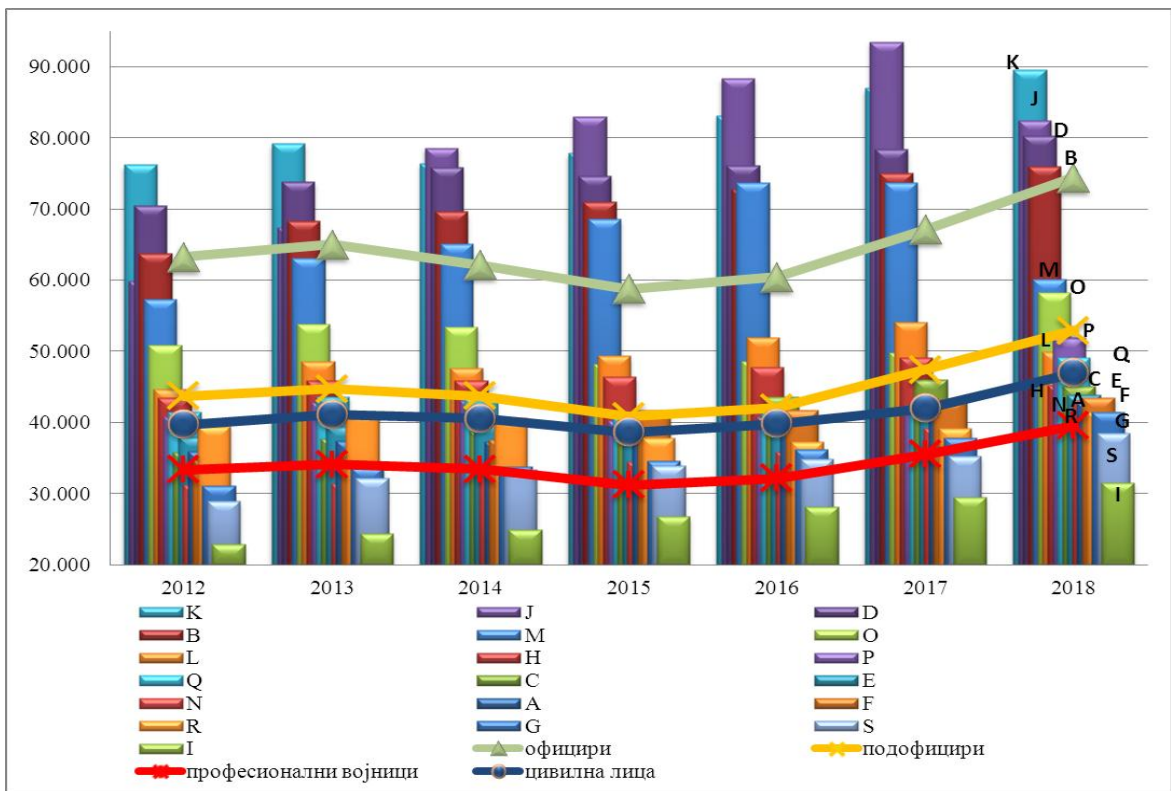
⁸³ Подаци за 2011. годину о просечним платама у МО и ВС нису били доступни на сајту Министарства одбране нити у Управи за односе са јавношћу, као носиоца одржавања сајта, те је истраживање реализовано за период од 2012. до 2018. године.

Анализирајући прикупљене и обрађене податке, може се приметити да се просечна зарада у МО и ВС креће на нивоу између износа минималне потрошачке корпе увећане за случај четворочлане породице са два детета до 13 година до износа минималне потрошачке корпе увећане за случај четворочлане породице са два детета преко 13 година. Највећи износ зарада у односу на потрошачку корпу био је на почетку периода истраживања (2012. године) и на крају периода истраживања (2018. године), када је просечна плата у МО и ВС износила приближно износу минималне потрошачке корпе увећане за случај четворочлане породице са два детета преко 13 година. Најмања вредност плата запослених у МО и ВС била је 2015. године, као последица смањења плата у јавном сектору, и била је 4% од износа минималне потрошачке корпе увећане за случај четворочлане породице са два детета до 13 година.

Анализирајући податке са графика, може се закључити да је животни стандард највећег броја припадника МО и ВС на нивоу минималне потрошачке корпе, изузев официра чије се зараде крећу око нивоа просечне потрошачке корпе. С тим у вези, највећи број припадника МО и ВС је на нивоу друштвеног минимума када је у питању животни стандард, док су официри, као високообразовани кадар, на нивоу просечног животног стандарда у друштву. Број деце у породици значајно умањује животни стандард професионалних припадника МО и ВС, па породице са два детета, нарочито старијих од 13. година, често немају животни стандард ни на нивоу минималне потрошачке корпе, односно када су у питању официри, ниво њихове зараде није довољан за просечну потрошачку корпу.

Компаративном анализом графика бројног стања кадра у МО и ВС (Сл. 46) и графика просечних зарада у МО и ВС и износа потрошачких корпи у РС (Сл. 47), може се утврдити да је у периодима изразито смањеног животног стандарда припадника МО и ВС био и највећи одлив кадра. С тим у вези, може се закључити да је **смањење животног стандарда утицало на повећани одлив кадра из МО и ВС**, а тиме и из система одбране.

Када је у питању узрок повећаног одлива кадра који се односи на боље зараде у другим секторима, извршена је компаративна анализа просечних зарада по секторима у складу са класификацијом делатности KD2010 и просечних зарада у МО и ВС (Сл. 48).



Сл. 48- Упоредни однос просечних зарада у МО и ВС и просечних зарада по секторима у РС у динарима⁸⁴

Анализом просечних зарада по секторима у РС, могу се уочити две групе сектора у односу на просечне зараде. У првој групи су сектори са високим зарадама, чији се износ просечних зарада креће преко 50.000 у 2012. години, а преко 60.000 у 2018. години. У првој групи се налазе следећи сектори: Финансијске делатности и делатност осигурања; Информисање и комуникације; Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација; Рударство и Стручне, научне и техничке делатности. У другој групи су сектори са нижим зарадама, чији се износ просечних зарада креће од 20.000 до 50.000 динара у 2012. години, до 30.000 до 60.000 динара у 2018. години. Анализом графика се може закључити да је разлика група плата у периоду од 2012. до 2018. године повећана, чиме се утиче и на повећање јаза између сектора у којима су радници више плаћени и сектора који су мање плаћени.

Анализирајући просечне зараде по секторима у контексту просечних зарада у МО и ВС по категоријама кадра, може се закључити професионални војници могу наћи биље плаћен посао у већини сектора у РС, те је ово и један од значајних разлога одлива кадра када су у питању професионални војници. Узимајући у обзир просечне зараде цивилних лица, може се закључити да висококвалификована и високообразована цивилна лица у

⁸⁴ Ознаке сектора на графику у складу су са класификацијом делатности КД2010 (Републички завод за статистику, 2019).

МО и ВС могу наћи боље плаћене послове у другим секторима у РС. Официри, нарочито специфичних специјалности као што су финансије, информатика, телекомуникације, као и инжењери других специјалности, могу наћи боље плаћене послове у другим секторима у РС. Може се закључити да је **један од узрока одлива кадра у МО и ВС могућност бољих зарада у другим секторима**, а нарочито код професионалних војника, високообразованих и висококвалификованих цивилних лица и официра одређених специјалности.

На основу спроведених анализа, пета појединачна хипотеза се може потврдити и проширити са откривеним узроцима повећаног одлива кадра, тако да гласи: **услед смањеног животног стандарда и боље зараде у другим секторима, постоји тренд повећаног одлива кадра из МО и ВС што испољава негативан утицај на способности система одбране**. Предложени модел предвиђа укључивање интерних заинтересованих страна у процес дугорочног планирања развоја, те уважавање њиховим мотива и циљева чиме се може допринети смањењу одлива кадра из система одбране.

3.1.6. Шеста појединачна хипотеза- Смернице политичких доносиоца одлука

„Смернице политичких доносиоца одлука су најчешће неформалног карактера, док актуелни модел планирања развоја предвиђа анализу формалних политичких смерница.”

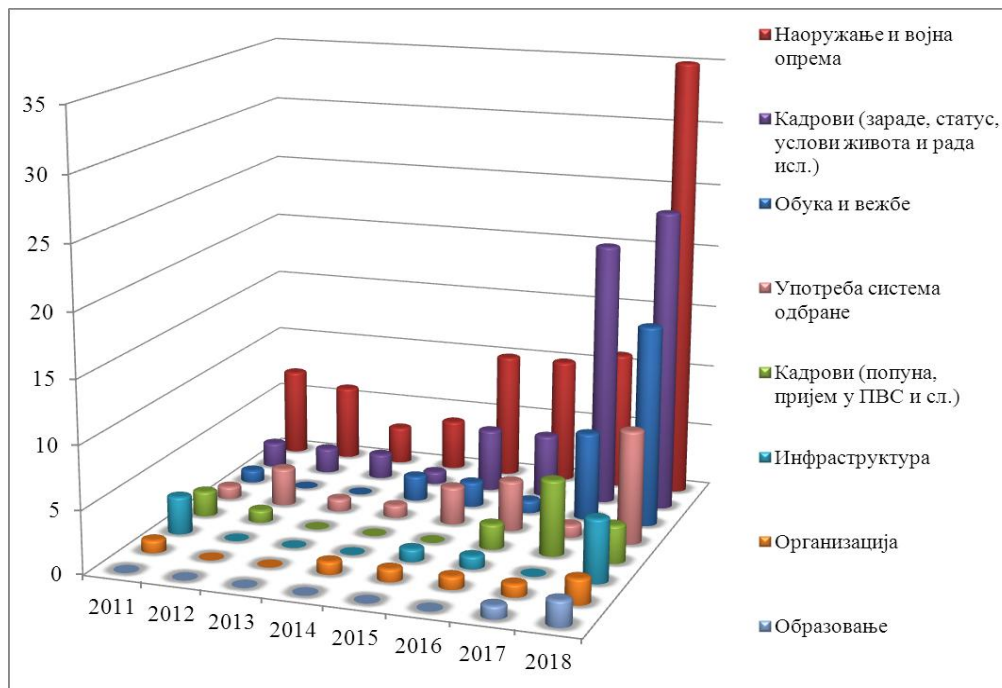
Узимајући у обзир изворе података и примењене методе, прикупљање и обрада података за доказивање шесте појединачне хипотезе реализовано је у три дела. У првом делу прикупљани су подаци о неформалним смерницама политичких руководиоца из отворених извора, односно о ставовима из медијских наступа политичких руководиоца који су се односили на планирање развоја у периоду од 2011. до 2018. године. У другом делу прикупљани су подаци о формалним политичким смерницама које су давали политички руководиоци на седницама Савета за планирање одбране у периоду од 2011. до 2018. године, као и садржаји актуелног модела дугорочног планирања развоја који говоре о анализи политичких смерница. У првом и другом делу подаци су прикупљани и класификовани по јединицама анализе садржаја коришћењем методе анализе садржаја. У трећем делу, применом методе испитивања, техником усмереног интервјуа, прикупљани су квантитативни и квалитативни подаци о политичким смерницама у вези са планирањем развоја, а које су војни руководиоци Управе за стратегијско планирање добијали од политичких руководиоца у свакодневној усменој комуникацији у периоду од 2011. до 2018. године.

Први део истраживања реализован је прикупљањем података из медија у РС, тако што су у арку за прикупљање података евидентирани **ставови из медијских наступа**

политичких руководиоца у вези са очекиваном употребом система одбране и предузимањем мера у области наоружања и војне опреме, кадрова, обуке, образовања, организације, стратегије и доктрине и инфраструктуре. Узимајући у обзир да у РС постоји велики број медија, због ограниченог времена истраживања, није било могуће спровести истраживање на свим медијима. С тим у вези, а ради избора репрезентативног медија на коме ће се вршити истраживање, спроведено је предистраживање на узорку од два месеца, односно у периоду од 1. новембра до 31. децембра 2018. године коришћењем базе података са веб странице Наслови (Napredna pretraga- Naslovi.net, 2018),⁸⁵ као и медија који нису обухваћени наведеном базом података као што су Пинк (PINK.RS Portal, 2018) и Информер (Informer- Pretraga vesti, 2018). Анализом прикупљених података, као репрезентативан медиј за даље спровођење истраживања одређене су Вечерње новости, јер на узорку од два месеца нису регистровани медијски наступи политичких руководиоца који су пренети путем других медија, а да нису били пренети и у Вечерњим новостима.

Прикупљање података је реализовано претраживањем архиве вести из Вечерњих новости (Arhiva- Novosti.rs, 2011-2018), у периоду од почетка 2011. до краја 2018. године, тако што су евидентирани наступи политичких руководиоца пренети путем Вечерњих новости, а наступи су класификовани у једну или више јединица анализе садржаја, у зависности од тога којој јединици анализе садржаја припадају ставови које је одређени политички руководиоца изнео у току одређеног медијског наступа. Обрада података је реализована бројањем ставова по годинама, а који су претходно класификовани у одређену јединицу анализе садржаја (Сл. 49).

⁸⁵ Наведени портал поседује базу података са највећег броја медија у Републици Србији у периоду од два месеца у односу на дан приступања претрази. Поједини медији, а који нису заступљени у бази података претраживани су на својим интернет порталима.



Сл. 49- Број ставова у вези са планирањем развоја система одбране које су политички руководиоци имали у медијским наступима

У периоду у коме је реализовано истраживање регистровано је 234 ставова који су се односили на планирање развоја система одбране, а који су изречени на 186 различитих медијских наступа политичких руководиоца. Највећи број ставова изrekli су министри одбране, председници РС и председници Владе РС. На основу графика, може се уочити тренд раста ставова у вези са политичким смерницама за планирање развоја система одбране изреченим у медијским наступима, где је прво регистрован негативан тренд раста од 2011. до 2013. године (са 17 на 6 ставова), а затим је уследио пораст броја ставова, односно позитиван тренд раста од 2013. до 2018. године. Узимајући у обзир класификацију ставова по јединицама анализе садржаја, са графика се може уочити да се највећи број односи на наоружање и војну опрему, а најмањи број на стратегију и доктрину.

Када је у питању квалитативну анализа ставова, може се закључити да су у почетном периоду истраживања до 2015. године ставови политичких руководиоца били генерални, односно уопштени. За разлику од генералних ставова на почетку периода истраживања, у другом периоду присутне су конкретне мере у вези са појединим чиниоцима способности.⁸⁶

⁸⁶ Набавка одређених типова и врста система наоружања и војне опреме, тежишно од стране Руске Федерације и домаће одбрамбене индустрије; повећање плата за одређени проценат или изградња одређеног броја станова за припаднике снага безбедности; повећање бројног стања кадра у систему одбране; обука становништва; потенцијална употреба система одбране на заштити српског становништва на Косову и Метохији, одговору на сајбер, информационе и хибридне претње

Може се закључити да **политички руководиоци све већи број смерница за планирање развоја дају у својим медијским наступима**, као и то да мере за развој способности постају све конкретније, чиме се планерима развоја смањује простор за иницијативу и избор најбоље опције развоја способности. Када је у питању класификација смерница по областима на које се односе, знатно мањи број смерница је у вези са очекиваном употребом система одбране, те његовим мисијама и задацима (око 10%), у односу на смернице које се односе на мере за достизање потребних способности.

Након прикупљања и обраде података о неформалним политичким смерницама, у другом делу истраживања прикупљани су подаци о садржају и имплементацији досадашњег модела планирања развоја, а у вези су са политичким смерницама. Подаци су прикупљани о садржају актуелног модела дугорочног планирања развоја из литературе у којој је модел представљен (Ковач и Стојковић, 2009), док су о формалним политичким смерницама које су давали политички руководиоци подаци прикупљани из Записника са седница Савета за планирање одбране у периоду од 2011. до 2018. године (Управа за стратегијско планирање, 2011-2018).

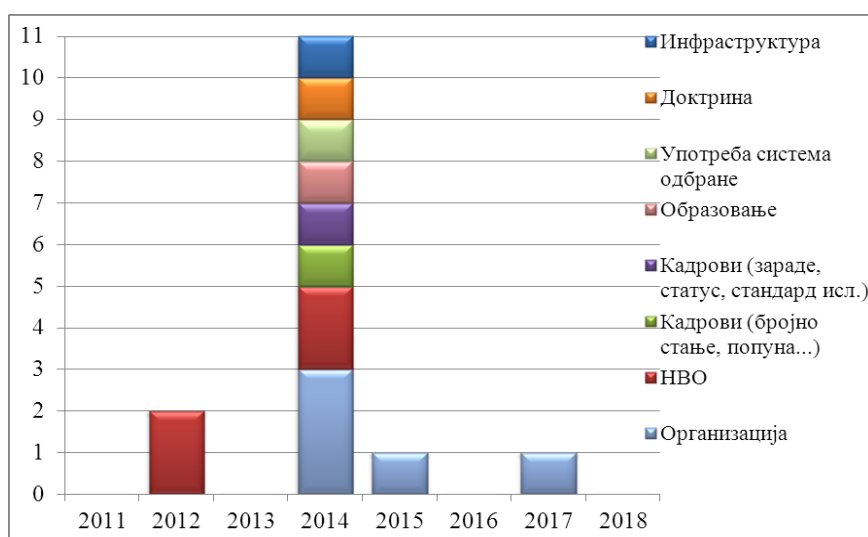
Анализом актуелног модела дугорочног планирања развоја може се уочити да се анализа политичких смерница тежишно ослања на политику одбране која је формулисана у стратегијским документима. Анализа политичких смерница је усмерена претежно ка формулисању мисија и задатака, односно употребе система одбране, а не и на мере којима се могу достићи потребне способности, те се може рећи да је обухват смерница које се анализирају у складу са актуелним моделом знатно сужен у односу на потребе процеса дугорочног планирања развоја. С тим у вези, може се закључити да теоријска основа актуелног процеса дугорочног планирања развоја не даје предуслове за анализу неформалних политичких смерница, па чак ни формалних смерница добијених од стране политичких руководиоца на друге начине.

Уколико политика одбране није разрађена у довољној мери за потребе процеса дугорочног планирања развоја, актуелни модел предвиђа и формулисање политике одбране. У пракси, приликом израде Стратегијског прегледа одбране РС, носилац планирања развоја израдио је политичке смернице,⁸⁷ а које је одобрио министар одбране. На основу спроведене анализе, може се закључити да актуелни модел предвиђа само анализу формалних политичких смерница из стратегијских докумената и доношење политичких смерница од стране политичких руководиоца, а које је формулисао носилац планирања развоја.

⁸⁷ Смернице за израду предлога Стратегијског прегледа одбране Републике Србије и стратегијска опредељења за развој система одбране (Управа за стратегијско планирање, 2013)

Као **облик формалног комуницирања** у коме се могу дати политичке смернице јесу **састанци Савета за планирање одбране**, као највишег тела и саветодавног органа министра одбране у вези са планирањем система одбране. Како су чланови Савета за планирање одбране највиши војни и политички руководиоци, за потребе истраживања су у обзир узети само ставови које су изнели политички руководиоци.

Највећи број смерница дат је на седницама Савета за планирање одбране на којима се разматрао нацрт Стратегијског прегледа одбране, као и иницирање процеса израде Дугорочног плана развоја система одбране. Када су у питању смернице политичких руководиоца, извршена је квантитативна анализа садржаја у складу са формулисаним јединицама анализе садржаја, а како би се утврдиле исказане преференције политичких руководиоца у вези са очекиваном употребом система одбране и мерама за развој способности (Сл. 50).



Сл. 50- Број ставова политичких руководиоца у вези са планирањем развоја система одбране исказаним на седницама Савета за планирање одбране

Анализом политичких смерница које су дате на седницама Савета за планирање одбране, може се приметити да се највећи број смерница односи на мере којима би се способности развијале (93%), док је знатно мања заступљеност смерница у вези са употребом система одбране (7%). За разлику од актуелног модела процеса дугорочног планирања развоја, може се рећи да политички руководиоци на седницама Савета за планирање одбране чешће дају смернице које се односе на мере којима би се способности развијале, него на употребу система одбране ради формулисања мисија и задатака.

У трећем делу истраживања, применом усмереног интервјуа, прикупљани су подаци о **субјективним квантитативним и квалитативним ставовима руководиоца Управе за стратегијско планирање**, као носиоца процеса дугорочног планирања развоја, у вези са добијеним политичким смерницама које су се односиле на дугорочно планирање

развоја. Када је у питању квантитет и квалитет пружених информација, интервјуисана лица су процену вршила користећи лингвистичке дескрипторе и описе, а у складу са описаним начином примене fuzzy логике у пројекту истраживања

Обрадом података применом fuzzy методе (Табела 9) дошло се до сазнања да су руководиоци организационе целине надлежне за планирање развоја добијали веома мали број политичких смерница за планирање развоја које су биле превише генералне.

Табела 9 Приказ резултата дефазификованих средњих вредности процене броја и квалитета политичких смерница

Политичке смернице	Дефазификована средња вредност процене	Средња вредност процене			Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Број	2,54	0,75	2,50	4,50	Веома мали број
Квалитет	3,04	1,25	3,00	5,00	Превише генералне- превише уопштене тако да су неупотребљиве

Када је у питању анализа квалитативних ставова руководиоца организационе целине надлежне за планирање развоја у вези са смерницама политичких руководиоца које су се односиле на планирање развоја, може се приметити да се ставови интервјуисаних лица разликују зависно од периода истраживања. За период истраживања од 2011. до 2016. године, смернице политичких доносиоца одлука су се најчешће односиле на појмовно усаглашавање, са НАТО и Европском унијом, док су се за период од 2016. до 2018. године смернице најчешће односиле на војну неутралност, приступање Европској унији, као и ситуацију на територији Косова и Метохије.

Узимајући у обзир обухват и изворе који се користе приликом анализе политичких смерница у складу са актуелним моделом процеса дугорочног планирања развоја, може се закључити да актуелни модел не предвиђа анализу свих извора политичких смерница, а да је обухват сужен на употребу система одбране као основу за планирање развоја. Осим стратегија, одређени број политичких смерница се може наћи у ставовима изреченим на седницама Савета за планирање одбране, непосредном комуницирању политичких и војних руководиоца, као и у медијским наступима политичких руководиоца. Када је у питању обухват политичких смерница, може се закључити да се највећи број формалних и неформалних политичких смерница односи на мере којима се развијају способности, а не на употребу система одбране.

С тим у вези, потврђује се шеста појединачна хипотеза „Смернице политичких доносиоца одлука су најчешће неформалног карактера, док досадашњи модел планирања развоја предвиђа анализу формалних политичких смерница”.

3.2. Друга посебна хипотеза- Субјекти планирања развоја заснованог на способностима

Друга посебна хипотеза „Унапређеном организацијом рада субјеката који реализују процес планирања развоја система одбране, као и информисањем субјеката који утичу на процес планирања развоја (заинтересованих страна) са појединим резултатима фаза процеса планирања развоја, могу се остварити другачији ефекти процеса планирања развоја у односу на примену досадашњег модела” доказана је преко четири појединачне хипотезе којима се разматрају кључни ефекти који се могу унапредити организацијом субјеката планирања развоја.

3.2.1. Прва појединачна хипотеза- Субјекти који утичу на процес планирања развоја

„Укључивањем заинтересованих страна, односно субјеката који утичу на планирање развоја система одбране могу се створити предуслови за планирање развоја у смислу обезбеђења легитимитета и остваривост документа планирања развоја.”

Полазну основу истраживању прве појединачне хипотезе представља научно потврђена чињеница да заинтересоване стране могу на различите начине бити укључене у процес планирања неке организације, те да се разликују различити типови укључености (Bryson, 2004; Bryson и Alston, 2011).

Прикупљање података за потребе доказивања прве појединачне хипотезе спроведено је методом испитивања, техником интервјуа, коришћењем индикатора из пројекта истраживања. Истраживање је подељено у два дела, и то: у првом делу истраживања прикупљени су подаци о квалитативним судовима експерата у вези са укључивањем појединих заинтересованих страна у одређене типове укључености како би се унапредио легитимитет и остваривост Дугорочног плана развоја система одбране; у другом делу, експерти су дали своје ставове о томе: на који начин би укључивање различитих заинтересованих страна унапредило легитимитет и остваривост документа; које су најзначајније заинтересоване стране; као и на који начин заинтересоване стране укључити у процес планирања развоја како би се унапредила остваривост и легитимитет документа. Избор експерата био је у складу са пројектом истраживања.

Када је у питању први део истраживања, прикупљени подаци интервјуом су обрађени применом fuzzy методе ради повећања објективности групне процене и омекшавања граница између судова којима су експерти процењивали **интензитет укључености заинтересованих страна у контексту унапређења легитимитета и**

остваривости документа. Узимајући у обзир описани поступак примене fuzzy методе, прикупљени подаци су обрађени и графички приказани (Табела 10).

Табела 10 Приказ резултата дефазификованих средњих вредности процене интензитета укључености, по типовима укључености од стране експерата

Заинтересована страна	Информисати	Консултовати	Укључити	Сарађивати	Доносиоци одлука
Политички доносиоци одлука у држави	6,97	4,20	1,53	1,17	8,10
Политички доносиоци одлука у МО	8,47	7,37	3,03	1,53	8,10
Парламентарне политичке партије	5,40	1,90	1,53	1,17	5,80
Политичке партије ван парламента	3,83	1,53	1,53	1,17	1,17
Војни доносиоци одлука	8,10	8,10	3,43	1,53	7,70
Интерна јавност (професионални припадници МО и ВС, синдикат исл.)	5,80	5,03	1,53	1,53	1,17
Управе у МО носиоци чиниоца развоја способности	8,47	8,47	8,10	1,53	1,53
Управа ГШ ВС надлежна за планирање развоја	8,10	4,20	7,33	8,47	5,00
Остале управе МО и ГШ	7,70	7,70	7,37	1,17	1,53
Јединице оперативног нивоа	5,80	6,90	5,80	1,17	2,27
Јединице тактичког нивоа	3,83	3,83	2,27	1,17	1,17
Грађани	6,17	1,53	1,17	1,17	1,17
Експерти у области безбедности и одбране	6,17	6,97	2,30	1,17	1,17
Министарства и државни органи надлежни за послове безбедности (МУП, БИА исл)	8,47	8,10	7,70	1,17	1,90
Друга министарства и органи државне управе	6,97	6,60	5,43	1,17	1,53
Локалне самоуправе	4,20	3,83	1,17	1,17	1,53
Верске заједнице	2,63	1,53	1,53	1,17	1,17
Правна лица одбрамбене индустрије	8,10	6,60	5,80	1,17	1,17
Велики технички системи од значаја за одбрану	6,60	6,60	3,83	1,17	1,17
Друга правна лица од значаја за одбрану	4,60	4,20	2,27	1,17	1,17
Медији	7,70	2,27	1,17	1,17	1,17

На основу обрађених података приказаних у Табела 10 може се закључити о обиму укључивања различитих заинтересованих страна у сваки од типа укључености..

У другом делу истраживања извршена је анализа ставова експерата који су се односили на унапређење легитимитета и остваривости документа укључивањем заинтересованих страна у процес дугорочног планирања развоја. Циљ другог дела истраживања био је да се квалитативним ставовима експерата употпуне сазнања до којих се дошло у првом делу истраживања. С тим у вези, експерти су дали ставове у вези: начина на који би различито укључивање различитих заинтересованих страна у процес планирања развоја унапредило легитимитет и остваривост документа; најзначајнијих

заинтересованих страна за унапређење остваривости и легитимитета документа; као и начина на који је потребно најзначајније заинтересоване стране укључити у процес планирања развоја како би се унапредила остваривост и легитимитет документа.

Када је у питању **начин унапређења легитимитета и остваривости** дугорочног плана развоја, експерти су имали усаглашене ставове да се различитим типовима укључивања заинтересованих страна може постићи: да заинтересоване стране правовременим информисањем, консултовањем и учешћем доживе дугорочни план развоја као свој документ; да се заинтересоване стране благовремено информишу о захтевима које систем одбране има према њима; да заинтересоване стране искажу своје могућности за задовољењем захтева које систем одбране има према њима и да их прихвате пре самог усвајања документа; да се заинтересоване стране осете важним субјектом за систем одбране, те и да бране интересе система одбране.

У складу са ставовима експерата, **најзначајније заинтересоване стране**, када је у питању остваривост и легитимитет документа, јесу политички доносиоци одлука у држави и МО, као и војни доносиоци одлука. С тим у вези, а узимајући у обзир и квантитативну процену интензитета укључености заинтересованих страна у поједине типове укључености (Табела 10), експерти су исказали ставове да се првенствено требају информисати војни доносиоци одлука, а затим политички доносиоци одлука у МО. Наведеним заинтересованим странама је потребно достављати континуиране информације у вези са резултатима појединих фаза, па чак и корака процеса планирања развоја, проблемима у вези са планирањем развоја, ризицима који могу настати по државу и систем одбране у различитим сценаријима финансирања и развоја, као и о опцијама и критеријумима избора опција развоја способности. Такође, војне и политичке доносиоце одлука у МО и ВС је неопходно консултовати по битним питањима у вези са планирањем развоја и предложити мере и садржаје за информисање политичких доносиоца одлука у држави. Политичке доносиоце одлука у држави, како експерти сматрају, није потребно информисати континуирано у току целокупног процеса, већ их информисати и консултовати када су у питању проблеми у вези са опцијама развоја, финансирањем система одбране, безбедносним изазовима, ризицима и претњама, ризицима по државу и систем одбране уколико се примени одређени сценарио финансирања, као и о појединим питањима за које се процени да су битни за политичке доносиоце одлука у држави.

На основу спроведених анализа квантитативних процена и квалитативних ставова експерата и **потврђује се прва појединачна хипотеза да се укључивањем заинтересованих страна, односно субјеката који утичу на планирање развоја система**

одбране, могу створити предуслови за планирање развоја у смислу обезбеђења легитимитета и остваривост документа планирања развоја.

3.2.2. Друга појединачна хипотеза- Субјекти који спроводе процес планирања развоја у МО и ВС

„Унапређеном организацијом рада субјеката у МО и ВС који спроводе процес планирања развоја може се постићи боља координација и одговорност за реализацију процеса.”

Прикупљање података за потребе доказивања друге појединачне хипотезе реализовано је применом неусмереног интервјуа, коришћењем индикатора из пројекта истраживања. Критеријум за избор експерата је био у складу са пројектом истраживања. Експертима су постављена питања у вези са: привременим саставима који су формиран за потребе израде Дугорочног плана развоја система одбране; уоченим недостацима организацијом у организацији субјеката планирања развоја по фазама процеса, а који су утицали на координацију и одговорност; као и предлогом организације субјеката планирања развоја како би се унапредила координација и одговорност. Обрадом података ставови експерата су генерализовани и утврђена је усаглашеност њихових ставова у вези недостатака досадашње организације и начинима да се постигне боља координација и одговорност унапређеном организацијом рада (Табела 11).

Табела 11 Приказ резултата усаглашености ставова експерата у вези проблема у организацији и предлога унапређења организације у контексту побољшања координације и одговорности

Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)
Проблеми који су утицали на координацију и одговорност	
Непостојање радне група на нивоу МО	87%
Усаглашавање ставова је реализовано административном преписком	75%
Одсуство централизације руковођења процесом	100%
Лоша мотивација лица која су непосредно радила на изради документа	62%
Неусаглашеност чиниоца развоја способности	100%
Предлог унапређења организације ради побољшања координације и одговорности	
Формирање мањих радних група по фазама, корацима и појединим проблемима	87%
Централизовање одговорности за спровођење целокупног процеса	100%
Формирање јединствене радне групе за развој опција за достизање потребних способности	100%
Укључивање у радне групе лица која непосредно раде на изради документа	62%
Консултације са појединим заинтересованим странама	50%

Обрадом података неусмереног интервјуа дошло се до сазнања да је за потребе израде Дугорочног плана развоја, у **досадашњој пракси примене актуелног модела планирања развоја**, формирана једна координациона група на нивоу МО, док су на нижим нивоима планирања формиране радне групе за потребе реализације појединих фаза. Састав координационе групе био је регулисан Одлуком о изради нацрта Дугорочног плана развоја система одбране РС и нацрта Средњорочног плана и програма развоја система одбране (Сектор за политику одбране, 2015), а чинили су га политички доносиоци одлука у МО и ВС (изузев министра одбране) и представници (начелници) организационих делова МО и ВС за које је процењено да требају бити укључени у процес. Координациони тим био је надлежан за усмеравање и координирање активности и усаглашавање ставова приликом израде докумената.

Радне групе на нижим нивоима формиране су одлукама појединих организационих делова МО и ВС, те је за потребе развоја сценарија, идентификовања потребних способности, утврђивања постојећих способности и утврђивања разлика између потребних и постојећих способности, формирана радна група Генералштаба ВС. За потребе развоја и делимичног избора опција развоја способности формиран су радни тимови на нивоу сваког носиоца чиниоца развоја способности. Процена окружења, израда смерница за развој сценарија, избор опција развоја способности и израда документа, реализовани су без формирања радне групе, већ од стране припадника Управе за стратегијско планирање у оквиру редовних задатака у складу са надлежностима, уз укључивање координационог тима и Савета за планирање одлуке у току усаглашавања и доношења одлука.

Када су у питању **недостаци организације субјеката у МО и ВС** приликом израде Дугорочног плана развоја, експерти су изнели следеће ставове:

- на нивоу МО није била формирана радна група која би обављала послове у вези са непосредним радом на спровођењу фаза процеса дугорочног планирања развоја за цео систем одбране;⁸⁸
- усаглашавање ставова се претежно реализовало административном преписком и преко Координационе групе;
- радним групама на нижим нивоима планирања није руководила, нити је у раду учествовала, Управа за стратегијско планирање, а као организациона целина МО надлежна за стратегијско планирање, а тиме и планирање развоја;

⁸⁸ Наведене послове су обављали припадници Управе за стратегијско планирање у оквиру редовних задатака прописаним надлежностима, а рад се састојао на обједињавању, усаглашавању и преформулисању ставова које су формулисале радне групе.

- припадници МО који су највише радили на изради документа, односно део припадника Управе за стратегијско планирање, нису били у саставу ни једне радне групе нити координационе групе, чиме је изостало признање за њихову експертизу и рад, што је утицало на њихову мотивисаност;
- фаза развоја опција за достизање потребних способности је реализована по носиоцима чиниоца способности, где је сваки од чиниоца предлагао мере за достизање потребних способности без паралелног усаглашавања са осталим носиоцима чиниоца развоја способности. Ово је као последицу имало несинхронизованост мера по чиниоцима развоја способности.

На основу ставова експерата у вези са проблемима у току спровођења процеса планирања развоја у складу са актуелним моделом, може се закључити да су се кључни проблеми односили на координацију субјеката планирања развоја у току спровођења појединих фаза процеса, као и на делегирање и предузимање одговорности за управљање процесом планирања развоја од стране организационог дела МО надлежног за стратегијско планирање, односно Управе за стратегијско планирање.

Како би се унапредила **организација субјеката планирања развоја у МО и ВС, а ради постизања боље координације и одговорности**, експерти су предложили следеће:

- формирати радне групе на нивоу МО по одређеним фазама и корацима у којима су идентификовани проблеми које треба решити тимским радом различитих субјеката;
- преузимање одговорности за управљање целокупним процесом дугорочног планирања развоја, обезбеђењем учешћа припадника организацијске јединице надлежне за планирање развоја у свим радним групама у улози руковођења радом групе или члана радне групе;
- формирати јединствену радну групу за развој опција за достизање потребних способности коју би чинили представници⁸⁹ свих носилаца чинилаца развоја способности и обезбедити паралелан рад свих носилаца на развоју опција за достизање потребних способности;
- у састав радних група укључити припаднике МО и ВС који ће непосредно радити на спровођењу процеса;
- како би се спречило превелико бројно стање радних група, поједине организационе делове МО и ВС укључити у радне групе као консултанте, а у вези конкретних проблема који су у њиховој надлежности.

⁸⁹ Експерти су става да је потребно да то буду лица која су експерти у својој области и која имају легитимитет предлагања решења и ограниченог доношења одлука у оквиру надлежности организационе целине коју представљају.

На основу изнете анализе квалитативних ставова експерата на неусмереном интервјуу, може се потврдити друга појединачна хипотеза да се унапређеном организацијом рада субјеката у МО и ВС који спроводе процес планирања развоја може се постићи боља координација и одговорност за реализацију процеса.

3.2.3. Трећа појединачна хипотеза- Субјекти који спроводе процес планирања развоја система одбране ван МО и ВС

„Укључивањем субјеката ван МО и ВС у процес израде Дугорочног плана развоја постиже се већа усаглашеност плана развоја са Планом одбране.”

Полазиште приликом доказивања треће појединачне хипотезе је чињеница да кључни субјекти система одбране израђују свој План одбране субјеката планирања одбране на основу Извода из Плана одбране РС (Упутство о јединственој методологији за израду планова одбране и мерама безбедности у изради планова одбране, 2018). На наведени начин обезбеђена је усаглашеност План одбране субјеката планирања одбране са Планом одбране РС.

Подаци за потребе доказивања треће појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа, коришћењем индикатора из пројекта истраживања. Критеријум за избор експерата био је у складу са пројектом истраживања. Питања из интервјуа су се односила на: досадашњу укљученост субјеката ван МО и ВС у процес дугорочног планирања развоја система одбране; ставове у вези са субјектима ван МО и ВС које је потребно укључити у процес планирања развоја, као и начина њиховог укључивања; процену унапређења усаглашености са планом одбране уколико би се обезбедила укљученост субјеката ван МО и ВС у процес дугорочног планирања развоја система одбране. У интервју експерти су по питањима интервјуа давали квалитативне ставове, а обрадом података ставови су генерализовани и утврђена је сагласност одговора експерата по одређеним питањима (Табела 12). Поједини одговори који су били квантитативног карактера, коришћењем fuzzy логике, претворени су у квантитативне вредности и обрађени у складу са начином приказаним у пројекту истраживања, те је израчуната средња вредност процене групе експерата.

Табела 12 Приказ резултата усаглашености ставова експерата и квантитативних вредности процене у вези са укључивањем субјеката ван МО и ВС

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа	
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)
Субјекти ван МО и ВС нису били укључени у процес	100%

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа		
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)	
Тежишно је потребно укључити субјекте који израђују своје планове одбране	75%	
Организовати консултативне састанке ради размене информација	75%	
Субјекте ван МО и ВС укључити у саставе радних група	50%	
Средња вредност квантитативних процена		
Степен утицаја појединих питања на усаглашеност Плана одбране и плана развоја	Дефазификована средња вредност процене	Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Укљученост лица која израђују план одбране	8,47	Веома много
Употреба истог концепата и сценарија	8,10	Веома много
Укљученост других субјеката (који не израђују план одбране)	3,00	Мало

Експерти су изнели ставове да **субјекти ван МО и ВС нису били укључени у процес дугорочног планирања развоја**. Ставове у вези са надлежностима других субјекта система одбране, а нарочито који се односе на потребне способности и опције развоја, формулисале су организационе јединице надлежне за обавезе одбране и стратегијско планирање. Оваква организација рада узроковала је висок ниво генерализације када су у питању ставови у Дугорочном плану развоја система одбране који су се односили на друге субјекте система одбране. Осим генерализације, експерти су као проблем навели и недостатак информација у вези употребе и развоја других субјеката система одбране, а које су произвеле потребу за великим бројем претпоставки заснованих искључиво на законима и стратегијама.

Када је у питању укључивање других субјеката система одбране у процес планирања развоја, експерти су имали усаглашене ставове да је потребно **укључити све субјекте, а у складу са проценом утврђеном у Табела 10, а нарочито оне који израђују своје планове одбране**, тачније лица која у одређеном субјекту одбране израђују план одбране. Такође, велики број експерата је дао препоруку да радне групе не треба да буду превелике, те да је субјекте ван МО и ВС, првенствено потребно укључивати у типу укључености *консултовати*. С тим у вези, експерти су предложили **организовање консултативних састанака радних група са представницима других субјеката система одбране**.

Са друге стране, поједини експерти сматрају да **се субјекти ван МО и ВС требају укључити у састав радних група**, али радне групе поделити у више мањих подгрупа по конкретним проблемима, фазама и корацима, где ангажовати субјекте ван МО и ВС у складу са њиховим надлежностима и питањима које радна група разматра.

Експерти су били сагласног става да би **укључивање субјеката ван МО и ВС унапредило усаглашеност између Дугорочног плана развоја и Плана одбране**, јер би лица која израђују План одбране одређеног субјекта била укључена на одређени начин и у процес дугорочног планирања развоја. Експерти сматрају да је од значаја за усаглашеност Плана одбране и Дугорочног плана развоја и то што би се заснивали на истим сценаријима и разрађеном концепту одбране, а што се посредно може постићи укључивањем субјеката ван Министарства одбране и Војске Србије у процес дугорочног планирања развоја система одбране.

Узимајући у обзир анализу ставова експерата, **може се потврдити трећа појединачна хипотеза да би укључивање субјеката ван МО и ВС у процес израде Дугорочног плана развоја допринело већој усаглашености плана развоја са Планом одбране.**

3.2.4. Четврта појединачна хипотеза- Организација субјеката који спроводе процес планирања развоја у току примене модела

„Претпоставка за достизање усаглашености субјеката планирања развоја је формирање мешовитих радних тимова и координационих тимова по фазама процеса планирања развоја, како на националном, тако и на нивоу МО и ВС.”

Подаци за потребе доказивања четврте појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа, коришћењем индикатора из пројекта истраживања. Критеријум за избор експерата био је у складу са пројектом истраживања. Уважавајући резултате досадашњег истраживања, експерти су замољени да дају своје ставове у вези са могућим начинима унапређења усаглашености субјеката планирања развоја; могућом организацијом привремених састава приликом спровођења процеса планирања развоја; утицајем формирања привремених састава, као начина организације субјеката планирања развоја, на унапређење усаглашености субјеката планирања развоја; као и кључним елементима организације субјеката планирања развоја којима се унапређује усаглашеност субјеката планирања развоја. У интервјуу експерти су по питањима интервјуа давали квалитативне ставове, а обрадом података ставови су генерализовани и утврђена је сагласност одговора експерата по одређеним питањима (Табела 13). Поједини одговори који су се односили на утицај елемената унапређене организације на побољшање усаглашеност субјеката планирања развоја били су квантитативног карактера, те су коришћењем fuzzy логике претворени су у квантитативне вредности и обрађени у складу са начином приказаним у пројекту истраживања, те је израчуната средња вредност процене групе експерата.

Табела 13 Приказ резултата усаглашености ставова експерата и квантитативних вредности процене у вези са организацијом рада субјеката планирања развоја

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа		
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)	
Координациона група на националном нивоу	100%	
Координациона група на нивоу МО и ВС	87%	
Већи број радних група на нивоу других државних органа и правних лица од значаја за одбрану	75%	
Организација консултативних састанака	87%	
Средња вредност квантитативних процене		
Степен утицаја питања на усаглашеност субјеката планирања развоја	Дефазификована средња вредност процене	Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Мешовите радне групе на нивоу МО и ВС	8,47	Веома много
Консултативни састанци са представницима других субјеката система одбране	8,10	Веома много
Информисање политичких доносиоца одлуке са проблемима, ризицима и предлозима за решавање	7,92	Веома много
Укључивање у процес дугорочног планирања развоја лица у чијој је надлежности израда плана одбране за одређени субјекат	7,92	Веома много
Координационе групе на националном нивоу	8,47	Веома много
Координационе групе на нивоу МО и ВС	7,73	Много

Експерти су у ставовима били сагласни да се **усаглашеност субјеката планирања развоја система одбране може унапредити укључивањем већег броја субјеката у реализацију процеса планирања развоја** на различите начине, као и формирањем привремених састава.

Када су у питању **привремени састави**, генерализацијом ставова експерата може се уочити да експерти предлажу да је потребно формирати:

- координациону групу на националном нивоу, а која ће координирати рад радних група на нижем нивоу планирања. Задатак ове координационе групе било би: усаглашавање ставова различитих субјеката планирања развоја; одлучивање о информацијама које би биле презентоване доносиоцима одлука; предлагање међуресорних решења за проблеме планирања развоја; утврђивање захтева које МО и ВС имају ка другим субјектима и предлагање мера за решавање тих захтева; као и идентификовање ризика у спровођењу дугорочног плана развоја у надлежности појединих државних ресора и слично;
- координациону групу на нивоу МО и ВС, а чије би надлежности и састав биле сличне или исте као и код досадашње координационе групе;

- већи број радних група на нивоу МО и ВС а којима би руководила, или у непосредном раду учествовала, организациона јединица МО надлежна за планирање развоја. Групе би се флексибилно формирале у складу са фазама или корацима процеса планирања развоја, или ради решавања одређеног проблема. Експерти су изразили мишљење да радне групе треба да буду мале и да сви чланови активно учествују у раду;
- већи број радних група на нивоу других државних органа, а по потреби и правних лица од значаја за одбрану, а које би разматрале захтеве МО и ВС за способностима других субјеката система одбране, као и мере за достизање способности система одбране које требају да реализују други субјекти система одбране. Експерти су става да у радним групама на нивоу других државних органа треба обавезно укључити лица која се баве изработом Плана одбране субјеката система одбране. Одлука о формирању ових радних група, као и њихов обим био би у надлежности других државних органа и правних лица од значаја за одбрану;
- организација консултативних састанака на којима би се размењивале информације између радних група на нивоу МО и ВС и радних група на нивоу других државних органа. Експерти су у највећој мери сагласни да друге субјекте ван МО и ВС није потребно непосредно укључити у рад радних група на нивоу МО и ВС због опасности од повећања бројног стања радних група, већ се потребни резултати могу добити и помоћу консултативних састанака и радом радних група које би други субјекти формирали у складу са својим потребама.

Експерти су сагласног става да би **унапређеном организацијом, могла да се унапреди усаглашеност субјеката планирања развоја**, а кључни елементи организације су: мешовите радне групе на нивоу МО и ВС; консултативни састанци са представницима других субјеката система одбране; информисање политичких доносиоца одлуке са проблемима, ризицима и предлозима за решавање; укључивање у процес дугорочног планирања развоја лица у чијој је надлежности израда плана одбране за одређени субјекат; као и координационе групе на националном нивоу и нивоу МО и ВС.

На основу прикупљених и обрађених података може се закључити да се **потврђује четврта појединачна хипотеза, те да формирање мешовитих радних тимова и координационих тимова по фазама процеса планирања развоја, како на националном, тако и на нивоу МО и ВС ствара претпоставке за достизање усаглашености субјеката планирања развоја.**

3.3. Трећа посебна хипотеза- Циљеви битних субјеката планирања развоја система одбране

Трећа посебна хипотеза „Усаглашеност циљева битних субјеката планирања развоја система одбране може се постићи усклађивањем у оквиру свих битних државних функција и заинтересованих страна” доказана је преко четири појединачне хипотезе, а које су се односиле на циљеве и мотиве грађана, политичких доносиоца одлука и субјеката који спроводе процес планирања развоја, као и примењени модел усаглашавања циљева и мотива битних субјеката планирања развоја.

3.3.1. Прва појединачна хипотеза- Циљеви грађана

„Континуираним информисањем грађана о најбитнијим елементима процеса планирања развоја система одбране може се утицати на субјективну перцепцију грађана о безбедности, те и на повећање буџета одбране.”

Полазишта приликом доказивања прве појединачне хипотезе су опште познате чињенице и досадашња истраживања у области медија, односа са јавношћу, јавног мњења, психологије и политике, као и резултати досадашњег истраживања у овом раду, и то:

- постоји тренд смањења буџета одбране у односу на потребна средства за финансирање одбране (четврта појединачна хипотеза у оквиру прве посебне хипотезе);
- у пракси је познато да систем одбране односе са јавношћу остварује непосредно, односно коришћењем властитих средстава информисања и посредно, преко медија (Управа за односе са јавношћу, 2015);
- из нормативно-правних аката и стратегијских докумената је познато да је кључна намена система одбране заштита одбрамбених интереса, а од кључног значаја за систем одбране је супротстављање оружаног агресивности и оружаног побуну, односно војним претњама;
- научно је познато и доказано да медији имају кључан утицај на информисаност друштва (Carran и Gurevitch, 2005);
- научно је познато и доказано да промена степена информисаности друштва под утицајем медија утиче на мењање мишљења јавног мњења о одређеним проблемима (Glynn, 2016), а тиме и на субјективну перцепцију проблема везаних за безбедност и одбрану;
- научно је познато и доказано да под утицајем субјективне перцепције о недостацима у одређеним областима код људи се јављају потребе, а потребе се претварају у

мотиве и циљеве који се теже остварити (Pot, 2004). С тим у вези субјективна перцепција грађана о безбедносним проблемима, а нарочито о угрожености државе од стране претњи које су у надлежности система одбране, утиче на појаву и јачање мотива и циљева грађана у вези проблема одбране;

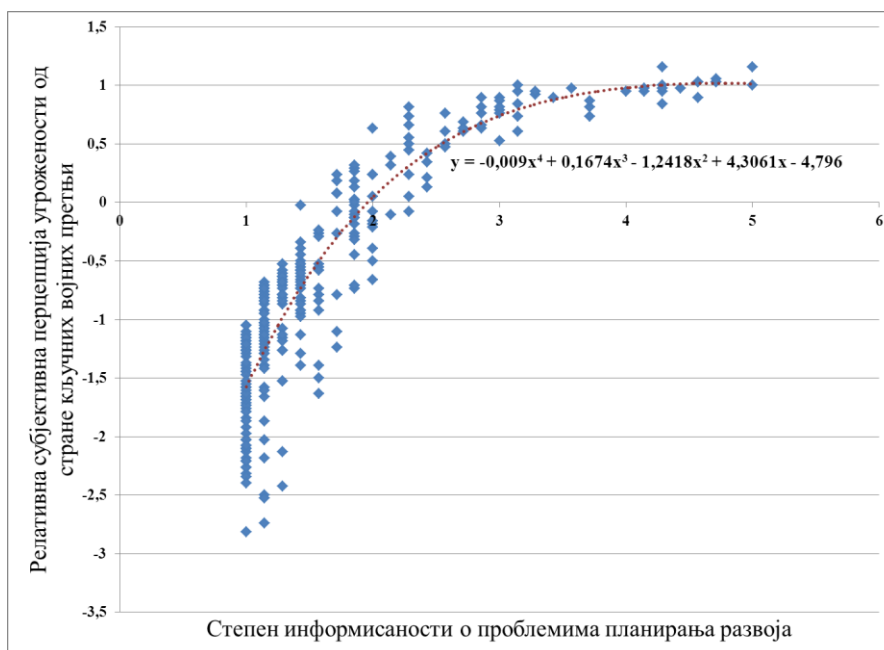
- научно је познато и доказано да је једна од група мотива и циљева политичких партија жеља за служењем јавном добру (Павлићевић, 2013; Doherty, 2015). Ова група мотива политичких партија, за разлику од политичких самоинтереса и приоритета властите политике (програм политичке партије), руководи се потребама, мотивима и циљевима грађана;
- опште је познато да политичари своје приоритете изражавају расподелом буџета по државним функцијама.

Узимајући у обзир полазишта истраживања, потребно је било прикупити податке о степену информисаности грађана о проблемима одбране, перцепцијом грађана у вези степена угроженост од стране појединих безбедносних изазова, ризика и претњи, као и о нивоу појединих мотива и циљева грађана. Прикупљање података је реализовано методом испитивања, техником анкетирања. Узорак грађана над којима је спроведено анкетирање, био је у складу са пројектом истраживања.

Прикупљени подаци анкетирањем су обрађени применом статистичких метода, а сам процес обраде спроведен је у два дела, и то: утврђивање корелације између степена информисаности грађана о проблемима развоја система одбране и субјективне перцепције о угрожености државе; 2- утврђивање корелације између субјективне перцепције о угрожености државе и ставова у вези са висином буџета одбране.

У првом делу обраде података, на основу процењених субјективних перцепција грађана о угрожености државе од стране различитих безбедносних изазова, ризика и претњи, прорачуната је релативна вредност субјективне перцепције грађана о угрожености државе од стране војних претњи. Релативна вредност субјективне перцепције грађана о угрожености државе од стране војних претњи може се описати као субјективан осећај код грађана који показује колико они сматрају да је држава угрожена од стране војних претњи у односу на угроженост од стране свих других претњи. Наведена релативна вредност прорачуната је као разлика просечне субјективне перцепције о угрожености државе од стране оружане агресије и оружане побуне и просечне субјективне перцепције о угрожености државе од стране свих претњи за свако анкетирано лице. Узимајући у обзир хипотезу истраживања релативна вредност субјективне перцепције грађана о угрожености државе од стране војних претњи упоређења је са резултатима који се односе на просечни

процењени степен информисаности грађана у вези са проблемима планирања развоја (Сл. 51).



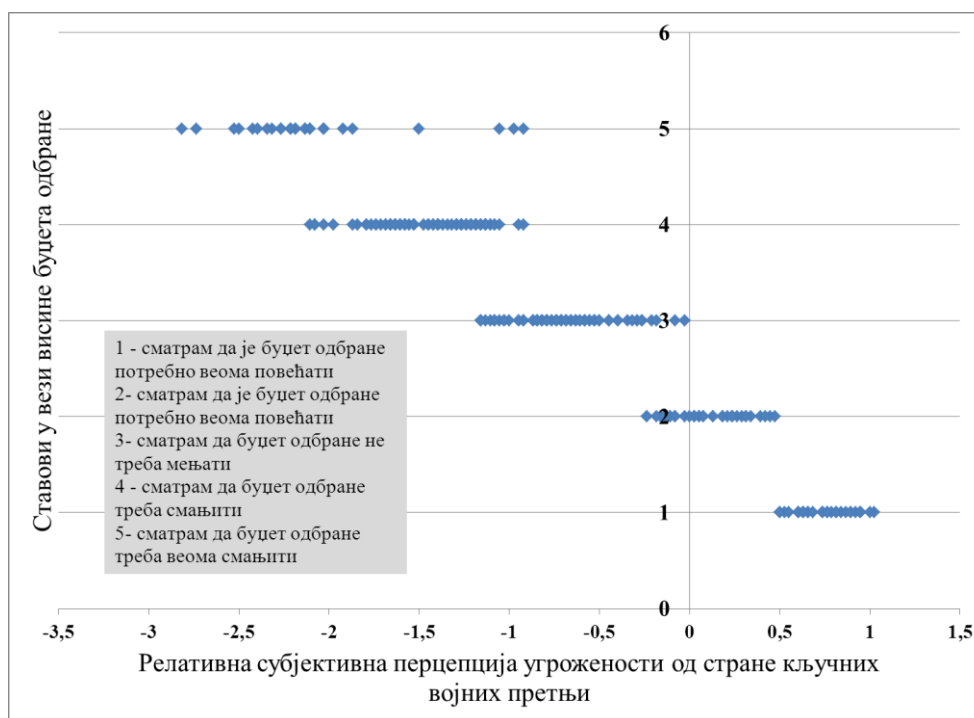
Сл. 51- Корелација степена информисаности грађана о проблемима планирања развоја и релативне субјективне перцепције угрожености државе од стране војних претњи

На основу обрађених података прорачуната је корелација која износи 0,84, као и коефицијент детерминације од 0,71, те се може закључити да у око 71% случајева промене степена информисаности прате и промене релативне субјективне перцепције. Порастом степена информисаности расте и релативна субјективна перцепција о угрожености државе од стране војних претњи, а од нарочитог значаја је вредност изнад процењеног нивоа 2, односно „информисан/а сам, али поседујем веома мало информација да би имао/ла представу о проблематици у вези питања”, јер након тог нивоа субјективна перцепција угрожености од стране војних претњи ће бити већа у односу на све друге претње. Истраживање је показало и да је највећи број анкетираних лица има степен информисаности о проблемима развоја мањи или једнак нивоу 2, односно око 750 лица или 75% од укупног броја анкетираних.

На основу резултата обраде података у првом делу може се закључити да је **степен информисаности грађана о проблемима планирања развоја веома мали**, као и да се **повећањем степена информисаности грађана може утицати на повећање субјективне перцепције грађана о угрожености државе од стране војних претњи које су од кључног значаја за систем одбране, у односу на друге претње.**

У другом делу обраде података, а у складу са постављеном хипотезом, релативне субјективне перцепције грађана о угрожености државе од стране војних претњи упоређене

су са резултатима истраживања који се односе на циљеве грађана у вези са буџетом одбране, за свако анкетирано лице (Сл. 52).



Сл. 52- Однос релативне субјективне перцепције угрожености државе од стране војних претњи и ставова у вези са висином буџета одбране

На основу обрађених и графички приказаних података, може се закључити да не постоји значајна корелација између података, али да се уочава стратификација ставова у вези са релативном субјективном перцепцијом о угрожености државе од стране војних претњи у односу на ставове грађана у вези са износом буџета одбране. С тим у вези, може се уочити да се средња вредност сваког стратоса релативне субјективне перцепције о угрожености државе повећава у односу на тежњу грађана за повећањем буџета одбране, а зависност је приближно линеарна.

Када је у питању други део истраживања, **може се закључити да се повећањем субјективне перцепције грађана о угрожености државе од стране војних претњи у односу на друге претње може утицати на раст тежњи грађана за повећањем буџета одбране.**

Узимајући у обзир закључке по првом и другом делу истраживања, може се закључити и доказати **прва појединачна хипотеза да се повећањем степена информисаности грађана може утицати на повећање субјективне перцепције грађана о угрожености државе од стране војних претњи, у односу на друге претње, а тиме и на ставове грађана у вези повећања буџета одбране.**

3.3.2. Друга појединачна хипотеза- Циљеви политичких доносиоца одлука

„Континуираним укључивањем политичких доносиоца одлука у процес планирања развоја, уз објективно упознавање са безбедносним изазовима, ризицима и претњама, способностима система одбране и ВС, као и ризицима који могу настати у случају неразвијања способности, може се утицати на формулисање и ревизију политичких циљева и приоритета, те обезбедити легитимитет и остваривост плана развоја.”

Како би се доказала друга појединачна хипотеза у обзир су узете следеће научно доказане чињенице, ако и поједини резултати претходних истраживања из овог рада, и то:

- Политички циљеви и приоритети су садржани у програмима политичких партија и поред служења јавном добру и политичких самоинтереса, група мотива које се односе на приоритете властите политике усмеравају доношење одлука политичких доносиоца одлука (Павлићевић, 2013, стр. 213; Doherty, 2015, стр. 368);
- на групу мотива приоритети властите политике, осим циљева и приоритета у програмима политичких партија, утиче и политички стил политичких доносиоца одлука, односно понашање политичара и личне особине политичких лидера (Павлићевић, 2013, стр. 213; Doherty, 2015, стр. 368);
- политички доносиоци одлука јесу кључна заинтересована страна која може се обезбедити легитимитет и остваривост документа планирања развоја система одбране (прва појединачна хипотеза у оквиру друге посебне хипотезе);
- политичке руководиоце је осим као доносиоце одлука потребно у процес планирања развоја укључити и континуираним информисањем како би се обезбедио легитимитет и остваривост документа дугорочног планирања развоја система одбране (прва појединачна хипотеза у оквиру друге посебне хипотезе).

Узимајући у обзир полазишта истраживања, прикупљање података за потребе доказивања друге појединачне хипотезе било је реализовано у три дела. **У првом делу истраживања** прикупљени су подаци о циљевима и приоритетима већинских парламентарних политичких партија у периоду од 2011. до 2018. године. За прикупљање података у првом делу истраживања употребљена је метода анализе садржаја.

Други део истраживања је био фокусиран на прикупљање података о информисаности политичких субјеката у вези са процесом планирања развоја, а нарочито политичких доносиоца одлука. С тим у вези, за потребе другог дела истраживања, а узимајући у обзир комплексност и обухват потребних података, прикупљени су подаци применом различитих метода у три корака, и то:

- у првом кораку о ставовима којима су војни руководиоци информисали политичке доносиоце одлука о проблемима планирања развоја на седницама Савета за планирање одбране применом методе анализе садржаја. Као извор за прикупљање података коришћени су записници са седница Савета за планирање одбране у периоду од 2011. до 2018. године (Управа за стратегијско планирање, 2011-2018);
- у другом кораку о процени квалитета и квантитета информисања политичких доносиоца одлука од стране начелника организационе јединице надлежне за стратегијско планирање у току усменог комуницирања (на састанцима, телефонским разговорима, личним контактима и слично), као и реакцијама политичких доносиоца одлука на пружене информације у периоду од 2011. до 2018. године. За потребе наведеног прикупљања података примењена је метода испитивања, техником интервјуа, и то са четири професионална војна лица која су се у периоду од 2011. до 2018. године налазили на дужности начелника Управе за стратегијско планирање;
- у трећем кораку о ставовима који говоре о квантитативној процени довољности и континуитета информисања политичких субјеката о проблемима развоја система одбране, прикупљани су подаци од експерата применом методе испитивања, техником усмереног интервјуа. Критеријум за избор експерата је био је у складу са пројектом истраживања.

Трећи део истраживања се односио на прикупљање квалитативних ставова од експерата у вези са могућим начинима унапређења информисаности политичких субјеката у вези са проблемима планирања развоја система одбране и приоритетним информацијама које им треба пружити, као и узрочно-последичне повезаности између информисаности политичких субјеката- формулисања политичких циљева и приоритета у програмима политичких партија- легитимитета и остваривости докумената дугорочног планирања развоја система одбране. Подаци од експерата прикупљани су применом методе испитивања, техником неусмереног интервјуа.

У првом делу истраживања, обухват истраживања је сужен на политичке партије које су у сазивима Народне скупштине у периоду од 2011. до 2018. године имале више од 10 посланичких места, односно од 78 до 82 процената од укупног броја посланичких места зависно од сазива, јер су те политичке партије имале и највећи утицај на формулисање политике државе и доношење одлука. С тим у вези, политичке странке које су у периоду од 2011. до 2018 године својим политичким програмима највише утицале на политику државе су: Демократска странка (Демократска странка, 2017), Српска радикална странка (Српска радикална странка, 2015), Демократска странка Србије (Демократска странка

србије, 2016), Либерално-демократска странка,⁹⁰ Социјалдемократска странка (Социјалдемократска странка, 2014), Социјалдемократска партија Србије (Социјалдемократска партија Србије, 2009), Социјалистичка партија Србије (Социјалистичка партија србије, 2010), Уједињени региони,⁹¹ Партија уједињених пензионера Србије (Партија уједињених пензионера Србије, 2019), Српска напредна странка (Српска напредна странка, 2011) и Доста је било (Доста је било, 2017).

Од 11 анализираних парламентарних политичких партија, код седам су регистровани ставови у њиховим политичким програмима који се односе на систем одбране, директно или индиректно. Највећи број ставова у политичким програмима који се односи на систем одбране регистрован је код Српске радикалне странке (11) и Демократске странке Србије (9), а затим Демократске странке, Социјалистичке партије Србије, Партије уједињених пензионера Србије и Српске напредне странке (по 4 става), док је најмање ставова било регистровано код Социјалдемократске странке (2). Код Социјалдемократске партије Србије и Доста је било нису регистровани ставови у политичком програму које се односе на систем одбране.

Прикупљени подаци о ставовима из програма политичких партија, узимајући у обзир област на коју се односе, су класификовани по следећим категоријама: међународна сарадња (12 ставова); статус и животни стандард припадника (4); организација (3); цивилна одбрана (3); политичка независност и цивилна контрола (3); наоружање и војна опрема (2); обука (2); традиција и патриотизам (2); стратегија и доктрина (1); образовање (1); научноистраживачка делатност (1) и остало.⁹²

Како би се утврдио утицај циљева и приоритета политичких партија исказаних у њиховим програмима на политику државе према систему одбране, број ставова појединих политичких партија класификованих по утврђеној класификацији помножен је са пондером одређене политичке партије у одређеном сазиву скупштине.⁹³ Пондер одређене политичке партије у одређеном сазиву утврђен је на основу учешћа броја мандата те политичке партије у односу на укупан број посланичких места у сваком од сазива Народне скупштине у периоду од 2011. до 2018. године. Добијени утицаји класификованих циљева и приоритета појединих политичких партија су сабрани по сазивима Народне скупштине, а како би се утврдио укупан утицај циљева и приоритета већинских парламентарних

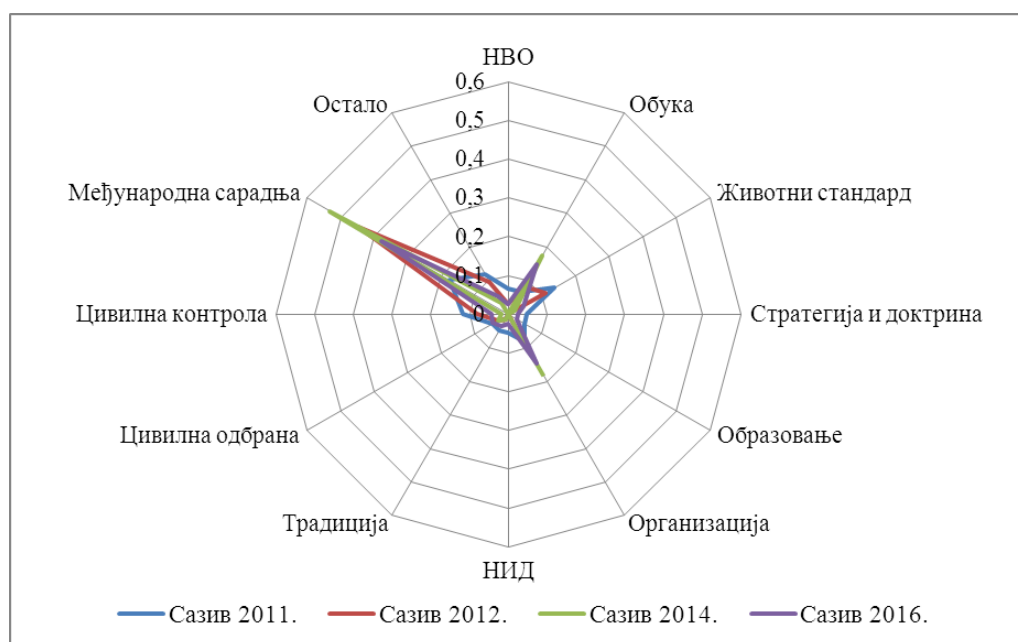
⁹⁰ Интернет страници политичке партије није могуће приступити.

⁹¹ Интернет страници политичке партије није могуће приступити због истека домена.

⁹² Ставови класификовани у групу остало односили су се на: елиминисање свих облика паравојних организација (СРС); учешће жена у систему одбране (ДС); професионализацију војске (ДСС) и способност за одговор на све безбедносне претње (ПУПС).

⁹³ Узимајући у обзир период истраживања, узета су у обзир четири сазива Народне скупштине, и то: у 2011 (сазив од 11. јуна 2008 године); од 31. маја 2012. године; од 16. априла 2016 и актуелни сазив.

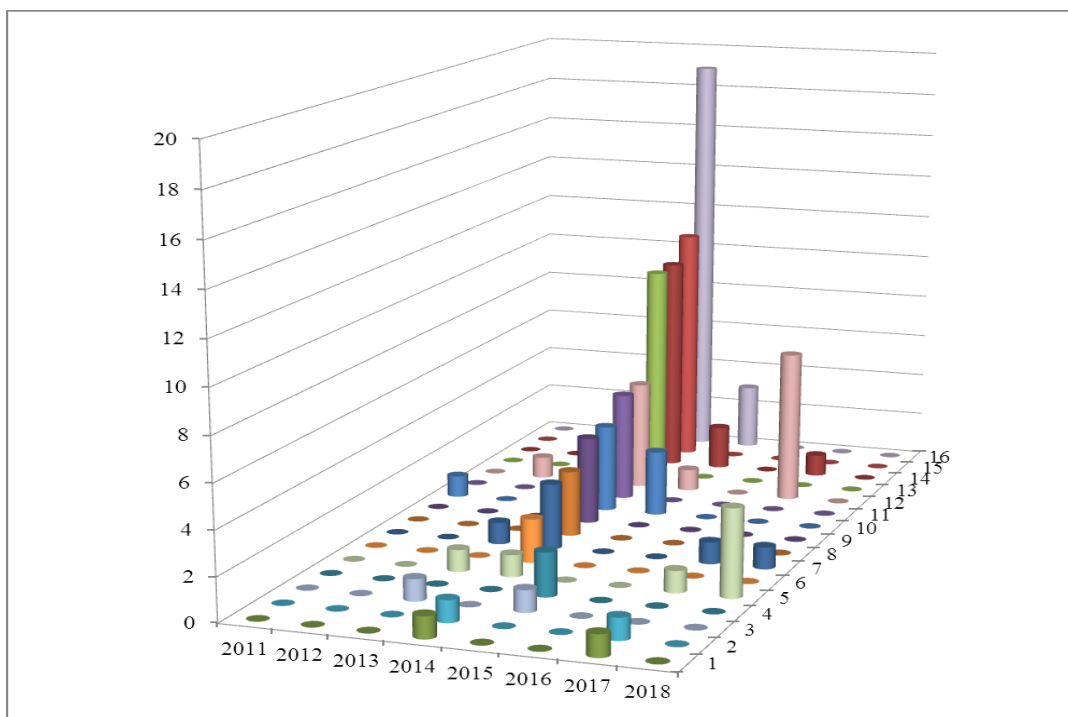
политичких партија. Суме вредности по категоријама за сваки сазив Народне скупштине су нормализоване на скали од 0 до 1 (Сл. 53).



Сл. 53- Утицај циљева и приоритета парламентарних политичких партија исказаних у њиховим политичким програмима у периоду од 2011. до 2018. године

Узимајући у обзир заступљеност посланика појединих политичких партија у Народној скупштини у периоду од 2011. до 2018. године, као и квантитативан број ставова из политичких програма већинских парламентарних политичких партија класификованих по категоријама, може се закључити да циљеви и приоритети политичких партија **нису свеобухватно и конкретно формулисани, да их има веома мали број и да нису усмерени у довољној мери ка развоју система одбране.** Програми политичких партија су претежно усмерени ка међународној сарадњи, где је изражен и највећи утицај. Одређени мањи утицаји циљева и приоритета из програма политичких партија могу се уочити у области обуке, унапређења животног стандарда припадника система одбране и организације. С тим у вези, а за потребе даљег истраживања, може се претпоставити да политички субјекти нису у довољној мери информисани о систему одбране и његовом развоју.

У другом делу истраживања у првом кораку прикупљени су објективни подаци о ставовима којима су војни руководиоци информисали политичке доносиоце одлука у вези са проблемима развоја система одбране, а који су изнесени на седницама Савета за планирање одбране (Сл. 54).



Сл. 54- Број ставова којима су војни руководиоци информисали политичке руководиоце у вези са проблемима развоја система одбране на седницама Савета за планирање одбране у периоду од 2011. до 2018. године⁹⁴

У периоду од 2011. до 2018. године на седницама Савета за планирање одбране војни руководиоци су изнели укупно 116 ставова којима су информисали политичке доносиоце одлука о стању система одбране и проблемима развоја система одбране. Највећи број ставова се односио на финансирање система одбране и МО и ВС, где је регистровано 24 ставова. Након ставова у вези финансирања, идентификован је и знатан број ставова који су се односили на организацију (14 ставова), способности (13), наоружање и војну опрему (12) и бројно стање кадра. Остале јединице анализе садржаја су знатно мање биле заступљене, а нарочито оне које су се односиле на: статус и животни стандард припадника МО и ВС; стање инфраструктуре; стање стратегије и доктрине; координацију свих субјеката система одбране и одбрамбене припреме (по два става за целокупан период истраживања). Када је у питању дистрибуција ставова по годинама, уочава се неравномерна дистрибуција, те доминација броја ставова у 2014. години.

У другом кораку прикупљени су подаци о процењеном квантитету и квалитету информација које су руководиоци Управе за стратегијско планирање пружили

⁹⁴ На у-оси редним бројевима су означене јединице анализе садржаја на које су се односили ставови, и то: 1- Одбрамбене припреме; 2- Статус и животни стандард припадника МО и ВС; 3- Стање стратегије и доктрине; 4- Координација свих елемената система одбране; 5- Стање образовања; 6- Стање инфраструктуре; 7- Правни оквир; 8- Функционисање система одбране; 9- Стање ратних и материјалних резерви; 10- Изазови, ризици и претње; 11- Стање обучености; 12- Стање организације; 13- Бројно стање кадра; 14- Способности; 15- Стање наоружања и војне опреме; 16- Финансирање.

политичким доносиоцима одлука, као и реакције политичких доносиоца одлука на пружене информације. Када је у питању квантитет и квалитет пружених информација, интервјуисана лица су процену вршила користећи лингвистичке дескрипторе са описима, у складу са описаним начином примене fuzzy логике у пројекту истраживања.

Табела 14 Процена информација које су руководиоци Управе за стратегијско планирање развоја пружили политичким руководиоцима

Информације у вези планирања развоја	Дефазификована средња вредност процене	Средња вредност процене			Лингвистички дескриптор средње вредности процене
		5,50	7,50	9,25	
Број пружених информација	7,46	5,50	7,50	9,25	Велики број
Квалитет пружених информација	7,00	5,00	7,00	9,00	Конкретне⁹⁵
Реакције политичких руководиоца на пружене информације	6,96	5,00	7,00	8,75	Умерено позитивна⁹⁶

Обрадом података применом fuzzy методе (Табела 14) дошло се до сазнања да су руководиоци организационе целине надлежне за планирање развоја пружили политичким доносиоцима одлука велики број конкретних информација у вези процеса планирања развоја.

Када су у питању квалитативни ставови, интервјуисана лица су политичке доносиоце одлука најчешће информисали у току процеса израде и усвајања докумената, и то информације које су се односиле на целокупан процес планирања развоја, а нарочито у вези са изазовима, ризицима и претњама безбедности, сценаријима употребе снага, проблемима који се односе на наоружање и војну опрему, статус кадрова, као и мере у области стратегијских и доктринарних докумената. Руководиоци организационе целине надлежне за планирање развоја су изнели и ставове да су често од политичких доносиоца одлука тражили поступање ради решавања проблема и указивали на приоритете у развоју.

Када су у питању реакције политичких доносиоца одлука, руководиоци Управе за стратегијско планирање су били приближно усаглашених ставова да су реакције политичких руководиоца на пружене информације биле углавном позитивне, у смислу да су прихватили и схватили пружене информације, али да је често изостало формулисање задатака ради превазилажења проблема или интервјуисана лица са тиме нису била

⁹⁵ Довољно прецизне, тако да омогућавају доносиоцу одлука да сагледа проблеме у потпуности

⁹⁶ Донносиоци одлука су прихватили пружене информације и изразили могућу намеру за предузимањем мера за решавањем проблема, али најчешће нису формулисали задатке

узната. Ретке негативне реакције биле су по питању стања наоружања и војне опреме, а због недостатка финансијских средстава за њихову набавку, где су политички руководиоци наводили да нису у могућности те проблеме никако да реше и да је потребно чекати ситуације у будућности када ће финансирање система одбране бити повољније. Најпозитивније реакције политичких руководиоца биле су по питању информација које су се односиле на проблеме статуса кадра, стратегијских и доктринарних докумената, као и нормативно-правног оквира.

Када је у питању *трећи корак* другог дела истраживања, прикупљени подаци интервјуом су обрађени применом fuzzy логике, а у складу са пројектом истраживања. Када су у питању ставови експерата у вези са тиме у којој мери су пружене информације доносиоцима одлука довољне за формулисање политичких циљева и приоритета, средња вредност процене свих експерата је fuzzy број (2,2; 4,2; 6,2), што одговара лингвистичком дескриптору средњи (S)- **није у потпуности довољан број информација за свеобухватно и конкретно формулисање политичких циљева и приоритета.**

У вези са континуираношћу пружених информација доносиоцима одлука, а за потребе формулисања политичких циљева и приоритета, средња вредност процене свих експерата је fuzzy број (1,8; 3,8; 5,8), што одговара лингвистичком дескриптору мали (M)- **информације постоје али нису континуиране чак ни на нивоу појединих проблема.**

Степен информисаности политичких субјеката експерти су проценили за сваку групу политичких субјеката засебно, као и за сваку групу проблема у вези са планирањем развоја. Приликом процене, експерти су уважили досадашње резултате истраживања по другој појединачној хипотези, а прикупљени подаци су обрађени у складу са начином примене fuzzy логике и графички приказани (Табела 15).

Табела 15 Процена информисаности политичких субјеката о питањима у вези са планирањем развоја система одбране

Питања у вези са планирањем развоја	Унутар МО и ВС	Председник	Представници Владе и други министри	Представници Народне скупштине	Ванпарламентарне политичке партије
Изазови, ризици и претње	7,33	6,53	3,43	2,27	1,90
Потребне способности система одбране	5,80	3,80	1,53	1,53	1,53
Стање и способности система одбране	6,17	3,03	1,90	1,90	1,90
Опције развоја способности система одбране	5,40	2,63	1,90	1,90	1,90
Критеријуми избора опција развоја способности система одбране	3,07	1,17	1,17	1,17	1,17
Ризици у случају неразвијања појединих способности система одбране	4,60	2,67	1,53	1,17	1,17

Питања у вези са планирањем развоја	Унутар МО и ВС	Председник	Представници Владе и други министри	Представници Народне скупштине	Ванпарламентарне политичке партије
Потребна финансијска средства за функционисање и развој система одбране	6,17	4,63	1,90	1,53	1,17

На основу прикупљених и обрађених података, може се приметити да су политички субјекти унутар МО најбоље информисани о проблемима планирања развоја, а затим председник државе. За остале политичке субјекте може се рећи да је процењено да нису у довољној мери информисани ни по једном питању у вези са планирањем развоја. Када су у питању различита питања у вези са планирањем развоја, процењен је највећи степен информисаности у вези са безбедносним изазовима, ризицима и претњама који могу угрозити одбрамбене интересе, а затим и о потребним финансијским средствима за функционисање и развој система одбране. Најмање је процењен степен информисаности код питања која се односе на: критеријуме за избор опција развоја способности, ризике који могу настати по питању неразвијања појединих способности, као и стање система одбране и потребне постојеће способности система одбране. На основу **другог дела истраживања, може се закључити да је политичким доносиоцима одлука у МО пружан довољан број информација, али да политички субјекта ван МО нису у довољној мери информисани у вези са проблемима планирања развоја.**

У **трећем делу истраживања**, експертима су приказани резултати досадашњег истраживања по другој хипотези, те су прикупљени и обрађени њихови квалитативни ставови у вези са проблемима информисања политичких субјеката и утицаја њиховог информисања на планирање развоја.

Експерти су били сагласни у ставовима да се **информисаност политичких субјеката, а нарочито политичких доносиоца одлука, у вези са планирањем развоја система одбране може унапредити.** Различити су ставови експерата у вези начина како би се могла унапредити информисаност, али су сагласни да је решење у комбинацији великог броја начина. Неки од могућих начина јесте да се: пружа већи број континуираних информација политичким доносиоцима одлука у МО и ВС, како на седницама Савета за планирање одбране тако и непосредним контактом војних и политичких руководиоца; предлажу информације са којима треба упознати политичке субјекте ван МО и ВС; приликом израде докумената дугорочног планирања развоја презентују Народној скупштини предложена решења у документима од стране најстручнијих лица у МО и ВС; Народној скупштини подноси годишњи извештај о

реализацији планова развоја система одбране; организују јавне расправе о појединим питањима планирања развоја са парламентарним и ванпарламентарним политичким партијама; организују усавршавања политичких субјеката (како позиције, тако и опозиције) у вези система одбране и планирања развоја система одбране на курсевима у организацијској целини надлежној за стратегијско планирање, као и на Високим студијама безбедности, али суштинско усавршавање, не формално како је до сада реализовано; успостави сарадња са представницима удружења пензионисаних војних лица, мотивише њихово политичко ангажовање и усмерава рад и пружају информације у вези са процесом планирања развоја са којима треба да информишу политичке партије, удружења и друге организације чији су чланови или симпатизери.

На основу ставова експерата, кључна питања са којима треба информисати политичке доносиоце одлука су она која могу имати политичких последица по њих, односно она која у будућности могу утицати на резултате на изборима. Генерализацијом ставова експерата може се уочити да доминирају ставови који се односе на проблеме у вези са: **безбедносним изазовима, ризицима и претњама који могу угрозити одбрамбене интересе РС; стањем ВС и система одбране у целини, укључујући и стање постојећих способности; ризицима који могу настати у случају да систем одбране не поседује одређене способности у контексту немогућности да се одговори на одређене изазове, ризике и претње.** По мишљењу експерата, занемаривање наведених проблема у вези са планирањем развоја може кључно утицати на негативне политичке последице по политичке доносиоце одлука.

Експерти су били усаглашених ставова да се информисањем политичких субјеката може допринети да боље сагледају проблеме система одбране, те да своје циљеве и приоритете у политичким програмима формулишу свеобухватно и конкретно, тако да буду усмерени ка решавању утврђених проблема. У складу са генерализованим ставовима експерата, конкретније и свеобухватније формулисани политички циљеви и приоритети у програмима политичких партија, нарочито парламентарним, могу допринети усаглашености циљева и приоритета политичких партија и развоја система одбране, те и легитимитета и остваривости докумената дугорочног планирања развоја. С тим у вези, политички субјекти би циљеве развоја система одбране доживљавали као своје политичке циљеве. Тако формулисани политички циљеви би превазилазили интересе политичке партије, већ би били у служби остваривања националних одбрамбених интересима, односно опште прихваћених вредности. На тај начин обезбедила би се остваривост документа дугорочног планирања развоја, а нарочито континуитет у спровођењу у условима промене владајућих политичких партија и коалиција.

Узимајући у обзир разматрања настала на основу прикупљања и обраде података по другој појединачној хипотези, може се уочити:

- веома је мали број циљева и приоритета у програмима политичких партија који се односе на система одбране. Формулисани циљеви и приоритети нису свеобухватни и не пружају конкретна решења већ су превише генерални;
- мали је број информација у вези су са проблемима планирања развоја које су војни руководиоци пружили политичким доносиоцима одлука на Седницама савета за планирање одбране, док је број информација пружених у у личном контакту довољан за сагледавање проблема, али су често изостајале потребне реакције политичких руководиоца у смислу издавања задатака за унапређење стања;
- информације у вези са проблемима планирања развоја које су војни руководиоци пружили политичким доносиоцима одлука биле су довољне и континуиране за свеобухватно и конкретно формулисање циљева и приоритета у политичким програмима, али су биле усмерене на узак део политичких субјеката, односно само на политичке субјекте који су били руководиоци у МО и ВС;
- мали је степен информисаности политичких субјеката о проблемима у вези са планирањем развоја, изузев политичких доносиоца одлука у МО и председника државе;
- информисаност политичких доносиоца одлука, као и осталих политичких субјеката, у вези са проблемима развоја система одбране се може унапредити комбинацијом различитих начина и средстава;
- кључна питања са којима треба информисати политичке доносиоце одлука у вези са планирањем развоја система одбране су безбедносни изазови, ризици и претње који могу угрозити одбрамбене интересе РС, стањем и стање способности система одбране, као и ризици који могу настати у случају неразвијања појединих способности;
- унапређеним информисањем политичких доносиоца одлука, као и осталих политичких субјеката, у вези са кључним питањима може се допринети усаглашености политичких циљева и циљева планирања развоја;
- усаглашеност политичких циљева и приоритета формулисаних у политичким програмима са циљевима развоја система одбране може допринети легитимитету и остваривости докумената дугорочног планирања развоја.

С тим у вези, а узимајући у обзир и полазишта са којима се кренуло у доказивање друге појединачне хипотезе, **потврђено је да се континуираним укључивањем политичких доносиоца одлука у процес планирања развоја, уз објективно**

уознавање са безбедносним изазовима, ризицима и претњама, способностима система одбране и ВС, као и ризицима који могу настати у случају неразвијања способности, може се утицати на формулисање и ревизију политичких циљева и приоритета, те обезбедити легитимитет и остваривост плана развоја.

3.3.3. Трећа појединачна хипотеза- Циљеви субјеката који спроводе процес планирања развоја система одбране

„Циљеви субјеката који спроводе процес планирања развоја су усмерени ка повећању безбедности грађана РС”

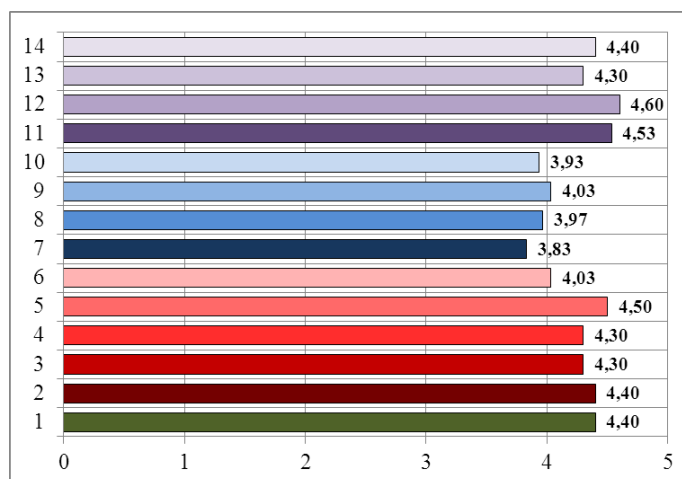
Приликом доказивања треће појединачне хипотезе у обзир су узете до сада познате и научно доказане чињенице које се односе на мотиве и циљеве:

- циљеви се остварују помоћу активности које покрећу мотиви (Рот, 2004, стр. 260), те се и циљеви могу класификовати сходно мотивима са којима су у вези;
- циљеви субјеката система одбране могу се сагледати кроз унутрашње и спољашње мотиве (Дунђеровић, 2004, стр. 111);
- унутрашњи мотиви се задовољавају самим спровођењем активности, а када су у питању професионални припадници војске, најчешће се односе на службу друштву и држави (Гађиновић, 2014, стр. 139), односно на **безбедност грађана и РС** (Митић, Благојевић, и Лојић, 2018). Унутрашњи мотиви, специфични за војску могу бити (Хантингтон, 2004, стр. 72): учешће на вежбама, одбрана државе и учешће у операцијама, потврђивање, одржавање и јачање способности јединице и личне способности;
- спољашњи мотиви су екстерно подстакнути и не задовољавају резултатима и наградом која се постиже (Дунђеровић, 2004, стр. 111);
- унутрашњи и спољашњи мотиви који нису у вези са безбедношћу грађана и РС су класификовани као *остали мотиви*. Остали мотиви су класификовани у складу са општом поделом мотива у психологији као биолошки, социјални и персонални (Рот, 2004, стр. 263-282);
- **биолошки мотиви** су они који почивају на телесним потребама (Рот, 2004, стр. 263-282). У менаџменту, ови мотиви су првог нивоа и називају се егзистенцијални (Дунђеровић, 2004, стр. 114; Павловић, 2007, стр. 46);
- **социјални мотиви** су они за чије је остварење неопходан контакт са другим људима и њихово присуство и који су заједнички већем броју људи (Рот, 2004, стр. 263-282). У менаџменту, извори ових мотива су потребе вишег ранга од биолошких и налазе се на трећем нивоу- потребе припадања, четвртном нивоу- потребе угледа и статуса,

као и петом нивоу- потребе самоостварења (Дунђеровић, 2004, стр. 114; Павловић, 2007, стр. 46). У организацији као што је систем одбране и војска као њен део, социјални циљеви се односе и на задовољење потреба запослених, постизање већег стандарда запослених и слично (Павловић, 2007, стр. 130);

- **персонални мотиви** су они који почивају на психолошким потребама и који су пре свега усмерени на развој и интересе властите личности (Рот, 2004, стр. 263-282). У менаџменту, извори ових мотива су у највећој мери потребе другог нивоа- потребе сигурности, а делимично и потребе осталих нивоа које се односе искључиво на интересе властите личности. Када су у питању професионални припадници војске, неки од мотива се могу конкретизовати као мотиви везано за зараду, каријерно напредовање (Лојић, 2011, стр. 369), као и напредовање на вертикалној лествици друштвене стратификације (Ђорђевић Ж. , 2006, стр. 113).

Подаци за потребе доказивања треће појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником анкетирања, а у складу са пројектом истраживања. Прикупљени подаци у вези са процењеним нивоом значаја појединих циљева су груписани у складу са полазиштима у четири групе, и то: безбедност грађана и РС, биолошки-егзистенцијални, социјални и персонални-лични. Подаци су статистички обрађени израчунавањем аритметичке средине за сваки циљ, као и за групу циљева (Сл. 55).



Сл. 55- Ниво значаја појединих циљева професионалних припадника војске⁹⁷

⁹⁷ На у-оси редним бројевима су означени поједини циљеви, и то: 1- Задовољење егзистенцијалних потреба (за храном, водом, одећом, сексом и сл.); 2- Физичка безбедност (лична, породице и блиских људи); 3- Економска сигурност, животни стандард и стицање имовине; 4- Стицање угледа и статуса, напредовање на лествици друштвене стратификације; 5- Могућност каријерног напредовања, односно задржавање позиције у војној хијерархији; 6- Задовољење потреба за личним развојем; 7- Задовољење потреба запослених-потчињених у војној хијерархијској структури (повећање стандарда, услова живота и рада и слично); 8- Задовољење потреба за дружењем и припадањем заједници; 9- Задовољење потреба да будемо вољени; 10- Преузимање друштвене одговорности; 11- Безбедност државе; 12- Јачање способности војске; 13- Учешће у војним вежбама; 14- Учешће у операцијама одбране државе.

Са графика се може уочити да су анкетирана лица највише вредновала циљеве који се односе на безбедност грађана и РС (нијансе љубичасте боје), са просечним значајем за групу од 4,46. Иза циљева који се односе на безбедност грађана и РС, анкетирана лица су највише вредновала биолошке-егзистенцијалне циљеве (са просечним нивоом групе од 4,40), затим персоналне, односно личне циљеве (4,30), а најмање социјалне (3,94). Може се уочити негативан тренд да професионални припадници војске, далеко незнатно већи значај дају циљевима који се односе на безбедност грађана и државе у односу на личне циљеве и егзистенцијалне циљеве. Узимајући у обзир опадање животног стандарда професионалних припадника војске егзистенцијални циљеви заузимају значајно висок ниво, а утврђена разлика износи 0,06. С тим у вези, може се претпоставити да би наставањем трендова опадања животног стандарда егзистенцијални циљеви могли превладати у односу на циљеве који се односе на безбедност грађана и државе.

Осим квантитативног вредновања циљева, анкетирана лица су изнела квалитативне ставове о појавама које негативно утичу на њихово вредновање циљева у области безбедности. Осим појава које се односе на смањење животног стандарда (егзистенцијалне циљеве), анкетирана лица су навела и следеће појаве: лоши услови живота и рада; непоштовање закона и прописа; злостављање на раду, чест прековремени рад; обављање послова ван функционалне надлежности; претерано ангажовање на уређењу простора и на понижавајућим задацима; нереално кратки рокови извршења задатака; нестручност, сујета, доминација личних интереса, самопромоција и небрига за људе руководиоца и њихова одељеност од подчињених; непоштовање личности припадника војске; немогућност да припадници војске искажу своје проблеме и незадовољства; коришћење личних ресурса припадника војске за потребе система одбране (мобилних телефона, новца, времена исл.), као и други проблеми.

Како су професионални припадници војске, а над којима је спроведено анкетање, репрезентативан узорак субјеката који спроводе процес планирања развоја, **може се потврдити трећа појединачна хипотеза да су циљеви субјеката који спроводе процес планирања развоја усмерени ка повећању безбедности грађана РС**, али истраживање је показало да је вредновање тих циљева од стране професионалних припадника војске угрожено због неадекватног животног стандарда и лошег стила руковођења.

3.3.4. Четврта појединачна хипотеза- Усклађивање циљева битних субјеката система одбране

„Актуелни модел усклађивања циљева битних субјеката планирања развоја је неповољан и последица је недовољне укључености субјеката у процес планирања и смањења буџета одбране.”

Приликом доказивања четврте појединачне хипотезе у обзир су узета следећа полазишта:

- кључне заинтересоване стране по питању усклађивања мотива и циљева јесу политички доносиоци одлука, грађани и интерне заинтересоване стране (Митић, Благојевић, и Лојић, 2018);
- како би политички доносиоци одлука и грађани били укључени у процес планирања развоја система одбране потребно их је информисати о проблемима у вези са планирањем развоја (прва појединачна хипотеза друге посебне хипотезе);
- опште је познато да политички доносиоци одлука утичу на расподелу буџета државе, а тиме и на висину буџета за одбрану;
- буџет одбране је испод пројектованих потребних финансијских средстава за функционисање и развој система одбране и представља кључни фактор који ограничава процес планирања развоја (четврта појединачна хипотеза прве посебне хипотезе);
- политички доносиоци одлука, нарочито ван МО, нису у довољној мери информисани у вези са проблемима планирања развоја (друга појединачна хипотеза треће посебне хипотезе);
- највећи број информација у вези са проблемима планирања развоја које су војни руководиоци пружили политичким доносиоцима одлука односио се на недовољно финансирање система одбране (прва појединачна хипотеза треће посебне хипотезе);
- усклађивање мотива и циљева између војних и политичких руководиоца може бити засновано на договору, наредби или уз примену моћи и насиља (Благојевић, Гвозденовић, и Анђелковић, 2016);
- општи циљ дугорочног планирања развоја система одбране је да систем одбране поседује потребне способности за извршавање додељених мисија и задатака (Ковач и Стојковић, 2009), а мисије и задаци система одбране су усмерене на заштиту одбрамбених интереса, односно на безбедност грађана и државе (Закон о одбрани, 2018; Стратегија одбране Републике Србије, 2009);

- професионалне припаднике војске је потребно мотивисати и њихову професију учинити посебном, како би циљеви професионалних припадника који се односе на безбедност грађана и државе доминирали у односу на друге циљеве, а нарочито егзистенцијалне (Хантингтон, 2004; Мишић, 1907). Облици мотивисања могу бити материјални и нематеријални (Лојић, 2011);
- ниво значаја егзистенцијалних циљева интерних заинтересованих страна система одбране, приближног је нивоа значају циљева који се односе на безбедност грађана и државе (трећа појединачна хипотеза треће посебне хипотезе), што је последица пада животног стандарда (пета појединачна хипотеза прве посебне хипотезе);
- грађани нису у довољној мери информисани у вези са проблемима системом одбране и планирања развоја система одбране (прва појединачна хипотеза треће посебне хипотезе).

Узимајући у обзир наведена полазишта, истраживање по питању треће појединачне хипотезе спроведено је у три дела. У првом делу истраживања прикупљени су и обрађени подаци у вези усклађивања ставова између политичких доносиоца одлука и војних руководиоца, као репрезента субјеката који реализују процес планирања развоја. Подаци за први део истраживања прикупљени су методом испитивања, техником интервјуа, где су експерти дали своје ставове у вези са примењеним моделима усклађивања мотива и циљева војних и политичких руководиоца.

У другом делу истраживања, прикупљени су и обрађени подаци у вези са моделом усклађивања циљева и мотива интерних заинтересованих страна система одбране и циљева развоја система одбране. Као репрезентативна интерна заинтересована страна система одбране узети су професионални припадници МО и ВС. Подаци за први део истраживања прикупљени су методом анализе садржаја, као и методом испитивања, техником интервјуа. Анализом садржаја су прикупљени подаци из (Решење о финансирању Министарства одбране Републике Србије, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018) у вези са реализацијом конта 416- Награде запосленима и остали посебни расходи. Када је у питању примена методе интервјуа, прикупљени су подаци о ставовима експерата о томе у којој мери различити облици мотивисања и МО и ВС доприносе јачању значаја циљева професионалних припадника војске који се односе на безбедност грађана и државе, а тиме их приближавају циљевима развоја система одбране.

Трећи део истраживања је имао за циљ да прикупи податке у вези са усклађеношћу циљева грађана и циљева интерних заинтересованих страна система одбране. Подаци су прикупљени у вези циљева који се односе на кључне проблеме планирања развоја, и то: на општи циљ планирања развоја, односно на безбедност грађана и државе, као и на ставове

грађана и професионалних припадника војске у вези са смањењем буџета одбране, ако кључног ограничења планирања развоја. За прикупљање података коришћена је метода испитивања, техника анкетирања, а у складу са пројектом истраживања.

Након спроведеног прикупљања података, подаци су обрађени у сваком од делова истраживања засебно. Када је у питању **први део истраживања**, прикупљени подаци интервјуом су обрађени применом fuzzy методе, (Табела 16) у складу са начином описаним у пројекту истраживања.

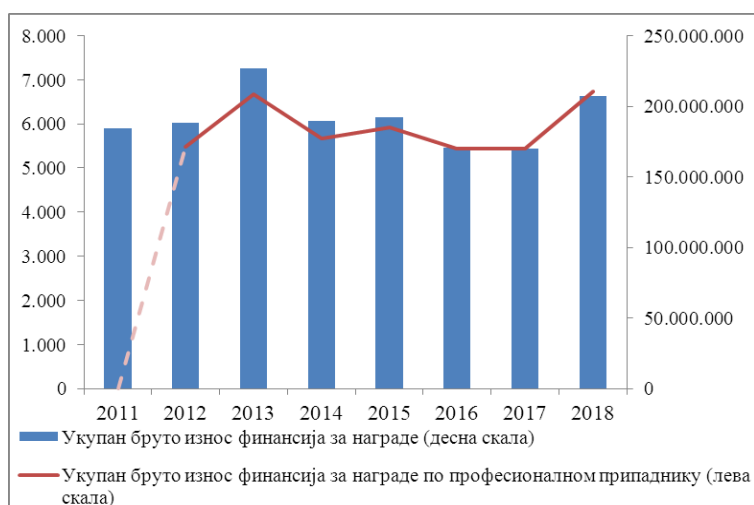
Табела 16 Приказ резултата дефазификованих средњих вредности процене заступљености појединих модела усаглашавања циљева политичких и војних руководиоца

Модели усаглашавања	Дефазификована средња вредност процене	Средња вредност процене			Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Договор	3,80	1,80	3,80	5,80	Договор постоји код око 50% проблема
Наредба	5,40	3,40	5,40	7,40	Наређивање постоји код око 50% проблема супротно од ставова војних руководиоца и интереса система одбране
Примена моћи и насиља	8,10	6,20	8,20	9,60	Војни руководиоци ће увек сносити велике последице уколико се успротиве одлукама

На основу резултата истраживања, може се закључити да је у систему одбране РС договор између политичких и војних руководиоца, када је у питању решавање проблема развоја система одбране, заступљен код око 50% проблема, док се други део проблема решава наредбодавно од стране политичких доносиоца одлука, не уважавајући ставове војних руководиоца и потребе система одбране. У случајевима када би се војни руководиоци успротивили одлукама политичких доносиоца одлука које су у супротности са ставовима војних руководиоца и потреба система одбране, експерти сматрају да би војни руководиоци сносили велике последице, односно смењивања, премештаје, пензионисања и слично. С тим у вези, може се закључити да је примењени **модел усаглашавања циљева политичких и војних руководиоца у систему одбране РС неповољан по развој система одбране**.

Анализирајући полазишта истраживања, може се закључити да су највећа неслагања између политичких и војних руководиоца у вези финансирања. Узимајући у обзир да политички доносиоци одлука ван МО расподелу буџета врше без уважавања ставова војних руководиоца, због недовољне информисаности у вези са проблемима планирања развоја система одбране, присутан је проблем смањеног буџета одбране у односу на потребе система одбране, што је кључна последица примењеног модела усаглашавања циљева и мотива између политичких и војних руководиоца.

Када је у питању **други део истраживања** прво су обрађени подаци прикупљени анализом садржаја, а у вези са издвајањима за награде запослених у МО и ВС (Сл. 56).



Сл. 56- Издвајања за награде запосленима у МО и ВС у периоду од 2011. до 2018. године у динарима⁹⁸

Конто 416- Награде запосленима и остали посебни расходи, користи се за потребе исплате јубиларних награда професионалним припадницима МО и ВС, као и награда за остварене посебне резултате у раду. Подаци на слици су приказани у динарима у бруто износу, те се запосленима као награда исплаћује мањи износ у односу на приказан. Подаци су обрађени и приказани у апсолутном износу, као и у релативном износу у односу на бројно стање.

Просечан апсолутни износ издвајања за награде запослених износи 191.146.162 динара, док су издвајања по годинама слична просечном износу, и одступају +/- 10% од просечне вредности. Када је у питању релативан износ награда у односу на бројно стање кадра, просечно износи 5.905 динара у бруто износу по запосленом, а одступања по годинама се крећу +/- 10% од просека.

У наредном кораку другог дела истраживања, уважавајући полазишта истраживања, може се рећи да се мотивисањем професионалних припадника војске може кључно утицати на усаглашавање циљева између субјеката који планирају развој и интерне јавности система одбране. С тим у вези било је потребно утврдити доприносе које различити облици мотивисања имају на циљеве професионалних припадника војске који се односе на безбедност грађана и државе.

Како би се утврдило у којој мери материјалне награде, плате и нематеријални облици мотивисања запослених у МО и ВС, као репрезентативном узорку интерне

⁹⁸ Подаци за 2011. годину о бројном стању кадра у Министарству одбране и Војсци Србије нису били доступни због различите структуре Годишњег извештаја о реализацији Министарског упутства до 2011. године.

јавности система одбране, могу утицати на релативно повећање нивоа значаја циљева у вези са безбедношћу грађана и државе у односу на остале циљеве, подаци су прикупљени интервјуом са експертима и обрађени применом fuzzy методе уважавајући описан начин у пројекту истраживања (Табела 17).

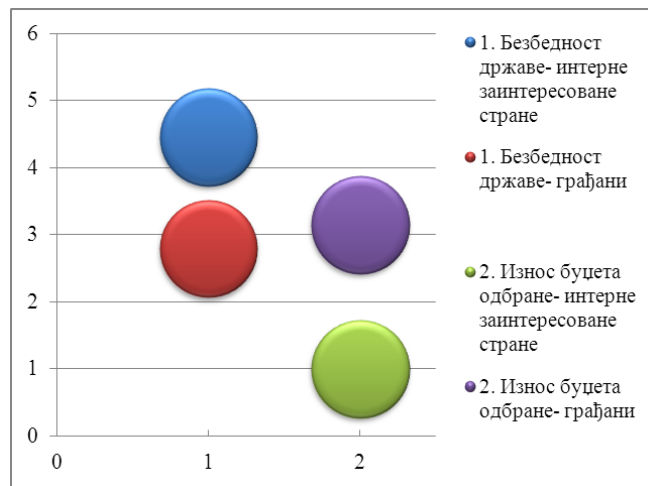
Табела 17 Приказ резултата утицаја облика мотивисања професионалних припадника МО и ВС на циљеве који се односе на безбедност грађана и државе

Облици мотивисања	Дефазификована средња вредност процене	Средња вредност процене			Лингвистички дескриптор средње вредности процене
		1,40	3,00	5,00	
Материјалне награде	3,07	1,40	3,00	5,00	Издвајања за стимулисање професионалних припадника војске су мала и недовољна за утицај на њихове мотиве и циљеве који се односе на безбедност грађана и државе
Плате	4,60	2,60	4,60	6,60	Плате професионалних припадника војске су толике да се може рећи да не испољавају никакав утицај на њихове циљеве који се односе на безбедност грађана и државе
Нематеријални облици мотивисања	1,53	0,20	1,40	3,40	Нематеријални облици мотивисања професионалних припадника војске не постоје тако да се може рећи да немају утицаја на њихове мотиве и циљеве који се односе на безбедност грађана и државе

Анализом обрађених података, може се закључити да **модел усаглашавања циљева између субјеката који реализују процес планирања развоја и запослених у МО и ВС, као репрезента интерних заинтересованих страна система одбране није повољан са становишта развоја система одбране, а последица је смањеног буџета у односу на потребе, те недовољним издвајањима за мотивисање, као и нефлексибилне организационе културе и стила руковођења.**

У трећем делу истраживања, подаци о ставовима испитиваних лица су прикупљена техником анкетирања за две групе испитаника, и то за: професионалне припаднике МО и ВС и грађане. Испитивана лица су коришћењем скале процене вредновала значај две групе циљева, а који се односе на безбедност државе и на висину буџета одбране.⁹⁹ Прикупљени подаци су обрађени прорачунавањем средње вредности као аритметичке средине ставова, за сваку групу испитаника и за сваку групу циљева (Сл. 57).

⁹⁹ Ставови у вези висине буџета одбране су квантификовани следећом петостепеном скалом: 1 - сматрам да је буџет одбране потребно веома повећати; 2- сматрам да је буџет одбране потребно веома повећати; 3- сматрам да буџет одбране не треба мењати; 4 - сматрам да буџет одбране треба смањити; 5- сматрам да буџет одбране треба веома смањити.



Сл. 57- Компаративни приказ нивоа значаја циљева у вези са безбедношћу државе и смањења буџета одбране код грађана и интерних заинтересованих страна система одбране

Анализом прикупљених података може се уочити да се процењени нивои циљева грађана и циљева професионалних припадника МО и ВС разликују. Циљ усклађивања циљева грађана и професионалних припадника МО и ВС, а тиме и процеса планирања развоја, био би да се нивои циљева изједначе, али тако да се код грађана више вреднује циљ у вези са безбедношћу, као и да грађани теже ка повећању буџета одбране, а не његовом задржавању на досадашњи ниво.

Узимајући у обзир полазишта истраживања, а нарочито да грађани нису у довољној мери информисани о проблемима система одбране и планирања развоја, што утиче на њихову перцепцију о угрожености одбрамбених интереса РС, те и на смањење значаја циљева у вези безбедности државе, а повећање тежње ка смањењу и задржавању буџета одбране, **може се закључити да је модел усклађивања циљева са грађанима неповољан и последица је недовољне укључености грађана у процес планирања развоја.**

На основу анализе прикупљених и обрађених података **може се потврдити да је актуелни модел усклађивања циљева битних субјеката планирања развоја неповољан и последица је недовољне укључености субјеката у процес планирања и смањења буџета одбране.**

3.4. Четврта посебна хипотеза- Делатности, методе и методски поступци планирања развоја заснованог на способностима

Четврта посебна хипотеза „Рационализација процеса планирања развоја заснованог на способностима у највећој мери се може извршити другачијим груписањем делатности и активности, као и применом савремених научних метода и методских поступака” доказана је преко шест појединачних хипотеза којима су делатности и активности актуелног модела

процеса планирања развоја груписане на другачији начин, те је креиран нови, предложени модел дугорочног планирања развоја уз примену савремених метода и методских поступака.

3.4.1. Прва појединачна хипотеза- Анализа политичких смерница и заинтересованих страна

„Анализом политичких смерница (формалних и неформалних) и заинтересованих страна стварају се предуслови за успешно спровођење процеса планирања развоја система одбране.”

Подаци за доказивање прве појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа. Прикупљени квалитативни подаци о ставовима експерата у вези са политичким смерницама и анализом заинтересованих страна су обрађени и анализирани, а затим генерализовани у циљу закључивања о првој појединачној хипотези. У интервју експерти су по питањима интервјуа давали квалитативне ставове, а обрадом података утврђена је сагласност одговора експерата по одређеним питањима, односно генерализованим ставовима (Табела 18). Поједини одговори који су били квантитативног карактера, коришћењем fuzzy логике, претворени су у квантитативне вредности и обрађени у складу са начином приказаним у пројекту истраживања, те је израчуната средња вредност процене групе експерата.

Табела 18 Приказ резултата усаглашености ставова експерата и квантитативних вредности процене у вези са анализом заинтересованих страна и политичких смерница

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа	
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)
Актуелни модел уважава само формалне политичке смернице	100%
Актуелни модел уважава политичке смернице из стратегија	100%
Политички руководиоци су кључна заинтересована страна, те су њихове смернице продукт анализе заинтересованих страна	100%
Актуелни модел посматра смернице у контексту употребе система одбране	75%
Нису израђиване писане политичке смернице	100%
Нису уважене неформалне политичке смернице	87%
Потребно је анализирати медијске наступе	87%
Непостојање јединственог става политичких руководиоца и Ад хок доношење одлука	100%
Потребно је уважити политичке смернице које се односе и на употребу система одбране и на мере за развој система одбране	100%
Потребно је формулисати писане политичке смернице на основу анализе формалних и неформалних политичких смерница	75%
Анализом заинтересованих страна се сагледавају очекивања политичких руководиоца	75%

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа		
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)	
Анализом заинтересованих страна могу се утврдити субјекти планирања развоја и начин њиховог укључивања у процес	87%	
Анализом заинтересованих страна може се утврдити организација субјеката планирања развоја	87%	
Анализом заинтересованих страна могу се утврдити ефекти које ће планирање развоја система одбране имати на очекивања заинтересованих страна	62%	
Анализом заинтересованих страна могу се утврдити мотиви и циљеви заинтересованих страна	62%	
Средња вредност квантитативних процена		
Степен утицаја питања на стварање предуслова за спровођење процеса планирања развоја	Дефазификована средња вредност процене	Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Формалне политичке смернице из стратегија	6,20	Средње
Смернице изречене у медијским наступима	8,10	Веома много
Смернице из неформалних разговора политичких и војних руководиоца	7,92	Веома много
Смернице које се односе на употребу система одбране	3,83	Мање
Смернице које се односе на мере развоја система одбране	8,10	Веома много
Очекивања заинтересованих страна	6,17	Средње
Финансијске претпоставке и кључне инвестиције	8,47	Веома много
Могућности заинтересованих страна да задовоље потребе система одбране	7,37	Много
Кључни субјекти и начин њиховог укључивања процес	7,73	Много
Организација субјеката планирања развоја	7,37	Много
Мотиви и циљеви заинтересованих страна	6,17	Средње

Када су у питању кључни **недостаци актуелног модела дугорочног планирања развоја система одбране у вези са анализом политичких смерница**, експерти су били сагласни у ставовима да је анализа политичких смерница претежно усмерена ка формалним политичким смерницама које се налазе у стратегијама, а ради утврђивања мисија и задатака система одбране. У току спровођења процеса дугорочног планирања развоја нису разматране смернице политичких доносиоца одлука у неформалном облику, а како би се индуковале и формулисале политичке смернице за израду документа дугорочног планирања развоја. Такође, нису тражене нити израђиване писане политичке смернице које би политички руководиоци одобрили. Наведено је имало за последицу да субјекти који реализују процес планирања развоја нису имали јасну представу о томе шта се од њих очекује, односно како политички руководиоци виде систем одбране у будућности и ка којим опцијама тежишно усмерити планирање развоја. С тим у вези, у току самог спровођења планирања развоја долазило је до кашњења, нарочито у току

развоја опција за dostizaње потребних способности, због непостојања јединственог става политичких и војних руководиоца и ад хок доношења одлука од стране појединих политичких руководиоца.

Експерти су сматрали да се **анализа политичких смерница може унапредити** тако што би се политички доносиоци одлука схватили као кључна заинтересована страна процеса планирања развоја. С тим у вези, експерти су изнели ставове да је поред формалних политичких смерница, потребно анализирати и медијске наступе политичких руководиоца, као и неформалне разговоре између војних и политичких руководиоца. За спровођење наведених анализа експерти сматрају да се могу употребити методе анализе садржаја и интервјуа. На основу спроведених анализа потребно је формулисати јединствене политичке смернице у којима ће бити садржана кључна одређења која се односе на очекивану употребу система одбране у будућности и на очекиване мере за развој система одбране. Формулисане политичке смернице је потребно одобрити на највишем политичком нивоу, а анализу политичких смерница спроводити у току целокупног процеса планирања развоја и ажурирати формулисане политичке смернице.

На основу анализе ставова експерата може се закључити да је поред политичких доносиоца одлука, потребно извршити анализу и других кључних заинтересованих страна. Анализу заинтересованих страна треба реализовати на почетку процеса дугорочног планирања развоја, али је континуирано спроводити и допуњавати током целокупног процеса услед могућих промена.

Експерти су изнели ставове да се **анализом заинтересованих страна, може обезбедити следеће:**

- утврђивање очекивања појединих заинтересованих страна од система одбране и његовог развоја;
- утврђивање могуће употребе система одбране у будућности, ван актуелног правног и стратегијског оквира, или конкретизацијом актуелног правног и стратегијског оквира;
- утврђивање кључних претпоставки развоја система одбране, а нарочито у области финансија и кључних инвестиција;
- утврђивање утицаја појединих заинтересованих страна на систем одбране, у смислу његове употребе и развоја;
- утврђивање могућности појединих заинтересованих страна да задовоље потребе употребе и развоја система одбране;

- утврђивање субјеката које треба укључити у процес планирања развоја, начин на који их укључити, као и организацију рада у току спровођења процеса планирања развоја;
- утврђивање ефеката који развој система одбране може имати на очекивања појединих заинтересованих страна;
- усклађивање мотива и циљева различитих заинтересованих страна у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја.

Анализом ставова експерата може се уочити да анализа заинтересованих страна може дати полазна усмерења субјектима који реализују процес планирања развоја у смислу које су заинтересоване стране кључне, шта оне очекују од система одбране и његовог развоја, као и опредељења заинтересованих страна, а нарочито политичких руководиоца, у вези тога шта могу и желе да обезбеде за развој система одбране. С тим у вези, **може се закључити да се анализом политичких смерница (формалних и неформалних) и заинтересованих страна стварају предуслови за успешно спровођење процеса планирања развоја система одбране.**

3.4.2. Друга појединачна хипотеза- Анализа правног оквира и стратегија

„Анализом правног оквира, стратегија и концепата стварају се предуслови за успешно спровођење процеса планирања развоја система одбране.”

Подаци за доказивање друге појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа. Прикупљени квалитативни подаци о ставовима експерата у вези са анализом правног оквира, стратегија и концепата су обрађени и анализирани, а затим генерализовани у циљу закључивања о другој појединачној хипотези. У интервју експерти су по питањима интервјуа давали квалитативне ставове, а обрадом података утврђена је сагласност одговора експерата по генерализованим ставовима (Табела 19). Поједини одговори који су били квантитативног карактера, коришћењем fuzzy логике, претворени су у квантитативне вредности и обрађени у складу са начином приказаним у пројекту истраживања, те је израчуната средња вредност процене групе експерата.

Табела 19 Приказ резултата усаглашености ставова експерата и квантитативних вредности процене у вези са анализом стратегија, концепата и правног оквира

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа	
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)
Актуелни модел не даје теоријску основу за анализу стратегија, концепата и правног оквира	100%

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа		
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)	
Актуелни модел предвиђа анализу стратегија ради утврђивања политичких смерница	100%	
Актуелни модел не конкретизује начин укључивања концепата у процес планирања развоја	87%	
Применом актуелног модела анализом стратегија утврђене су основе употребе система одбране	87%	
Применом актуелног модела анализом правног оквира утврђене су мере развоја других субјеката одбране	75%	
Применом актуелног модела концепт одбране није анализиран	87%	
Применом актуелног модела није познато да ли су и како анализирани концепти операција	62%	
Применом актуелног модела није се систематски приступило анализи стратегија, концепата и правног оквира	62%	
Анализом правног оквира обезбеђује се усаглашеност са правним оквиром РС	87%	
Анализу стратегија потребно је реализовати на стратегијском нивоу планирања	87%	
Осим СНБ и СО у анализи је потребно обухватити и друге стратегије	50%	
Анализом стратегија је утврдити обавезе и задатке система одбране и њихових делова на највишем нивоу планирања	75%	
Концепте одбране је потребно разрадити и користити их приликом утврђивања обавеза и задатака система одбране и његових субјеката	87%	
Концепте операције је потребно користити за утврђивање циљева и задатака на нижим нивоима	75%	
Концепте операције је потребно преузимати из планова одбране и прилагодити развијеним сценаријима	75%	
Процесом планирања развоја потребно је омогућити ревизију концепата, стратегија и правног оквира и успостављање система научених лекција	100%	
Средња вредност квантитативних процена		
Степен утицаја питања на стварање предуслова за спровођење процеса планирања развоја	Дефазификована средња вредност процене	Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Утврђивање обавеза по питању употребе и предузимања мера развоја	8,47	Веома много
Утврђивање ограничења планирања развоја	8,10	Веома много
Усаглашеност са правним оквиром РС	7,37	Много
Усаглашеност плана развоја и плана одбране	8,47	Веома много
Анализа и декомпоновање циљева и задатака по нивоима планирања	8,10	Веома много

Експерти су били сагласни у ставовима да актуелни модел дугорочног планирања развоја система одбране **не даје потребну теоријску основу** за анализу правног оквира, стратегија и концепата. Актуелни модел предвиђа једино анализу стратегија и то у ради утврђивања политичких смерница, као и уважавање концепата одбране у току анализе мисије, не дајући при томе начин употребе концепата одбране приликом анализе мисије, нити методе које би се користиле за анализу стратегије и концепата.

У досадашњој пракси примене актуелног модела процеса дугорочног планирања развоја система одбране, анализа правног оквира и стратегија је реализована како би се утврдиле основе употребе система одбране, односно обавезе и задаци система одбране и његових субјеката, те израдиле смернице за развој сценарија у складу са претежном наменом система одбране, односно за прву мисију ВС. Анализа правног оквира и стратегија коришћена је и приликом формулисања мера развоја способности других субјеката система одбране, што је узроковало превеликој генерализацији формулисаних мера. Према ставовима експерата, концепт одбране није анализиран, а није познато да ли су и како коришћени концепти операције у току спровођења процеса због неукључивања Управе за стратегијско планирање у целокупан процес дугорочног планирања развоја, нарочито приликом развоја сценарија и утврђивања потребних способности. Експерти су били усаглашени у ставовима да се анализи правног оквира, стратегија и концепата није приступило систематски, нити по различитим субјектима и нивоима који спроводе процес планирања развоја, као и да нису употребљаване научне методе анализе.

Када је у питању **правни оквир** експерти су става да је анализу потребно реализовати по нивоима субјеката и то посебно правни оквир који се тиче употребе система одбране, а посебно који је у вези са предузимањем мера развоја способности. Експерти су става да анализу правног оквира треба усмерити ка идентификовању обавеза и ограничења свих субјеката система одбране када је у питању употреба система одбране и предузимање мера на развоју способности. Анализом правног оквира се обезбеђује усаглашеност плана развоја са правним оквиром РС, те законска заснованост и спроводивост докумената и целокупног развоја. Приликом анализе правног оквира потребно је успоставити систем научених лекција, како би се проблеми у правном оквиру евидентирали и формулисали предлози измена којима би се деловало на измене правног оквира приликом иницијализације израде нових правних аката или измене постојећих.

Анализу стратегија, у складу са ставовима експерата, потребно је реализовати на највишем, стратегијском нивоу планирања развоја. Осим Стратегије националне безбедности и Стратегије одбране, експерти сматрају да је потребно обухватити и друге стратегије уколико су у њима формулисане и обавезе система одбране или његових делова. Кључно за анализу стратегија јесте утврђивање обавеза система одбране и појединих субјеката, а ради идентификовања циљева и задатака на највишем нивоу планирања. Приликом анализе стратегије, експерти су били истог става да је потребно омогућити систематску ревизију ставова формулисаних и стратегијама, стварањем базе података о потребним изменама која би се употребила приликом израде нових стратегија.

Код питања у вези са **анализом концепата**, експерти су изнели ставове да концепте одбране треба детаљно разрадити и користити на највишем стратегијском нивоу приликом утврђивања обавеза и задатака система одбране и његових субјеката, док је концепте операције треба тежишно укључити приликом утврђивања циљева и задатака на нижим нивоима. Концепте операције је потребно преузети из планова одбране, односно употребе, прилагодити развијеним сценаријима, те их користити за утврђивање потребних способности. На наведени начин би се обезбедиле претпоставке усаглашености планова одбране и планова развоја и смањили потребни ресурси за реализацију процеса.

Када су у питању наведене анализе, а узимајући у обзир карактеристике извора, експерти сматрају да се као метод може употребити анализа садржаја. На основу анализираних ставова експерата, може се уочити да анализа правног оквира, стратегија и концепата обезбеђује:

- утврђивање обавеза система одбране и његових делова када је у питању употреба и предузимање мера за достизање потребних способности;
- утврђивање ограничења планирања развоја, у смислу шта се мора и шта се не сме предузети када је у питању употреба и предузимање мера за достизање потребних способности;
- усаглашеност плана развоја са законским оквиром;
- усаглашеност плана развоја и плана одбране, односно употребе;
- анализу и декомпоновање циљева и задатака по нивоима планирања.

С тим у вези, **може се потврдити друга појединачна хипотеза да се анализом правног оквира, стратегија и концепата стварају предуслови за успешно спровођење процеса планирања развоја система одбране.**

3.4.3. Трећа појединачна хипотеза- Анализа окружења и развој сценарија

„Интеграцијом анализе окружења и развоја сценарија у јединствену фазу процеса планирања развоја, структурирањем окружења по нивоима, као и применом савремених метода развоја сценарија и претраживања података (енг. Datamining), може се постићи рационализација процеса планирања развоја.”

Подаци за доказивање треће појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа. Прикупљени квалитативни подаци о ставовима експерата у вези са анализом окружења и развојем сценарија су обрађени и анализирани, а затим генерализовани у циљу закључивања о трећој појединачној хипотези. У интервју експерти су по питањима интервјуа давали квалитативне ставове, а обрадом података утврђена је сагласност одговора експерата по генерализованим

ставовима (Табела 20). Поједини одговори који су били квантитативног карактера, коришћењем fuzzy логике, претворени су у квантитативне вредности и обрађени у складу са начином приказаним у пројекту истраживања, те је израчуната средња вредност процене групе експерата.

Табела 20 Приказ резултата усаглашености ставова експерата и квантитативних вредности процене у вези са анализом окружења и развојем сценарија

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа		
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)	
Процена окружења је реализована на највишем стратегијском нивоу планирања	100%	
На основу процене окружења израђене су смернице за развој сценарија	100%	
На основу смерница за развој сценарија ГШ ВС је развио сценарија употребе	100%	
УСП није била укључена у процес развоја сценарија	87%	
Развој сценарија је потребно спровести на свим нивоима планирања	75%	
Процена окружења и развој сценарија се могу објединити у јединствену фазу	87%	
Постоји неповезаност између различитих нивоа и врста окружења, а које спроводе различити субјекти	62%	
Потребно је разликовати стратегијски национални и стратегијски војни ниво окружења	62%	
Потребно је спроводити и анализу (процену) унутрашњег окружења	87%	
Потребно је утврдити јединствено и свеобухватно нивое и врсте окружења као и субјекте чија би надлежност била процена појединих врста и нивоа окружења	87%	
Потребно је израдити базу података о чиниоцима (факторима, индикаторима) окружења по нивоима и врстама окружења	87%	
Научне методе нису примењиване за квалитативне и квантитативне процене у току реализације процене окружења	87%	
Процена је претежно реализована генерализацијом и синтезом ставова на основу података који су достављени, те је била дескриптивна	87%	
За развој сценарија на стратегијском нивоу је примењена морфолошка анализа, а на нижим ратне игре	100%	
Нису примењене савремене научне методе за избор репрезентативних конфигурација	75%	
Избор репрезентативних конфигурација је реализован субјективно	87%	
Непостојање објективних правила ратних игара	75%	
Недовољна обученост за прорачун ефеката сукоба у ратним играма	87%	
Средња вредност квантитативних процена		
Степен утицаја питања на рационализацију процеса планирања развоја	Дефазификована средња вредност процене	Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Свеобухватно и јединствено структурирање окружења	8,10	Веома много

Средња вредност квантитативних процена		
Степен утицаја питања на рационализацију процеса планирања развоја	Дефазификована средња вредност процене	Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Утврђивање носиоца и надлежности субјеката који ће спроводити анализе окружења и развој сценарија	6,20	Средње
Креирање и повезивање база података о чиниоцима окружења по нивоима	7,92	Веома много
Примена квалитативних и квантитативних метода процене	7,73	Много
Обједињавање фазе процене окружења и развоја сценарија	8,10	Веома много
Примена савремених метода развоја сценарија заснованих на морфолошкој анализи	8,47	Веома много
Примена метода претраживања података за избор репрезентативних конфигурација	8,47	Веома много

Када су у питању досадашња практична искуства спровођења процене **окружења и развоја сценарија**, експерти су били усаглашени у ставовима да се процена окружења реализовала на највишем стратегијском нивоу. *Процену окружења* је спровела Управа за стратегијско планирање на основу података првенствено из Војнообавештајне и Војнобезбедносне агенције, Министарства унутрашњих послова и Безбедносно-информативне агенције. На основу процене окружења у Управи за стратегијско планирање су израђене стратегијске ситуације, као и смернице за развој сценарија (Управа за стратегијско планирање, 2015). На основу смерница за развој сценарија, у Генералштабу ВС, израђени су сценарији, без учешћа Управе за стратегијско планирање. Експерти су става да се процена окружења реализује на свим нивоима, а не само на највишем стратегијском, као и да је развој сценарија потребно спровести и на највишем стратегијском нивоу, а не само на нивоу Генералштаба, јер су саме стратегијске ситуације нека врста сценарија. С тим у вези, може се закључити да процена окружења и развој сценарија нису одвојене фазе, већ је потребно да се спроводе по свим нивоима сукцесивно и међусобно повезано. Узимајући то у обзир, поједини експерти су сматрали да се те две фазе могу спојити у једну јединствену фазу, која би се састојала из два дела, и то анализе окружења и развоја сценарија.

У току досадашње примене актуелног модела планирања развоја заснованог на способностима, експерти су уочили неповезаност између различитих нивоа окружења, те да се у пракси разликује стратегијски национални и стратегијски војни ниво окружења. Када су у питању врсте окружења, у пракси се под окружењем најчешће подразумева спољашње окружење, а ретко се говори о унутрашњем окружењу и нивоима унутрашњег

окружења. Сваки од наведених нивоа и врста окружења процењује други субјекат у систему одбране, а није у потпуности јасна повезаност наведених нивоа, нарочито када је у питању стратегијско окружење.

Експерти су били усаглашени у ставовима да је поделу окружења по нивоима потребно структурирати свеобухватно (за све врсте окружења) и јединствено (израдити централизовану класификацију свих врста окружења по нивоима), утврдити обухват сваког нивоа и повезаност између различитих нивоа. Експерти сматрају да би се бољим структурирањем окружења по нивоима јасније могле утврдити надлежности појединих субјеката за спровођење анализа и процена окружења, те би се спречило преклапање појединих послова у вези прикупљања података и израде процена. Може се закључити да би јединствено структурирање проблема би представљало основу за креирање и повезивање база података о чиниоцима окружења по нивоима, те допринело рационализацији анализе окружења и развоја сценарија.

У току спровођења интервјуа експерти су изнели ставове да се за потребе процене окружења нису у великој мери употребљавале научне методе, изузев експертске процене приликом утврђивања вероватноће и последица појединих изазова, ризика и претњи, као и опше научне методе, као на пример анализа, синтеза или генерализација, приликом израде процене окружења. Процени окружења није било приступљено систематски и на основу квантитативних и квалитативних података о чиниоцима, већ је реализована генерализацијом и синтезом ставова на основу података који су достављени Управи за стратегијско планирање, те је и процена тежишно била дескриптивног карактера.

Када је у питању *развој сценарија*, на стратегијском нивоу је примењена морфолошка анализа, док су на нижим нивоима примењене ратне игре. Као највећи проблем приликом примене морфолошке анализе, експерти су навели превелики број конзистентних конфигурација, као и то што нису примењене научно познате методе за избор репрезентативних конфигурација. С тим у вези, избор репрезентативних конфигурација спроведен је субјективно, где је начелник одељења у чијој је надлежности планирање развоја, без посебних анализа и процена, утврдио репрезентативне конфигурације, чиме је и сама примена морфолошке анализе ради повећања објективности изгубила смисао. Када су у питању проблеми у развоју сценарија на нижим нивоима, експерти су навели: неукључивање представника Управе за стратегијско планирање у развој сценарија на нижим нивоима; превелику субјективност актуелних модела ратних игара; као и недовољну оспособљеност професионалних официра у штабовима и у Управи за стратегијско планирање за спровођење ратних игара уз прорачун

објективних ефеката сукоба, применом прорачуна борбених могућности и губитака у сукобу.

У складу са ставовима експерата, процена окружења би могла да се унапреди детаљном анализом окружења уз структурирање окружења по нивоима и секторима, као и одређивањем чиниоца који су кључни за праћење. У складу са утврђеним чиниоцима, потребно је формирати базу података која би се редовно ажурирала, те на основу историјских података о чиниоцима омогућила примену статистичких метода за утврђивање трендова кретања. Експерти сматрају да би наведени приступ омогућио повезивање анализе окружења и развоја сценарија у јединствену фазу по организационим нивоима. Када је у питању примена морфолошке анализе, експерти сматрају да је потребно израдити нови софтвер, који би унапредио развој сценарија, уважавајући савремена научна искуства и методе које су знатно напредније од морфолошке анализе. Узимајући у обзир кључни проблем морфолошке анализе, а то је превелики број података, поједини експерти сматрају да унапређење развоја сценарија може постићи применом метода претраживања података, али уз претходно обезбеђење адекватне информационе подршке. Предложеним унапређењима могло би се скратити потребно време и број људских ресурса потребних за развој сценарија, али уз претходно иницијално ангажовање већег броја материјалних и људских ресурса за израду база података и софтверске подршке, као и за уношење података у базу. Подаци о сценаријима, разложени по чиниоцима и њиховим вредностима, могли би да допринесу спровођењу осталих фаза процеса дугорочног планирања развоја.

Узимајући у обзир анализу ставова експерата, **може се потврдити трећа појединачна хипотеза да се интеграцијом анализе окружења и развоја сценарија у јединствену фазу процеса планирања развоја, структурирањем окружења по нивоима, као и применом савремених метода развоја сценарија и претраживања података (енг. Datamining), може се постићи рационализација процеса планирања развоја.** Рационализација би се огледала у смањењу потребног времена и људских ресурса за реализацију анализе окружења и развоја сценарија, уз повећање објективности, као и једноставнијем коришћењу структурираних података из сценарија у процесу дугорочног планирања развоја.

3.4.4. Четврта појединачна хипотеза- Идентификовање потребних способности

„Одређивањем листе ефеката, делатности (функција), активности, могућих карактеристика објеката над којима се спроводе активности, као и повезивањем са

условима окружења, односно могућим вредностима фактора (параметара) одређеног сценарија операцијског окружења, могуће је обезбедити јединствени приступ идентификовања потребних способности система одбране.”

Подаци за доказивање четврте појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа. Прикупљени подаци о ставовима експерата у вези са идентификовањем потребних способности су обрађени и анализирани, а затим генерализовани у циљу закључивања о четвртој појединачној хипотези. У интервју експерти су по питањима интервјуа давали квалитативне ставове, а обрадом података утврђена је сагласност одговора експерата по генерализованим ставовима (Табела 21). Поједини одговори који су били квантитативног карактера, коришћењем fuzzy логике, претворени су у квантитативне вредности и обрађени у складу са начином приказаним у пројекту истраживања, те је израчуната средња вредност процене групе експерата.

Табела 21 Приказ резултата усаглашености ставова експерата и квантитативних вредности процене у вези са идентификовањем потребних способности

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа	
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)
Различит ниво конкретизације код описа способности	100%
Различит приступ формулисања стандарда способности	100%
Нису наведени услови из окружења који утичу на способности	100%
Нису јасни критеријуми класификације способности	75%
Способности су класификоване по елементима оперативних способности	100%
Није успостављена веза између ефеката и листе утврђених потребних способности	87%
Није успостављена веза између циљева у операцији и листе утврђених потребних способности	62%
Мали број и генерални описи способности других снага одбране	100%
Уместо елемената оперативних способности, идентификоване потребне способности би требало класификовати по борбеним функцијама	62%
Не постоји стандардизација елемената описа способности	87%
Не постоји веза између сценарија и услова из окружења који утичу на одређене способности	62%
Не постоји јединствен и детаљан модел идентификовања потребних способности	62%
Неусаглашеност смерница и доктринарних докумената када су у питању поједини појмови који се користе за утврђивање потребних способности	75%
Непотпуна повезаност актуелног модела и процеса оперативног планирања	75%
Субјекти ван МО и ВС нису били укључени у процес утврђивања потребних способности	100%

Средња вредност квантитативних процена		
Степен утицаја питања на обезбеђење јединственог приступа идентификовања потребних способности	Дефазификована средња вредност процене	Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Листа глагола и стандарда за ефекте	8,10	Веома много
Листа глагола и стандарда за активности	6,20	Средње
Листа функција	7,92	Веома много
Листа објеката дејства и могућих карактеристика објеката дејства	7,73	Много
Листа услова из окружења и њихове везе са сценаријима	8,10	Веома много
Повезивање свих елемената у јединствени модел идентификовања потребних способности	8,47	Веома много

Приликом спровођења процеса дугорочног планирања развоја система одбране, Управи за стратегијско планирање је достављена листа потребних способности коју је израдио Генералштаб ВС за војску, а Управа за обавезе одбране за друге субјекте система одбране. Листе потребних способности су израђене на основу актуелног модела дугорочног планирања развоја, као и смерница за утврђивање потребних способности које је израдила Управа за стратегијско планирање (Управа за стратегијско планирање, 2015). Узимајући у обзир листу потребних способности, експерти су изнели следеће **недостатке** које су уочили:

- у утврђеним способностима из листе није присутан исти ниво конкретизације, односно генерализације приликом описа способности;
- не постоји јединствени приступ приликом навођења стандарда, односно мера и критеријума потребних способности;
- нису описани услови из окружења приликом навођења способности, нити је приказана веза између услова из окружења и наведених стандарда;
- нису јасни критеријуми класификације потребних способности по нивоима, стратегијски, оперативни и тактички;
- није могуће код свих способности утврдити ефекте који се постижу, нити успоставити везу између стандарда ефеката и стандарда способности;
- није могуће утврдити везу са циљевима операције;
- потребне способности су класификоване по елементима способности, супротно од смерница за утврђивање потребних способности;
- превише је мали број способности које се односе на друге субјекте система одбране, а оне које су утврђене превише су генерализоване.

Може се уочити да се највећи број проблема односио на **непостојање јединственог приступа у формулисању потребних способности**. Узимајући у обзир недостатке у

листи потребних способности, експерти су као **главе узроке** навели следеће: нејасни критеријуми поделе способности по врстама и нивоима; неадекватна употреба термина елементи способности, те да би оперативне (борбене) функције и функције којима се омогућава развој могле дати боље резултате; непостојање стандардизације елемената описа способности у смислу утврђивања и употребе листе глагола и стандарда за ефекте и активности, као и листе услова из окружења; није утврђен начин на који се користе операцијски сценарији у циљу утврђивања услова из окружења за одређену потребну способност; непостојање јединственог модела формулисања способности са везама између ефеката, активности и услова из окружења, као и описаним начином утврђивања стандарда способности уз помоћ наведених елемената модела; различит приступ дефинисању ефеката и везе између ефеката и задатака, односно активности у доктринарним документима ВС и стандардима НАТО-а одакле је приступ планирања изворно преузет, са једне стране и смерницама за утврђивање потребних способности које је израдила Управа за стратегијско планирање, са друге стране; неинтегрисаност процеса утврђивања потребних способности са процесом оперативног планирања, те непостојање везе између ефеката, центара моћи, објеката дејства и способности; као и неукљученост субјеката ван МО и ВС у процес утврђивања потребних способности.

Експерти су били сагласни у ставу да би се **бољи резултати** када је у питању утврђивање потребних способности постигли стандардизацијом, а нарочито када су у питању: листе глагола и стандарда за ефекте; листе глагола и стандарда за активности; листе функција, како операцијских, тако и у домену развоја; листе објеката дејства и могућих карактеристика објеката дејства; листе услова из окружења и њихове везе са сценаријима; као и повезивања свих наведених елемената у јединствени модел идентификовања потребних способности. Овакав вид стандардизације омогућио би електронску обраду података коришћењем адекватне апликације- базе података.

Узимајући у обзир анализу ставова експерата у вези са четвртом појединачном хипотезом, **може се потврдити да је одређивањем листе ефеката, делатности (функција), активности, могућих карактеристика објеката над којима се спроводе активности, као и повезивањем са условима окружења, односно могућим вредностима фактора (параметара) одређеног сценарија операцијског окружења, могуће обезбедити јединствени приступ идентификовања потребних способности система одбране.**

3.4.5. Пета појединачна хипотеза- Развој опција за достигање способности

„Одређивањем листе чиниоца развоја способности, као и мера у оквиру чиниоца развоја способности, могуће је обезбедити јединствени приступ идентификовања могућих опција достигања потребних способности система одбране.”

Подаци за доказивање пете појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа. Прикупљени подаци о ставовима експерата у вези са развојем опција за достигање потребних способности су обрађени и анализирани, а затим генерализовани у циљу закључивања о петој појединачној хипотези. У интервју експерти су по питањима интервјуа давали квалитативне ставове, а обрадом података утврђена је сагласност одговора експерата по генерализованим ставовима, као и средње вредности квантитативних процена (Табела 22).

Табела 22 Приказ резултата усаглашености ставова експерата и квантитативних вредности процене у вези са развојем опција за достигање потребних способности

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа		
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)	
Мере по чиниоцима нису повезане у опције	100%	
Не постоји веза између опција развоја и потребних способности	100%	
Не постоји квантификовање превазилажења разлике у способности за опције развоја	100%	
Не постоји веза између опција развоја способности и опција развоја система одбране	75%	
Није могуће извршити груписање опција развоја по различитим критеријумима мера које се предузимају по чиниоцима	100%	
Чиниоце способности је потребно размотрити и употпунити	87%	
Није могућа аутоматизована обрада података у складу са актуелним моделом	62%	
Не постоји модела утврђивања и формулисања опција развоја способности	100%	
Не постоји стандард у формулисању мера по чиниоцима развоја способности	62%	
Одсуство заједничког рада носилаца чинилаца способности приликом формулисања опција развоја	87%	
Средња вредност квантитативних процена		
Степен утицаја питања на обезбеђење јединственог приступа идентификовања могућих опција достигања потребних способности	Дефазификована средња вредност процене	Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Структура формулације опције развоја способности	8,10	Веома много
Структура формулације мера по чиниоцима развоја способности	8,47	Веома много
Листе глагола (радњи) по чиниоцима способности	7,92	Веома много
Листе објеката на које се радње односе	7,73	Много
Листе чиниоца способности	6,20	Средње

Када су у питању **недостаци** које су експерти уочили у опцијама за достизање потребних способности, генерализацијом ставова се може приметити да су се најчешће односили на:

- мере по чиниоцима нису међусобно повезане у јединствене опције развоја способности;
- није јасно и објективно успостављена веза између опција развоја и способности које се постижу;
- није уочљиво у којој мери карактеристике опција задовољавају стандарде потребних способности, а тиме и колико објективно превазилазе разлику између постојећих и потребних способности;
- није успостављена веза између опција развоја способности и опција развоја система одбране, те није могуће на објективан и мерљив начин утврдити које способности и колико се развијају;
- није могуће извршити груписање опција развоја по различитим критеријумима мера које се предузимају по чиниоцима, те је тешко утврдити квантитативно колико се мера треба предузети као и трошкове;
- чиниоци способности су утврђени, али их је потребно размотрити и употпунити, а нарочито чинилац Морал;
- није могућа аутоматизована обрада података, те смањење потребних ресурса за реализацију.

Према ставовима експерата **узроци наведених проблема** када су у питању опције развоја способности могу се генерализовати кроз: непостојање модела утврђивања и формулисања опција развоја способности; непостојање стандарда у формулисању мера по чиниоцима развоја способности; као и одсуство заједничког рада носилаца чинилаца способности приликом формулисања опција развоја способности.

Експерти су усаглашени у ставовима да се стандардизацијом појединих елемената фазе развоја опција за достизање потребних способности може постићи јединствени приступ у развоју опција достизања потребних способности, те отклонити уочени недостаци. Кључни **елементи које је потребно стандардизовати**, по ставовима експерата, јесу: структура формулације опције развоја способности; структура формулације мера по чиниоцима развоја способности; листе глагола (радњи) које се могу предузети по чиниоцима способности, листе објеката на које се радње односе са кључним карактеристикама; као и листе чиниоца способности, по којима су радње и објекти груписани.

Узимајући у обзир ставове експерата, може се потврдити пета појединачна хипотеза да је одређивањем листе чиниоца развоја способности, као и мера у оквиру чиниоца развоја способности, могуће обезбедити јединствени приступ идентификовања могућих опција достизања потребних способности система одбране.

3.4.6. Шеста појединачна хипотеза- Избор опција за достизање способности

„Применом вишекритеријумског одлучивања, уз утврђивање значаја критеријума, може се обезбедити боља приоритетизација опција развоја способности.”

Подаци за доказивање шесте појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа. Прикупљени подаци о ставовима експерата у вези са избором опција за достизање потребних способности су обрађени и анализирани, а затим генерализовани у циљу закључивања о шестој појединачној хипотези. У интервју експерти су по питањима интервјуа давали квалитативне ставове, а обрадом података утврђена је сагласност одговора експерата по генерализованим ставовима (Табела 23). Поједини одговори који су били квантитативног карактера, коришћењем fuzzy логике, претворени су у квантитативне вредности и обрађени у складу са начином приказаним у пројекту истраживања, те је израчуната средња вредност процене групе експерата.

Табела 23 Приказ резултата усаглашености ставова експерата и квантитативних вредности процене у вези са избором опција за достизање потребних способности

Усаглашеност ставова по питањима из интервјуа	
Ставови	Степен усаглашености ставова (% експерата)
За избор опција развоја способности нису употребљаване научне методе	100%
Нису коришћени критеријуми избора опција	100%
Приоритетизација опција развоја реализована је по чиниоцима способности	87%
У приоритетизацији није уважена међусобна условљеност мера	75%
Мере по чиниоцу НВО достављене су са закашњењем и превазилазиле су надлежности тог носиоца	100%
Приоритетизација мера по чиниоцима способности реализована је субјективном проценом руководиоца поједини чиниоца способности	87%
За приоритетизацију се могу употребити методе вишекритеријумског одлучивања	100%
Критеријуме избора опција треба формулисати на основу резултата појединих фаза процеса планирања развоја	87%
Избор опција треба да обухвати све мере по свим чиниоцима способности	62%
Значај критеријума може се утврдити методама експертске процене	87%

Средња вредност квантитативних процена		
Степен утицаја питања на приоритетизацију опција развоја	Дефазификована средња вредност процене	Лингвистички дескриптор средње вредности процене
Методe вишекритеријумског одлучивања	8,47	Веома много
Критеријуми који се односе на сценарије	8,10	Веома много
Критеријуми који се односе на приоритетне способности	8,10	Веома много
Критеријуми који се односе на стандарде потребних способности	7,73	Много
Критеријуми који се односе на степен отклањања разлике између потребних и постојећих способности	7,73	Много
Критеријуми који се односе на трошкове опција	7,92	Веома много
Критеријуми који се односе на техничке карактеристике опција	6,20	Средње
Утврђивање значаја критеријума	8,10	Веома много

Експерти су били сагласни у ставовима да за **избор опција развоја способности у складу са актуелним моделом** нису употребљаване научне методе, као и да нису коришћени критеријуми избора опција, изузев за мере по чиниоцу способности Наоружање и војна опрема, али без сазнања како су наведени критеријуми употребљени.

Када је у питању **приоритетизација** опција развоја, реализована је по предлозима носилаца чинилаца способности, без узимања у обзир њихове међусобне условљености и повезаности у оквиру једне опције, а на основу могућих финансијских оквира финансирања система одбране. С тим у вези, може се рећи да се није радило о приоритетизацији опција развоја, већ о приоритетизацији мера по чиниоцима способности. Мере које је предложио носилац чиниоца способности Наоружање и војна опрема су достављене са великим закашњењем, превазилазиле су надлежности самог носиоца чиниоца Наоружање и војна опрема, а превазилазиле су и процењене оквири могућег финансирања. Експерти сматрају да је приоритетизација мера по чиниоцима способности, реализована субјективном проценом руководиоца организационих делова МО и ВС у чијој су надлежности поједини чиниоци способности, без употребе научних метода и критеријума рангирања.

Експерти предлажу да се за **потребе рангирања опција**, односно утврђивања приоритета, могу употребити методе вишекритеријумског одлучивања. Када су у питању критеријуми избора опција, експерти су били сагласни у ставовима да се требају одредити на основу појединих продукта процеса развоја способности, а нарочито када су у питању сценарији, приоритетне способности (циљеве којима доприносе и значај ефеката и величина разлике између потребних и постојећих способности), стандарди способности (стандарде ефеката и активности), степен отклањања разлике између потребних и

постојећих способности, трошкови опција, техничке карактеристике опција и слично. Значај критеријума би исходило из експертске процене коју би реализовали субјекти који су активно учествовали у процесу дугорочног планирања развоја, а треба да буду презентоване кључним заинтересованим странама. Избор опција треба да обухвати целокупну опцију, а не само мере по појединим чиниоцима способности.

Узимајући у обзир анализу ставова експерата у вези са шестом појединачном хипотезом, **може се потврдити да се применом вишекритеријумског одлучивања, уз утврђивање значаја критеријума, може обезбедити боља приоритетизација опција развоја способности.**

3.5. Пета посебна хипотеза- Ефекти примене модела планирања развоја заснованог на способностима

Пета посебна хипотеза „Применом предложеног модела планирања развоја могу се постићи боља ефективност и ефикасност” доказана је путем четири појединачне хипотезе, а које су се односиле на релативну процену ефективности која се може остварити, као и времена, људских и материјалних ресурса који би се могли утрошити применом предложеног модела, у односу на актуелни модел планирања развоја.

3.5.1. Прва појединачна хипотеза- Ефективност примене модела

„Применом предложеног модела процеса дугорочног планирања развоја система одбране РС могу се постићи боља ефективности у односу на актуелни модел када је у питању усаглашеност са условима, укључивање субјеката у процес, уважавање мотива и циљева различитих заинтересованих страна, као и структурирање на делатности и активности и повећање применљивости и објективности.”

Узимајући у обзир комплексност ефективности која може бити остварена моделом дугорочног планирања развоја, истраживање за потребе доказивања прве појединачне хипотезе реализовано је у три дела, и то:

- први део истраживања је спроведен са циљем утврђивања кључних критеријума рангирања ефеката који се могу постићи актуелним и предложеним моделом. У првом делу примењена је метода испитивања- техника усмереног интервјуа, за прикупљање података, а ДЕМАТЕЛ метода и fuzzy метода за обраду података.
- други део истраживања је спроведен са циљем утврђивања значаја претходно селектованих кључних критеријума, као и значаја групе критеријума за рангирање модела планирања развоја сходно ефектима који се могу постићи. У другом делу истраживања примењена је метода испитивања- техника усмереног интервјуа, за

прикупљање података, а АХП метода за обраду података, те утврђивања значаја критеријума и група критеријума.

- трећи део истраживања је спроведен како би се утврдиле вредности критеријума за актуелни и предложени модел. Узимајући у обзир да је предложени модел процеса дугорочног планирања развоја система одбране модел замисли, као и да у досадашњој пракси није употребљаван, процена се заснивала на прикупљању података методом испитивања- техником усмереног интервјуа, коришћењем скале процене. Ради повећања објективности, прикупљени подаци су обрађени fuzzy методом, а крајњи ранг модела, када су у питању ефекти који се остварују, добијен је АХП методом.

Како би се утврдило којим моделом се могу остварити бољи ефекти, у **првом делу истраживања** је било потребно утврдити критеријуме по којима се може оценити који модел остварује боље ефекте. С тим у вези, полазиште у првом делу прве појединачне хипотезе јесу досадашњи резултати истраживања по питању прве, друге, треће и четврте појединачне хипотезе, те се критеријуми могу класификовати на основу: (1) услова- у којој мери је модел приближан условима примене; (2) субјеката- у којој мери модел укључује различите субјекте у процес; (3) мотива и циљева- у којој мери модел уважава мотиве и циљеве различитих заинтересованих страна; као и (4) делатности, активности, методи и методски поступци- да ли су делатности и активности одговарајуће и у којој мери модел примењује потребне методе и методске поступке ради повећања објективности и применљивости и бољег структурирања по фазама, корацима и активностима. Када је у питању применљивост модела, у овом раду се подразумева једноставност модела, оспособљеност кадра за примену, као и потенцијал за његово оспособљавање, могућност једноставне имплементације и усаглашеност са актуелним прописима, доктрином и стандардима и слично.

У свакој од група критеријума, анализом резултата досадашњих истраживања у овој докторској дисертацији, може се уочити велики број критеријума. Број претходно утврђених критеријума за прву групу износио је 14 критеријума, за другу групу 16, за трећу групу 14, а за четврту групу 19. С тим у вези, број критеријума је потребно смањити, односно утврдити кључне критеријуме, а како би се успешно примениле методе вишекритеријумског одлучивања. За селекцију кључних критеријума примењена је ДЕМАТЕЛ метода, која захтева утврђивање међусобног утицаја критеријума применом експертске процене. Узимајући у обзир да је процену међусобног утицаја реализовао већи број експерата, за прорачун средње вредности процене међусобних утицаја у складу са

пројектом истраживања примењена је fuzzy метода, чиме је повећана објективност групне процене и омекшане су границе између ставова експерата.

За обраду података и прорачуне приказане у пројекту истраживања коришћене су апликације Microsoft Office Excel и Matrix Calculator Pro. Како је намера да се утврде само критеријуми који имају доминантно највећи утицај, а тиме у највећој мери утичу и на вредности осталих критеријуме, у последњем кораку примене ДЕМАТЕЛ методе утврђен је праг вредности. Праг вредности је утврђен као аритметичка средина трећег и четвртог квантила, односно фактори чије вредности утицаја се налазе између граничне вредности од 25% највећих утицаја и фактора са максималним утицајем. С тим у вези, утврђени су следећи прагови вредности: 1 група- 0,200; 2 група- 0,172; 3 група- 0,163 и 4 група- 0,266.

Узимајући у обзир утврђен праг вредности, селектовани су само критеријуми (Табела 24) који имају највећи утицај и који су у хијерархијској структури критеријума на најнижем нивоу. Сваки критеријум је одређени ефекат који се моделом постиже, а деловањем на селектоване критеријуме може се директно и/или индиректно утицати на вредности осталих ефеката или произвести други ефекти, а нарочито хијерархијски највиши ефекти.

Табела 24 Кључни критеријуми процене ефеката модела дугорочног планирања развоја система одбране

Група	Р. бр.	Критеријум
1. Услови	1.1.	Заснованост на заштити свих одбрамбених интереса РС
	1.2.	Садржаност анализе заинтересованих страна, као и консултација и укључивање заинтересованих страна у процес
	1.3.	Уважавање повећаних трендова ангажовања система одбране у помоћи цивилним властима у супротстављању невојним претњама и у мултинационалним операцијама
	1.4.	Заснованост на свеобухватном концепту одбране у смислу одговора на све изазове, ризике и претње
	1.5.	Садржаност анализе буџета одбране у моделу
	1.6.	Формулисање политичких смерница на основу анализе докумената
	1.7.	Формулисање политичких смерница на основу анализе неформалних извора (медијски наступи, комуникација са војни руководиоцима)
2. Субјекти	2.1.	Организовање консултативних састанака (консултација) са заинтересованим странама, нарочито са ван МО и ВС
	2.2.	Информисање војних и политичких доносиоца одлуке са проблемима, ризицима и предлозима за решавање
	2.3.	Укључивање политичких и војних руководиоца у доношење одлука
	2.4.	Формирање више радних група на нивоу МО и ВС по нивоима планирања и по проблемима које је потребно решавати
	2.5.	Формирање већег броја радних група на нивоу других државних органа и правних лица од значаја за одбрану
	2.6.	Формирање координационе групе на националном нивоу и нивоу МО и ВС

Група	Р. бр.	Критеријум
	2.7.	Укљученост организационе целине надлежне за планирање развоја у рад свих радних група
3. Мотиви и циљеви	3.1.	Информисање грађана о проблемима планирања развоја
	3.2.	Укључивање политичких субјеката континуираним и квалитетним информисањем о проблемима планирања развоја
	3.3.	Креирање информација у складу са политичким стилем руковођења и политичким самоинтересима политичких доносиоца одлука
	3.4.	Мотивисање професионалних припадника војске повећањем зарада, као и материјалним и нематеријални облицима мотивисања
	3.5.	Уважавање циљева и мотива интерних заинтересованих страна
4. Делатности, активности, методе и методски поступци	4.1.	Примена научних метода приликом спровођења процеса
	4.2.	Успостављање система научених лекција приликом анализе правног оквира, стратегија и концепата како би се евидентирали и формулисали предлози измена.
	4.3.	Свеобухватност у сагледавању окружења и постојање различитих нивоа и врста окружења, објеката на којим се спроводи анализа окружења и врта сценарија
	4.4.	Оспособљеност постојећег кадра за примену модела и једноставност модела
	4.5.	Постојање јединственог модела формулисања способности са везама између ефеката, активности и услова из окружења, као и коришћење листе ефеката, активности, објеката и услова приликом утврђивања потребних способности
	4.6.	Усаглашеност модела са процесом оперативног планирања, као и са доктринарним уређењем и постојећом стандардизацијом када су у питању способности, циљеви, ефекти, задаци и активности
	4.7.	Постојање модела формулације опција развоја и мера по чиниоцима развоја способности, као и коришћење листе чиниоца способности, глагола (радњи) и објеката приликом формулисања опција и мера по чиниоцима развоја
	4.8.	Повезаност свих података у јединствени ток приликом спровођења процеса

У другом делу истраживања експерти су проценили значај селектованих кључних критеријума применом Сатијеве скале. На основу процене међусобног значаја селектованих критеријума по паровима сваког од експерата, употребом софтвера Expert Choice 11, прикупљени подаци су обрађени прорачуном групне процене значаја критеријума и група критеријума (Табела 25).

Табела 25 Приказ резултата групне процене значаја кључних критеријума и групе критеријума

Група критеријума	Процењени значај групе критеријума	Редни број критеријума	Процењени значај критеријума
g	Wg	gk	Wgk
1. Услови	0,490	1.1.	0,289
		1.2.	0,174
		1.3.	0,100
		1.4.	0,197
		1.5.	0,062
		1.6.	0,069
		1.7.	0,109
2. Субјекти	0,076	2.1.	0,086
		2.2.	0,238

Група критеријума	Процењени значај групе критеријума	Редни број критеријума	Процењени значај критеријума
g	Wg	gk	Wgk
		2.3.	0,269
		2.4.	0,140
		2.5.	0,101
		2.6.	0,056
		2.7.	0,110
3. Мотиви и циљеви	0,282	3.1.	0,050
		3.2.	0,257
		3.3.	0,238
		3.4.	0,234
		3.5.	0,221
4. Делатности, активности, методе и методски поступци	0,152	4.1.	0,199
		4.2.	0,043
		4.3.	0,228
		4.4.	0,085
		4.5.	0,159
		4.6.	0,078
		4.7.	0,176
		4.8.	0,032

У трећем делу истраживања, ефекте који би могли да се постигну применом предложеног модела по критеријума, експерти су проценили у складу са скалом процене. Када је у питању актуелни модел, експерти су узели у обзир досадашња искуства примене модела. Како је процену вредности критеријума за оба модела реализовао већи број експерата, а ради повећања објективности и омекшавања граница између ставова експерата, примењена је fuzzy метода у складу са пројектом истраживања.

Прикупљени подаци о ставовима експерата су обрађени, те су израчунате средње вредности мишљења групе експерата у вези заступљености сваког од критеријума у актуелном и предложеном моделу. Средње вредности мишљења групе експерата су дефазификоване- \underline{AVgk} и \underline{PVgk} (Табела 26).

Како би се могла употребити АХП метода, процењене вредности је потребно нормализовати- \underline{AVgk} и \underline{PVgk} (Табела 26). Нормализоване вредности критеријума за оба модела су помножене са одговарајућим значајем критеријума- Wgk (Табела 25), а како би се добиле пондерисане вредности критеријума за актуелни- \underline{AVgk}^{Wgk} и предложени- \underline{PVgk}^{Wgk} (Табела 26) модел. Пондерисане вредности критеријума су сабране у оквиру сваке групе критеријума и помножене са значајем групе критеријума- Wg (Табела 25), како би се прорачунала пондерисана вредност групе критеријума за сваки од модела- \underline{AVg}^{Wg} и \underline{PVg}^{Wg} (Табела 26). Коначни релативни значај актуелног и предложеног модела, а тиме и коначна квантификована вредност процењених ефеката за актуелни и предложени

модел- Ra и Rp (Табела 26) прорачунат је тако што су пондерисане вредности групе критеријума сабране по моделима.

Табела 26 Приказ резултата процене вредности критеријума актуелног и предложеног модела дугорочног планирања развоја система одбране

Редни број критеријума/ групе критеријума	Актуелни					Предложени					Редни број критеријума/ групе критеријума		
	Процењена вредност	Нормализована процењена вредност	Пондерисана процењена вредност	Пондерисана вредност групе критеријума	Укупно	Укупно	Пондерисана вредност групе критеријума	Пондерисана процењена вредност	Нормализована процењена вредност	Процењена вредност			
gk/g	ΔV_{gk}	ΔV_{gk}	$\Delta V_{gk}^{W_{gk}}$	$\Delta V_{gk}^{W_g}$	Ra	Rp	$PV_{gk}^{W_g}$	$PV_{gk}^{W_{gk}}$	PV_{gk}	PVgk	gk/g		
1.1.	4,60	0,398	0,115	0,168	0,338	0,662	0,322	0,174	0,602	6,97	1.1.		
1.2.	2,27	0,219	0,038					0,136	0,781	8,10	1.2.		
1.3.	3,80	0,413	0,041					0,059	0,587	5,40	1.3.		
1.4.	3,03	0,378	0,074					0,123	0,622	5,00	1.4.		
1.5.	2,67	0,266	0,016					0,046	0,734	7,37	1.5.		
1.6.	8,47	0,500	0,035					0,035	0,500	8,47	1.6.		
1.7.	2,27	0,219	0,024					0,085	0,781	8,10	1.7.		
2.1.	1,90	0,197	0,017	0,031			0,069	0,803	0,045	0,069	0,803	7,73	2.1.
2.2.	7,37	0,488	0,116							0,122	0,512	7,73	2.2.
2.3.	7,73	0,500	0,135							0,135	0,500	7,73	2.3.
2.4.	6,60	0,473	0,066							0,074	0,527	7,37	2.4.
2.5.	1,53	0,159	0,016							0,085	0,841	8,10	2.5.
2.6.	5,80	0,407	0,023							0,033	0,593	8,47	2.6.
2.7.	3,03	0,272	0,030							0,080	0,728	8,10	2.7.
3.1.	1,53	0,165	0,008	0,087			0,042	0,835	0,195	0,042	0,835	7,73	3.1.
3.2.	6,57	0,448	0,115							0,142	0,552	8,10	3.2.
3.3.	1,53	0,199	0,047							0,191	0,801	6,17	3.3.
3.4.	3,40	0,355	0,083							0,151	0,645	6,17	3.4.
3.5.	2,27	0,245	0,054							0,167	0,755	6,97	3.5.
4.1.	5,00	0,361	0,072	0,052			0,127	0,639	0,100	0,127	0,639	8,83	4.1.
4.2.	1,90	0,183	0,008							0,035	0,817	8,47	4.2.
4.3.	4,20	0,352	0,080							0,148	0,648	7,73	4.3.
4.4.	6,97	0,602	0,051							0,034	0,398	4,60	4.4.
4.5.	6,17	0,421	0,067							0,092	0,579	8,47	4.5.
4.6.	4,60	0,373	0,029							0,049	0,627	7,73	4.6.
4.7.	1,17	0,126	0,022							0,154	0,874	8,10	4.7.
4.8.	4,60	0,352	0,011							0,021	0,648	8,47	4.8.

На основу резултата истраживања, може се приметити да се за предложени модел могу остварити знатно бољи ефекти ако би се применио, а однос процењених релативних ефеката износи $0,662/0,338$ у корист предложеног модела. Када су у питању појединачни критеријуми, истраживање је показало да се применом предложеног модела могу очекивати бољи резултати код свих критеријума изузев оспособљености постојећег кадра за примену модела и једноставности модела (критеријум 4.4.), где су експерти проценили да би се бољи резултати постигли применом актуелног модела. Из табеле се могу уочити и

критеријуми код којих се могу очекивати слични ефекти актуелног и предложеног модела, а код значајно већег броја критеријума, као и код свих група критеријума се могу очекивати знатно бољи ефекти применом предложеног модела.

На основу спроведеног истраживања може се потврдити прва појединачна хипотеза да се применом предложеног модела процеса дугорочног планирања развоја система одбране РС могу се постићи бољи ефекти у односу на актуелни модел када је у питању усаглашеност са условима, укључивање субјеката у процес, уважавање мотива и циљева различитих заинтересованих страна, као и боље структурирање на делатности и активности и повећање објективности и применљивости.

3.5.2. Друга појединачна хипотеза- Рационализација људских ресурса

„Применом предложеног модела планирања развоја система одбране могу се постићи ефекти у рационализацији потребних људских ресурса.”

Подаци за доказивање друге појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа. У интервјуу експерти су изразили своју квантитативну процену колико је људских ресурса потребно за спровођење предложеног модела у односу на актуелни модел процеса дугорочног планирања развоја система одбране по категоријама. Категорије за процену су утврђене начелно по фазама предложеног модела, с том разликом што је фаза анализе окружења и развоја сценарија подељена на два дела због компарације са актуелним моделом. Осим фаза процеса, за сваку од фаза су утврђене две категорије, и то припрема и реализација, изузев прве две фазе које по својој природи представљају припремне фазе за реализацију целокупног процеса. Процена је реализована коришћењем лингвистичких дескриптора, а у складу с а начином примене fuzzy логике, приказане у пројекту истраживања.

Прикупљени подаци о ставовима експерата су обрађени, те су израчунате и дефазификоване средње вредности мишљења групе експерата у вези са релативним потребним бројем људских ресурса за спровођење процеса дугорочног планирања развоја система одбране по предложеном моделу у односу на актуелни модел (Табела 27).

Табела 27 Приказ резултата процене релативног броја потребних људских ресурса за спровођење предложеног модела у односу на актуелни модел

Категорија (фаза, део фазе)	Дефазифи-кована средња вредност процене	Средња вредност процене			Лингвистички дескриптор средње вредности процене релативног броја потребних људских ресурса за спровођење предложеног модела
		5,80	7,80	9,40	
Организовање субјеката планирања развоја	7,73	5,80	7,80	9,40	Више
Анализа правног оквира, стратегија и концепата	8,47	6,60	8,60	9,80	Веома више
Анализа окружења (припрема)	7,73	5,80	7,80	9,40	Више
Анализа окружења (реализација)	5,00	3,00	5,00	7,00	Једнак број
Развој сценарија (припрема)	7,73	5,80	7,80	9,40	Више
Развој сценарија (реализација)	7,00	5,00	7,00	9,00	Више
Идентификовање потребних способности (припрема)	7,00	5,00	7,00	9,00	Више
Идентификовање потребних способности (реализација)	8,47	6,60	8,60	9,80	Веома више
Развој опција за достизање потребних способности (припрема)	7,00	5,00	7,00	9,00	Више
Развој опција за достизање потребних способности (реализација)	6,46	4,50	6,50	8,25	Више
Избор опција за достизање потребних способности (припрема)	7,92	6,00	8,00	9,50	Веома више
Избор опција за достизање потребних способности (реализација)	3,00	1,00	3,00	5,00	Мање
Припрема	7,65	5,71	7,71	9,36	Више (тренд ка веома више)
Реализација	5,99	4,02	6,02	7,81	Више (тренд ка једнак број)

Анализом резултата истраживања може се приметити да је за спровођење предложеног модела потребно више људских ресурса. Разлози потребног већег броја људских ресурса су у томе што поједине фазе нису предвиђене актуелним моделом, као и то што предложени модел предвиђа значајно укључивање субјеката ван МО и ВС у процес планирања развоја.

Када је у питању подела процеса и фаза процеса на припрему и реализацију, може се уочити да је за имплементацију предложеног модела потребно више људских ресурса за припрему него за непосредну реализацију.

Узимајући у обзир резултате истраживања, **друга појединачна хипотеза није потврђена, те се може закључити да је за спровођење процеса дугорочног планирања**

развоја применом предложеног модела потребан већи број људских ресурса и да се не могу постићи ефекти у рационализацији потребног броја људских ресурса.

3.5.3. Трећа појединачна хипотеза- Рационализација временских ресурса

„Применом предложеног модела планирања развоја система одбране могу се постићи ефекти у рационализацији потребног времена.”

Подаци за доказивање треће појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа. У интервјуу експерти су изразили своју квантитативну процену колико је времена потребно за спровођење предложеног модела у односу на актуелни модел процеса дугорочног планирања развоја система одбране по категоријама, коришћењем лингвистичких дескриптора у складу са начином примене fuzzy логике, која је описана у пројекту истраживања.

Прикупљени подаци о ставовима експерата су обрађени, те су израчунате и дефазификоване средње вредности мишљења групе експерата (Табела 28).

Табела 28 Приказ резултата процене релативног потребног времена за спровођење предложеног модела у односу на актуелни модел

Категорија (фаза, део фазе)	Дефазификована средња вредност процене	Средња вредност процене			Лингвистички дескриптор средње вредности процене релативног потребног времена за спровођење предложеног модела
		5,40	7,40	9,20	
Организовање субјеката планирања развоја	7,37	5,40	7,40	9,20	Више
Анализа правног оквира, стратегија и концепата	6,97	5,00	7,00	8,80	Више
Анализа окружења (припрема-формирање и ажурирање базе података)	8,10	6,20	8,20	9,60	Веома више
Анализа окружења (реализација)	3,83	2,00	3,80	5,80	Мање
Развој сценарија (припрема)	8,47	6,60	8,60	9,80	Веома више
Развој сценарија (реализација)	2,30	0,80	2,20	4,20	Мање
Идентификовање потребних способности (припрема)	6,20	4,20	6,20	8,20	Једнако
Идентификовање потребних способности (реализација)	3,03	1,20	3,00	5,00	Мање
Развој опција за достизање потребних способности (припрема)	6,17	4,20	6,20	8,00	Једнако
Развој опција за достизање потребних способности (реализација)	3,07	1,40	3,00	5,00	Мање
Избор опција за достизање потребних способности (припрема)	6,57	4,60	6,60	8,40	Више

Категорија (фаза, део фазе)	Дефазификована средња вредност процене	Средња вредност процене			Лингвистички дескриптор средње вредности процене релативног потребног времена за спровођење предложеног модела
Избор опција за достизање потребних способности (реализација)	1,90	0,40	1,80	3,80	Веома мање
Припрема	7,12	5,17	7,17	8,86	Више
Реализација	2,83	1,16	2,76	4,76	Мање

Анализом резултата истраживања може се приметити да је за припрему спровођења предложеног модела потребно *Више* времена. Разлози за потребном већом количином времена за реализацију припрема су у томе што припреме по предложеном моделу, осим израде модела и смерница за спровођење појединих фаза, подразумевају и: израду софтвера и база података; прикупљање података; утврђивање критеријума избора опција и њихово повезивање и пондерисање; утврђивање субјеката које треба укључити у процес планирања развоја и начина за њиховог укључивање; формулисање очекивања, ограничења и обавеза у вези са заинтересованим странама; конструисање ратних игара са потребним елементима; као и стандардизацију и израду листе термина који ће бити коришћени (за идентификовање потребних способности и развој опција). Иако је за припреме потребно више времена, треба имати у виду да се највећи број припремних радњи изводи једанпут, а ажурирање, које је знатно мањег обима, реализује се у сваком циклусу израде докумената.

Обим припрема за спровођење процеса дугорочног планирања развоја система одбране утицао је на процену да је за непосредну реализацију процеса по предложеном моделу потребно *Мање* времена. С тим у вези, а узимајући у обзир да се припреме не изводе у потпуности у сваком циклусу, **може се закључити и потврдити трећа појединачна хипотеза да се применом предложеног модела могу постићи ефекти у рационализацији потребног времена.**

3.5.4. Четврта појединачна хипотеза- Рационализација материјалних ресурса

„Применом предложеног модела планирања развоја система одбране могу се постићи ефекти у рационализацији потребних материјалних ресурса.”

Материјални ресурси потребни за спровођење процеса дугорочног планирања развоја система одбране изражени су у потребним финансијским средствима. Када је у питању спровођење актуелног модела процеса планирања развоја, утрошена финансијска средства су се односила на трошкове репрезентације за потребе послужења радних и

координационих група, као и трошкове службених путовања, смештаја и исхране лица ангажованих у саставу радних група.

Полазиште приликом прикупљања података за потребе доказивања четврте појединачне хипотезе је било то да се у саставу МО и ВС налази организациона целина надлежна за израду софтвера, те осим повећаног броја људских ресурса и потребног времена за реализацију ових задатака, што је узето у обзир приликом доказивања друге и треће појединачне хипотезе, нису потребна додатна финансијска средства за спровођење предложеног модела.

Подаци за доказивање четврте појединачне хипотезе прикупљени су методом испитивања, техником неусмереног интервјуа. У интервјуу експерти су изразили своју квантитативну процену колико је материјалних ресурса потребно за спровођење предложеног модела у односу на актуелни модел процеса дугорочног планирања развоја система одбране по категоријама.

Експерти су своју процену релативне количине материјалних ресурса изразили коришћењем лингвистичких дескриптора у складу са пројектом истраживања. Прикупљени подаци о ставовима експерата су обрађени израчунавањем средње вредности мишљења групе експерата и дефазификовањем те вредности (Табела 29).

Табела 29 Приказ резултата процене релативне количине потребних материјалних ресурса за спровођење предложеног модела у односу на актуелни модел

Категорија (фаза, део фазе)	Дефазификована средња вредност процене	Средња вредност процене			Лингвистички дескриптор средње вредности процене релативних потребних материјалних ресурса за спровођење предложеног модела
		3,40	5,40	7,40	
Организовање субјеката планирања развоја	5,40	3,40	5,40	7,40	Једнака количина
Анализа правног оквира, стратегија и концепата	5,00	3,00	5,00	7,00	Једнака количина
Анализа окружења (припрема- формирање и ажурирање базе података)	5,00	3,00	5,00	7,00	Једнака количина
Анализа окружења (реализација)	5,00	3,00	5,00	7,00	Једнака количина
Развој сценарија (припрема)	5,00	3,00	5,00	7,00	Једнака количина
Развој сценарија (реализација)	5,40	3,40	5,40	7,40	Једнака количина
Идентификовање потребних способности (припрема)	5,00	3,00	5,00	7,00	Једнака количина
Идентификовање потребних способности (реализација)	5,80	3,80	5,80	7,80	Једнака количина

Категорија (фаза, део фазе)	Дефазифи-кована средња вредност процене	Средња вредност процене			Лингвистички дескриптор средње вредности процене релативних потребних материјалних ресурса за спровођење предложеног модела
Развој опција за достизање потребних способности (припрема)	5,00	3,00	5,00	7,00	Једнака количина
Развој опција за достизање потребних способности (реализација)	5,80	3,80	5,80	7,80	Једнака количина
Избор опција за достизање потребних способности (припрема)	5,00	3,00	5,00	7,00	Једнака количина
Избор опција за достизање потребних способности (реализација)	5,00	3,00	5,00	7,00	Једнака количина
Припрема	5,06	3,06	5,06	7,06	Једнака количина
Реализација	5,40	3,40	5,40	7,40	Једнака количина

Анализом резултата истраживања може се закључити да би примена предложеног модела захтевала приближно *Једнаку* количину материјалних ресурса, изражених у потребним финансијским средствима, као и актуелни модел. Изузетак представља реализација фазе Организовање заинтересованих страна, Развоја сценарија, Идентификовања потребних способности и Развоја опција за достизање потребних способности, које, иако процењене са дескриптором *Једнако*, теже ка дескриптору *Више*. Разлог могућег незнатног повећања утрошка финансијских средстава јесте због потребних финансијских средстава за услуге информисања у току фазе Организовања заинтересованих страна, као и повећаног броја ангажованих људских ресурса у осталим фазама због укључивања субјеката ван МО и ВС.

С тим у вези, **четврта појединачна хипотеза није потврђена, а предложеним моделом се не постижу ефекти у рационализацији материјалних ресурса, већ је потребна приближно иста количина материјалних ресурса.**

4. ЗАКЉУЧАК

У докторском раду, са теоријског аспекта, као и доказивањем појединачних хипотеза, извршена је анализа услова, субјеката планирања развоја и њихових мотива и циљева, делатности, активности, метода и методских поступака процеса дугорочног планирања развоја, нарочито актуелног модела који се примењује у Републици Србији. Како би се процес дугорочног планирања развоја рационализовао, израђен је нови модел процеса планирања развоја, те утврђен степен рационализације који се може постићи његовом применом.

Истраживање је показало са се применом предложеног модела могу постићи значајно бољи ефекти у контексту приближавања реалним условима примене, укључивања различитих субјеката у процес и усаглашавања њихових мотива и циљева, као и повећања објективности и применљивости и бољег структурирања по фазама, корацима и активностима, уз мањи утрошак временских ресурса. Истраживање је показало да би се применом модела рационализације повећао потребан број људских ресурса због укључивања субјеката ван Министарства одбране и Војске Србије у процес, као и да би количина потребних материјалних ресурса била непромењена.

За разлику од актуелног модела, предложени модел рационализације се кључно разликује у томе што садржи фазе које се односе на анализу заинтересованих страна, организовање субјеката планирања развоја, као и анализу и ревизију правног оквира, стратегија и концепата чиме се доприноси усаглашености мотива и циљева различитих заинтересованих страна и усаглашености са нормативно-правним актима Републике Србије, актуелним стратегијама и Планом одбране. И поред додавања две нове фазе, предложени модел рационализације има две фазе мање у односу на актуелни које су, како су резултати истраживања показали, боље структурирани. Предложени модел предвиђа употребу савремених научних метода нарочито у области анализе окружења, развоја сценарија, ратних игара и избора опција за достизање потребних способности. Када је у питању анализа окружења, за разлику од актуелног модела, предложени модел предвиђа формирање базе података о чиниоцима (факторима) окружења, чиме би се створили предуслови за примену научних метода, повезивање са методама развоја сценарија, као и већи степен конкретизације процена окружења.

Како су кључне фазе процеса планирања развоја идентификовање потребних способности и развој опција за достизање потребних способности, предложени модел за разлику од актуелног модела предвиђа употребу листа глагола, објеката, карактеристика објеката и других термина и њихово међусобно повезивање у јединствене моделе

идентификовања потребних способности и опција развоја, те на тај начин и стандардизацију и аутоматизацију процеса чиме се директно утиче на рационализацију. Може се закључити да је предложени модел заснован на организацијском учењу и интеракцији са другим процесима, а нарочито процесима израде закона и подзаконских аката, израде стратегијских и доктринарних докумената, израде Плана одбране и оперативног планирања.

На основу досадашње примене актуелног модела дугорочног планирања развоја система одбране, истраживање је показало да актуелни модел процеса дугорочног планирања развоја система одбране није усаглашен са условима. Од доношења Дугорочног плана развоја система одбране 2011. године, правни оквир, као полазиште за дугорочно планирање развоја је промењен доношењем нових закона и подзаконских аката којима се уређује област планирања развоја. Највеће промене се односе на промену садржаја појединих докумената планирања развоја и редоследа доношења докумената планирања развоја у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја.

Кључни услов који одређује процес дугорочног планирања развоја јесу изазови, ризици и претње за чије супротстављање систем одбране треба да развија способности. Изазови, ризици и претње у највећој мери омогућавају формулисање одговора на питање шта систем одбране треба да ради. Један од највећих недостатака актуелног Дугорочног плана развоја је тај да се заснива само на војним претњама, али и само на одговорима који подразумевају класичну употребу војне силе, односно на тзв. „тврдим одговорима”. Истраживање је показало да ће се у будућности оружани сукоби све више мењати, нарочито због утицаја технологије. Технологија ће утицати на наоружање и војну опрему, морал и значај људских ресурса у будућим сукобима, те ће умањити ефекте класичних одговора на претње употребом војне силе. Такође, повећани су захтеви за ангажовањем система одбране у супротстављању невојним претњама као што су на пример елементарне непогоде, контролисање токова миграција, тероризам, немири у урбаним срединама, побуне и слично.

Модел процеса дугорочног планирања развоја треба да уважава трендове будућег ангажовања система одбране, као и да се осим на тзв. „тврдим одговорима” заснива и на одговорима који не подразумевају класичну употребу војне силе, односно тзв. „меким одговорима”. За разлику од одговора који се заснивају на класичној употреби војне силе, тзв. „меки одговори” захтевају учешће свих субјеката система одбране, а не само војних снага. Управо наведена потреба за различитим начинима одговора, као и њиховим комбинацијама, намеће и потребу за постојањем различитих концепата одбране и операције или различитих варијанти одређеног концепта одбране и операције. Кључни

проблеми актуелног процеса дугорочног планирања развоја система одбране, када је у питању концепт, јесу да не постоји разрађен концепт одбране који би подразумевао и различите начине супротстављања различитим претњама, као и да није описан начин коришћења концепата операције у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја система одбране. Наведени проблеми утичу на усаглашеност докумената дугорочног планирања развоја и Плана одбране, као и на смањен обим учешћа, па чак и одсуство, алтернативних начина супротстављања претњама, а нарочито одговора који нису засновани на класичној употреби војне силе.

Буџет одбране, као један од услова примене модела у највећој мери ограничава процес планирања развоја система одбране. Када је у питању буџет одбране, актуелни модел не предвиђа делатности и активности, као ни методе и методске технике предвиђања буџета одбране. У актуелном моделу изабрана опција развоја способности није флексибилна и не предвиђа разраду више опција сходно различитим сценаријима финансирања, већ је заснована на једној опцији која је у вези са једним, односно одабраним сценаријом финансирања. Решење примењено у актуелном моделу, применом приоритетизације мера развоја способности, омогућава једино прилагођавање условима финансирања у случајевима мањег одступања од предвиђеног буџета одбране. С тим у вези, актуелним Дугорочним планом развоја из 2011. године, предвиђен је износ финансирања од 2% БДП-а, а у току целог периода био је значајно мањи, те се може рећи да документ није био спроведен због недостатка финансијске флексибилности. Може се закључити да актуелни модел не предвиђа решења за велика одступања буџета одбране у односу на предвиђени буџет. Истраживање је показало да се финансијска флексибилност може побољшати применом научних метода и методских поступака за израду различитих сценарија буџета одбране, те избором и разрадом опција развоја по сценаријима финансирања, где би свака од изабраних опција била описана у документу дугорочног планирања развоја. У случају већих промена буџета одбране примењивала би се опција развоја која највише одговара одређеном разрађеном сценарију финансирања, док би се приоритетизација мера користила у случају мањих одступања од одређеног сценарија финансирања.

За разлику од услова у којима је израђиван актуелни Дугорочни план развоја система одбране, истраживање је показало да је присутан повећан одлив кадра, што испољава негативан утицај на развој способности. На одлив кадра најзначајније утиче пад животног стандарда професионалних припадника МО и ВС у претходном периоду, као и могућност боље зараде у другим секторима у РС. С тим у вези, модел процеса дугорочног планирања развоја би требало да уважава промењене услове у окружењу, те да анализом мотива и

циљева интерних заинтересованих страна формулише мере развоја способности ради смањења одлива и привлачења квалитетног кадра, што актуелни модел дугорочног планирања развоја не предвиђа.

За усмеравање процеса дугорочног планирања развоја, те формулисање смерница које упућују на то шта се од система одбране и његовог развоја очекује, у највећој мери утичу политичке смернице. Кључни недостатак актуелног модела дугорочног планирања развоја је тај што се формулација политичких смерница заснива на анализи стратегијских докумената, док се занемарују остали извори. Политичке смернице које се формулишу у складу са актуелним моделом се најчешће односе на мисије и задатке система одбране, а не и на друге проблеме. Истраживање је показало да се највећи број политичких смерница управо налази у другим изворима, а нарочито у неформалним облицима, као што су медијски наступи политичких руководиоца и међусобна комуникација политичких и војних руководиоца. Када су у питању области на које се политичке смернице односе, истраживање је показало да се највећи број њих односи на мере развоја способности, а знатно мањи на мисије и задатке, што чини да се актуелни модел значајно удаљава од услова примене када је у питању формулисање политичких смерница.

Иако се актуелни модел дугорочног планирања развоја односи на цео систем одбране, његова теоријска основа, као и практична примена, није предвиђала укључивање субјеката ван МО и ВС у процес дугорочног планирања развоја. Истраживање је показало да се укључивањем субјеката ван МО и ВС може унапредити: легитимитет и остваривост документа; координација и одговорност субјеката планирања развоја; усаглашеност Дугорочног плана развоја са концептом одбране и Планом одбране; као и усаглашеност мотива и циљева свих субјеката система одбране.

За разлику од досадашњег приступа укључивања субјеката искључиво у предимензиониране радне или координационе групе, истраживање је показало да би знатно рационалније било да се субјекти планирања развоја укључе на другачије начине у процес. Организација рада субјеката планирања развоја може бити рационалнија ако би се субјекти ван МО и ВС, а нарочито они који израђују План одбране, консултовали приликом спровођења појединих фаза, корака и активности процеса или у вези појединих проблема, уместо да се укључују у састав радних група. На тај начин би се значајно унапредила усаглашеност плана развоја и Плана одбране и усагласиле потребе и могућности између других субјеката система одбране и планера развоја.

Један од већих недостатака актуелног модела када је у питању укључивање субјеката, јесте непостојање система информисања кључних субјеката са продуктима процеса и проблемима развоја, чиме велики број заинтересованих страна остаје

неукључен у процес планирања развоја система одбране. Истраживање је показало да су кључни субјекти које је потребно информисати политички субјекти и грађани, а преко којих се може остварити утицај и на информисаност других заинтересованих страна. Унапређењем информисања заинтересованих страна може се унапредити легитимитет и остваривост документа, јер је процес транспарентнији, а већи број заинтересованих страна ће документ планирања развоја доживљавати као свој документ.

Када је у питању организација субјеката који су непосредно укључени у израду документа и спровођење процеса, уместо великих радних или координационих група формираних за спровођење целокупног процеса, истраживање је показало да би се бољи резултати остварили формирањем већег броја радних група мањег обима, сходно појединим фазама, корацима и активностима процеса или проблемима које треба разматрати. У наведене радне групе би био укључен мањи број компетентних субјеката у складу са проблемом за који се радна група формира. Осим у МО и ВС, радне групе је пожељно формирати и у оквиру других субјеката система добране, а нарочито оних који израђују своје планове одбране. Координацију и размену информација између радних група могуће је реализовати консултацијама са представницима радних група или преко координационе групе. Узимајући у обзир наведену организацију субјеката укључених у процес планирања развоја, као и недостатке актуелног модела који су се односили на управљање процесом, у рад свих радних група у МО и ВС потребно је укључити организацијску целину надлежну за планирање развоја у МО, што није била досадашња пракса.

И поред захтева за централизованим управљањем процесом од стране организацијске целине надлежне за планирање развоја у МО, истраживање је указало и на потребу укључивања појединих организацијских целина у тип укључености „сарадник”. Сарадник би био равноправан партнер организацијској целини надлежној за планирање развоја у МО приликом управљања и спровођења процеса, а у току спровођења процеса те организационе целине би функционисале и иступале јединствено. Истраживање је указало да је као равноправног партнера у изради документа дугорочног планирања развоја потребно укључити организациону целину Генералштаба надлежну за планирање развоја. На тај начин би се одговорност за спровођење процеса дисперзовала, а повећао би се легитимитет документа и компетентност приликом управљања процесом.

Један од великих недостатака актуелног модела је што не уважава и не управља мотивима и циљевима различитих заинтересованих страна, а нарочито кључних заинтересованих страна, и то: грађана, политичких субјеката и интерних заинтересованих страна. Када су у питању грађани, истраживање је показало корелацију између нивоа

информисаности, релативне субјективне перцепције угрожености од стране војних претњи и ставова грађана у вези висине буџета одбране. С тим у вези, повећањем информисаности грађана о систему одбране и проблемима планирања развоја, може се утицати и на ставове грађана у вези висине буџета одбране. На тај начин, грађани се могу искористити као средство посредног деловања на политичке доносиоце одлуке приликом расподеле буџета одбране, те и повећање буџета одбране на потребан ниво. Наведена корелација између нивоа информисаности, релативне субјективне перцепције угрожености од стране војних претњи и тежњи грађана у вези буџета одбране, представља једно од значајних научних открића у докторској дисертацији. Као откриће, може се навести и откривена зависност између одступања релативне субјективне перцепције угрожености од стране војних претњи од средње вредности по стратосима ставова у вези висине буџета одбране и ставова грађана у вези висине буџета одбране. С тим у вези, откривено се да ће повећањем тежњи у вези смањења буџета одбране бити заступљена већа дисперзија релативне субјективне перцепције код грађана о угрожености државе од стране војних претњи, те се може рећи да су њихови ставови мање усаглашени док је код грађана који теже ка повећању буџета одбране регистрована мања дисперзија, а тиме се може рећи и да су њихови ставови у вези угрожености државе усаглашенији.

Осим служења јавном добру, те задовољавањем мотива и циљева грађана, политички доносиоци одлука се руководе и властитим политичким програмима. Истраживање је показало да се мали број циљева из политичких програма парламентарних политичких странака у периоду од 2011. до 2018. године односио на систем одбране, као и да формулисани циљеви нису довољно конкретни нити свеобухватни у контексту планирања развоја система одбране. Разлози неповољног стања циљева у вези система одбране у политичким програмима јесте недовољна информисаност политичких субјеката у вези са проблемима планирања развоја. С тим у вези, укљученост политичких доносиоца одлука у процес планирања развоја система одбране се треба унапредити, нарочито информисањем у вези са кључним питањима планирања развоја, а која се односе на: безбедносне изазове, ризике и претње које могу угрозити одбрамбене интересе РС; стање ВС и система одбране у целини, укључујући и стање постојећих способности; ризике који могу настати у случају да систем одбране не поседује одређене способности у контексту немогућности да се одговори на одређене изазове, ризике и претње.

Истраживање је показало да интерне заинтересоване стране на највишем нивоу вреднују циљеве који се односе на безбедност грађана и државе, али да је мала разлика између нивоа значаја циљева који се односе на безбедност грађана и државе и нивоа значаја егзистенцијалних циљева. Наведена мала разлика у нивоима циљева је последица

примењеног неповољног система мотивисања интерних заинтересованих страна, као и стила руковођења.

Може се закључити да се циљеви различитих заинтересованих страна система одбране, а нарочито политичких доносиоца одлука, грађана и субјеката који реализују процес планирања развоја, у великој мери разликују. Инертност актуелног модела процеса планирања развоја ка информисању и укључивању грађана и политичких субјеката у процес планирања развоја, као и ка мотивацији интерних заинтересованих страна довела је до примене неповољног модела усклађивања мотива и циљева кључних заинтересованих страна планирања развоја. Уважавајући то да је примењени модел усклађивања циљева битних субјеката планирања развоја неповољан по процес дугорочног планирања развоја, истраживањем је доказано да се информисањем политичких доносиоца одлука (нарочито ван МО и ВС) и осталих политичких субјеката и грађана, као и бољом мотивацијом професионалних припадника МО и ВС може постићи повољнији модел усклађивања циљева и мотива.

Када су у питању делатности и активности, као и методе и методски поступци, истраживање је показало да актуелни модел поседује одређене недостатке. Актуелни процес дугорочног планирања развоја не предвиђа делатности и активности које се односе на анализу заинтересованих страна, организацију субјеката планирања развоја у току спровођења процеса, комуницирање са заинтересованим странама, анализу и ревизију правног оквира, као и анализу и ревизију концепата одбране и концепата операције. Истраживање је показало да наведене делатности и активности могу допринети: сагледавању које субјекте и како треба укључити у процес дугорочног планирања развоја и како их организовати; утврђивању смерница за планирање развоја у смислу формулисања обавеза, очекивања и ограничења система одбране и субјеката система одбране појединачно; усаглашавање мотива и циљева, а тиме и упознавање и прихватање обавеза, очекивања и ограничења између кључних заинтересованих страна система одбране пре доношења документа дугорочног планирања развоја; као и усаглашавање са актуелним правним оквиром РС, Планом одбране и процесом оперативног планирања.

На основу резултата истраживања, може се закључити да делатности и активности процене окружења и развоја сценарија нису одговарајуће структуриране, те да их је потребно објединити у јединствену фазу која би се спроводила на свим нивоима планирања. С тим у вези, анализа окружења и развој сценарија би биле међусобно повезане делатности које би се паралелно спроводиле у сваком од нивоа планирања. Један од уочених проблема у току истраживања, а када је у питању окружење и сценарији, јесте непостојање свеобухватно утврђених врста и нивоа окружења, објеката по којима се

спроводи анализа и развијали сценарији, као и врсте сценарија. С тим у вези, актуелни модел, као и пракса његове досадашње примене не третира унутрашње окружење као недељиви део окружења и не прави јасну разлику између стратегијског националног и стратегијског војног нивоа окружења, а тиме и не развија различите сценарије за наведене врсте и нивое окружења. Због нефокусираности делатности процене окружења у складу са актуелним моделом на одређене објекте из окружења, процене кружења су често превише генерализоване и неусмерене ка стварним потенцијалним носиоцима претњи, већ се првенствено баве претњама као појавама, без навођења могућих носилаца. Наведени проблеми у великој мери утичу и на степен генерализације на нижим нивоима, а тиме и на реализацију наредних активности у процесу дугорочног планирања развоја.

У складу са актуелним моделом дугорочног планирања развоја, методе и методски поступци се не примењују у довољној мери за процену окружења и развој сценарија. Када се говори о процени, односно о анализи окружења, кључни проблеми који су утврђени истраживањем се односе на непостојање историјске базе података о чиниоцима (факторима) окружења и непримењеност статистичких метода и метода операционих истраживања за израчунавање и процену кретања трендова чиниоца у будућности. Наведени проблеми доприносе субјективности и великом степену генерализације процене окружења.

За потребе развоја сценарија, актуелни модел дугорочног планирања развоја се првенствено заснива на застарелим методама и методским поступцима, првенствено на морфолошкој анализи. Примена наведених метода онемогућава каскадну интеграцију више различитих сценарија, смањење броја конзистентних конфигурација, као и објективну селекцију репрезентативних конфигурација. Истраживање је показало да се наведени проблеми могу превазићи применом савремених метода заснованих на морфолошкој анализи, метода операционих истраживања и метода претраживања података. Актуелни модел занемарује значај и улогу ратних игара за развој сценарија на нижим нивоима, иако су примењиване практично. У практичном спровођењу развоја сценарија применом ратних игара истраживање је показало велике недостатке који су утицали на њихову објективност, а односили су се на непостојање правила ратних игара и недовољну примењеност математичких модела и борбених могућности приликом прорачуна исхода сукоба.

На основу резултата истраживања, може се приметити да су највећи проблеми процеса у вези са непостојањем јединственог приступа приликом формулисања потребних способности и мера по чиниоцима способности за достизање потребних способности. Формулисање потребних способности могло би се унапредити изградом листа могућих

ефеката, активности, објеката и услова из окружења, као и успостављањем везе између наведених појмова и других фаза процеса планирања развоја у јединствени модел идентификовања потребних способности. Када је у питању формулисање опција развоја способности, процес се може унапредити утврђивањем структуре опције, листе чиниоца способности, листе могућих глагола за мере по чиниоцима способности и листе могућих објеката над којима ће се мере спроводити, као и повезивањем наведених елемената међусобно и са осталим фазама процеса планирања развоја у јединствени модел идентификовања опција развоја способности. Овакав вид стандардизације омогућио би аутоматску обраду података коришћењем адекватне апликације- базе података.

Применом актуелног модела, за потребе избора опција за достизање потребних способности нису употребљаване научне методе, нити је избор реализован у складу са јединственим критеријумима. Приоритетизација је реализована у оквиру мера по чиниоцима способности, а не у оквиру опција, без међусобне синхронизације мера различитих чиниоца. Одсуство метода и методских поступака рангирања опција довело је до субјективности изабраних опција, а на основу процене руководиоца организацијских целина надлежних за одређене чиниоце способности. Како би се унапредио избор опција, истраживањем је показано да је потребно утврдити листе критеријума који би били применљиви за све чиниоце и применити методе вишекритеријумског одлучивања.

На основу постављених хипотеза истраживања израђен је предложени модел замисли применом кога би процес дугорочног планирања развоја система одбране РС требало да се рационализује. Ефекти примене модела, када је у питању рационализација, сагледани су кроз утицај на ефективност и ефикасност која би могла да се постигне применом предложеног и актуелног модела. Циљ рационализације је био да се предложеним моделом постигне иста или већа ефективност уз побољшање ефикасности у смислу утрошка материјалних ресурса, потребног броја ангажованих људских ресурса и времена.

Узимајући у обзир комплексност мерења ефективности, примењена је комбинација различитих метода у циљу повећања објективности процене, што у методолошком смислу представља значајан допринос ове докторске дисертације. За селекцију критеријума примењена је комбинација fuzzy и DEMATEL методе, за утврђивање вредности критеријума по сваком од модела fuzzy метода, док је за утврђивање значаја критеријума, као и релативне вредности критеријума и рангирање модела примењена АХП метода. Комбинација наведених метода омогућила је омекшавање граница између ставова експерата приликом процене, као и повећану објективност процене. На основу резултата истраживања, када је у питању ефективност примене модела, може се закључити да се

процењује да се може остварити приближно два пута већа ефикасност применом предложеног модела.

Када је у питању ефикасност истраживање је показало да се применом предложеног модела, који је заснован на постављеним хипотезама, може постићи релативно мањи утрошак времена, уз релативно већи број ангажованих људских ресурса, као и релативно исти утрошак материјалних ресурса у односу на то када би се применио актуелни модел. На повећани број ангажованих људских ресурса тежишно би утицало то што би се у процес дугорочног планирања развоја система одбране по предложеном моделу укључили и субјекти ван МО и ВС, што није била пракса по актуелном моделу. Истраживање је показало да су предуслови за постизање веће ефикасности, када је у питању потребно време реализације, спровођење темељних и свеобухватних припрема за имплементацију предложеног модела, које подразумевају израду софтвера за подршку и помоћних модела и листа појмова појединих фаза, корака и активности. Кључна предност предложеног модела у контексту ефикасности јесте управо та да омогућава софтверску подршку приликом спровођења целокупног процеса дугорочног планирања развоја.

Може се закључити да се процес дугорочног планирања развоја система одбране може рационализовати претежно другачијим делатностима и активностима, укључивањем кључних заинтересованих страна на различите начине у процес планирања развоја, као и применом савремених метода и методских поступака којима се може омогућити аутоматизована обрада података и већа објективност. Најважнији ефекти који би се постигли рационализацијом на предложени начин односе се на приближавање модела реалним условима примене, укључивање већег броја заинтересованих страна и усаглашавање мотива и циљева кључних заинтересованих страна, побољшање структурирања модела на фазе, кораке и активности, као и побољшање практичне применљивости и објективности модела.

Како је рационализација истраживана на моделу замисли, у даљим истраживањима потребно је предложени модел применити као прототип, те реализовати практично истраживање применом експеримента како би се у пракси потврдили резултати процене из овог истраживања и модел кориговао у складу са новодобијеним резултатима.

ЛИТЕРАТУРА

Књиге

- 1) Acanfora, M. (2011). *Centers of Stability Analysis – The Missing Framework in Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment Doctrine*. Newport: Naval War College.
- 2) Bryant, C. D., Thomson, G., и Peck, D. L. (2007). *21st Century Sociology: A Reference Handbook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- 3) Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 4) Bryson, J. M., и Alston, F. K. (2011). *Creating your strategic plan- a workbook for public and nonprofit organizations* (3rd Edition изд.). San Francisco: Jossey-Bass.
- 5) Buzan, B., Weaver, O., и de Wilde, J. (1998). *Security*. London: Lynne Rienner Publisher.
- 6) Chermack, T. J. (2011). *Scenario planning in organizations- How to create, use, and assess scenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- 7) Combined Joint Operations from the Sea Centre Of Excellence. (2012). *An Introduction to Joint Operations on and from the Sea*. Combined Joint Operations from the Sea Centre Of Excellence.
- 8) Curran, J. P., и Gurevitch, M. (2005). *Mass Media and Society* (4th изд.). London: Arnold.
- 9) Damodaran, A. (2008). *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*. New Jersey: Pearson.
- 10) Davis, P. (2001). *Effects-Based Operations*. Santa Monica: RAND.
- 11) Davis, P. (2002). *Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission System Analysis, and Transformation*. Santa Monica: RAND.
- 12) Gaidow, S., Boey, S., и Egudo, R. (2006). *A Review of the Capability Options Development and Analysis System and the Role of Risk Management*. Edinburgh: Defence Science and Technology Organisation.
- 13) Gillis, J. (2007). *Performance Measurement, a critical element in transformation of the Canadian Forces*. Преузето Maj 21, 2018 са Canadian Forces College:
<https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/276/335.pdf>
- 14) Glynn, C. (2016). *Public Opinion* (3th изд.). New York: Routledge.
- 15) Godet, M., Durance, P., и Gerber, A. (2006). *Strategic Foresight*. Gerpa: Cahiers du LIPSOR.
- 16) Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis*. Hoboken: John Wiley и Sons.

- 17) Grunig, J., и Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: CBS College Publishing.
- 18) Harmon, P. (2007). *Business Process- A Guide for Bussiness Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Burlington: Morgan Kaufmann.
- 19) Helfat, C. (2006). *The SMS Blackwell Handbook of Organisational Capabilities*. New Jersey: Blackwell Publishing.
- 20) Jeston, J., и Nelis, J. (2008). *Business Process Management*. Oxford: Elsevier.
- 21) Kaplan, R., и Norton, D. (1996). *The Balance Scorecard*. Кембриџ: Harvard College.
- 22) Kommando Strategische Aufklärung. (2009). *Enhanced systemic understanding of the information environment in complex crisis management- Analytical Concept*. Bonn: Gruppe Informationsoperationen.
- 23) Kosow, H., и Gaßner, R. (2008). *Methods of Future and Scenario Analysis*. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- 24) Mann, E., Endersby, G., и Searle, T. (2002). *Thinking Effects - Effects-Based Methodology for Joint Operations*. Alabama: Air University Press.
- 25) MORS Workshop. (2004). *Capabilities Based Planning: The Road Ahead*. Arlington: Institute of Strategic Analyses.
- 26) Nguyen, M.-T., и Dunn, M. (2009). *Some Methods for Scenario Analysis in Defence Strategic Planning*. Canberra: Defence Science and Technology Organisation, Australia Department of Defence.
- 27) Niven, P. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies*. New Jersey: John Wiley и Sons.
- 28) Oxford University Press. (2006). *Dictionary of Business and Management*. Oxford: Market House Books.
- 29) Pirnie, B., и Gardiner, S. (1996). *An Objectives-Based Approach To Military Campaign Analysis*. Santa Monica: RAND National Defense Research Institute.
- 30) Rauffet, P., Da Cunha, C., и Bernard, A. (2010). *Organisational capabilities assessment: a dynamic methodology, methods and a tool for supporting organisational diagnosis*. Nantes: Institut de Recherche en Communications et en Cybernétique de Nantes (IRCCyN).
- 31) Reidar, D. (2004). *Development planning- concepts and tools fro planners, managers and facilitators*. London: Zed books.
- 32) Republique Francaise, Ministere de la Defense. (2012). *Strategic Horizons*. Sipap Oudin.
- 33) Robbins, S. P., и Coulter, M. (2007). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- 34) Smith, M. (2007). *Fundamentals of management*. New York: Mc Graw Hill Education.

- 35) Stojkovic, D., и Bjørn, D. R. (2007). *Methodology for long term defence planning*. Kjeller: Norwegian Defence Research Establishment (FFI).
- 36) Stout, L. (2011). *Collective Visioning: How Group Can Work Together for a Just and Sustainable Future*. Williston: Berrett- Koehler Publisher.
- 37) Tan, P.-N., Steinbach, M., и Kumar, V. (2006). *Introduction to Data Mining*. New Jersey: Pearson.
- 38) The Technical Cooperation Program (TTCP). (2004). *Guide to Capability Based Planning*. MORS workshop.
- 39) United Kingdom Ministry of Defence. (2014). *Strategic Trends Programme, Global Strategic Trends- Out to 2045*. Swindon: Crown Copyright.
- 40) Van der Meiden, A. (1993). *Увод у односе с јавношћу*. Нови Сад: Прометеј.
- 41) Бахтијаревић-Шибер, Ф., и Сикавица, П. (2001). *Лексикон менаџмента*. Загреб: Масмедија.
- 42) Бацковић, М., Вулета, Ј., и Поповић, З. (2013). *Економско математички методи и модели*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.
- 43) Блек, С. (2003). *Односи с јавношћу*. (С. Баранац, Прев.) Београд: Издавачко предузеће СЛИО.
- 44) Видановић, И. (2006). *Речник социјалног рада*. Београд: Тиро-erc.
- 45) Волков, В. (1998). *Дезинформација- од тројанског коња до интернета*. (Ж. Ивановић, Прев.) Београд: Наш дом.
- 46) Вујанић, М., Гортан-Премк, Д., Дешић, М., Драгићевић, Р., Николић, М., Ного, Љ., и други. (2007). *Речник српскога језика*. Нови Сад: Матица српска.
- 47) Даниловић, Н. (2015). *Метод анализе садржаја докумената са инструментима*. Београд: Задужбина Андрејевић.
- 48) Дунђеровић, Р. (2004). *Основи психологије менаџмента*. Нови Сад: Факултет за менаџмент (LitoStudio).
- 49) Ђорђевић, Ж. (2006). *Социологија*. Нови Сад: "СЕКОМ"- books d.o.o.
- 50) Ејдус, Ф. (2012). *Међународна безбедност: теорије, сектори и нивои*. Београд: ЈП Службени гласник и Београдски центар за безбедносну политику.
- 51) Ерић, Д. (2000). *Увод у менаџмент*. Београд: Чигоја штампа.
- 52) Кара-Мурза, С. (2008). *Манипулација свешћу*. (С. Росић, Прев.) Београд: Библиотека "Руски писци".
- 53) Ковач, М., и Стојковић, Д. (2009). *Стратегијско планирање одбране*. Београд: Војноиздавачки завод.
- 54) Лојић, Р. (2011). *Организационо понашање*. Београд: Медија центар "Одбрана".

- 55) Лојић, Р. (2011). *Управљање људским ресурсима у систему одбране*. Београд: Медија центар "Одбрана".
- 56) Лукић, П. (1994). *Правне основе система одбране Савезне Републике Југославије*. Београд: Драганић.
- 57) Марковић, М. (1994). *Логика*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
- 58) Марковић, М. (1994). *Филозофски основи науке*. Београд: БИГЗ.
- 59) Милосављевић, С., и Радосављевић, И. (2000). *Основи методологије политичких наука*. Београд: Службени гласник.
- 60) Милутиновић, М. (2005). *Медијске манипулације*. Београд: Војноиздавачки завод.
- 61) Митровић, Д. (2012). *Увод у право*. Београд: Правни факултет.
- 62) Михаиловић, В. (1984). *Пропаганда и рат*. Београд: Војноиздавачки завод.
- 63) Мишић, Ж. (1907). *Стратегија- вештина ратовања*. Београд: Нова штампарија- Давидовић.
- 64) Николић, И., и Боровић, С. (1996). *Вишекритеријумска оптимизација*. Београд: Центар војних школа Војске Југославије.
- 65) Павловић, Н. (2007). *Основи организације*. Нови Сад: Alfa Graf NS.
- 66) Редакција енциклопедијских издања. (1981). *Војни лексикон*. Београд: Војноиздавачки завод.
- 67) Рот, Н. (2004). *Опита психологија*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
- 68) Термиз, Ц., и Милосављевић, С. (2008). *Аналитика*. Лукавац: НИК ГРАФИТ.
- 69) Хантингтон, С. (2004). *Војник и држава*. Београд: Центар за студије Југоисточне Европе- Факултет политичких наука.
- 70) Чупић, М., и Сукновић, М. (2008). *Одлучивање*. Београд: Факултет организационих наука.

Чланци научних часописа, конференција и симпозијума

- 1) Angelis, D., и Webb, N. (2009). Improving Performance Measurement in Defense Organizations. *The Journal of the American Society of Military Comptrollers, Armed Forces Comptroller*, 16-21.
- 2) Bagheri Morghaddam, N., Sahafzadeh, M., Shafici Alavijeh, A., Yousefdehi, H., и Hossein Hosseini, S. (2010). Strategic Enviroment Analysis Using DEMATEL Method Through Systematic Approach: Case Study of an Energy Research Institute in Iran. *Management Science and Engineering*, 4(4), стр. 95-105.

- 3) Calvo-Zaragoza, J., J.Valero-Mas, J., и R.Rico-Juan, J. (2015). Improving kNN multi-label classification in Prototype Selection scenarios using class proposals. *Pattern Recognition*, 48, стр. 1608–1622.
- 4) Changyong, L., Juram, K., и Sungjoo, L. (2016). Towards robust technology roadmapping: How to diagnose the vulnerability of organisational plans. *Technological Forecasting u Social Change*, 111, стр. 164–175.
- 5) De Kluyver, C., и Moskowitz, H. (1984, March). Assessing scenario probabilities via interactive goal programming. *Management science*, 30(3), стр. 273-278.
- 6) De Spiegeleire, S. (2011). Ten Trends in Capability Planning for Defence and Security. *The Rusi Journal*, 156(October/November), 20–28.
- 7) Doherty, D. (2015). Perceived Motives in the Political Arena. *American Politics Research*, 43, стр. 363-393.
- 8) Eriksson, T., и Ritchey, T. (2002). Scenario Development using Computerised Morphological Analysis. *CornwallisandWinchesterInternationalOR Conferences*. England.
- 9) Fotr, J., Špaček, M., Souček, I., и Vacík, E. (2015). Scenarios, their concept, elaboration and application. *Baltic Journal of Management*, 10(1), стр. 73-97.
- 10) Ghazinoory, S., Memariani, A., и Esmail, Z. (2007). Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent u Fuzzy Systems*, 18(1), стр. 99-108.
- 11) Gladman, B., и Archambault, P. (2011). A Role for Effects-Based Planning in a National Security Framework. *Centre of Military and Strategic Studies*, 13(2), стр. 1-26.
- 12) Hung-Yi, W. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and program planing*, 35(3), стр. 303-320.
- 13) J. Villacorta, P., D. Masegosa, A., Castellanos, D., и T. Lamata, M. (2014, November). A new fuzzy linguistic approach to qualitative Cross Impact Analysis. *Applied Soft Computing*(24), 19-30.
- 14) Kenney, R., и Gregory, R. (2005). Selecting Attributes to Measure the Achievement of Objectives. *Operations Research*, 53(1), 1-11.
- 15) Kerr, C., Phaal, R., и Probert, D. (2006). A framework for strategic military capabilities in defense transformation. *11th International Command and Control Research and Technology Symposium*, 26-28
- 16) Kremljak, Z., и Kafol, C. (2012). Options, Uncertainty and Capability Development. *У DAAAM International Scientific Book* (стр. 075-086). Vienna: DAAAM International.

- 17) Kwakkel, J. H., и Jaha-Rozen, M. (2016). Improving scenario discovery for handling heterogeneous uncertainties and multinomial classified outcomes. *Environmental Modelling u Software*, 79, стр. 311-321.
- 18) Lazarus, D. (2006). Effects-Based Operations and Counterterrorism. *Security Challenges*, 2(1), стр. 147-156.
- 19) Medina, E., de Arce, R., и Mahía, R. (2016). Barriers to the investment in the Concentrated Solar Power sector in Morocco: A foresight approach using the Cross Impact Analysis for a large number of events. *Futures*, 71, стр. 36–56.
- 20) Quezada, L., Palominos, P., и Gonzalez, M. (2013, Септембар 5). Application of AHP in the Design of a Strategy Map. *iBusiness*(5), 133-137.
- 21) Ritchey, T. (2006). Structuring using computer-aided morphological analysis. *Journal of the Operational Research Society*, стр. 792-801.
- 22) Ritchey, T. (2004). Strategic Decision Support using Computerised Morphological Analysis. *9th International Command and Control Research and Technology Symposium*. Copenhagen.
- 23) Shan Huo Chen, S. T. (2006). Some Properties of Graded Mean Integration. *Tamsui Oxford Journal of Mathematical Sciences*, 22(2), стр. 185-208
- 24) Sumrit, D., и Anuntavoranich, P. (2013). Using DEMATEL Method to Analyze the Causal Relations on Tehnological Innovation Capability Evaluation Factors in Thai Technology-Based Firms. *International Transaction Journal of Engineering, Management, Applied Sciences, Technologies*, 4(2), стр. 81-103.
- 25) Turoff, M., A. Bañuls, V., Plotnick, L., Hiltz, S. R., и Ramírez de la Huerга, M. (2016, September 20). A collaborative dynamic scenario model for the interaction of critical infrastructures. *Futures*, стр. 23-42.
- 26) Wright, Q. (1951, Јун). The Nature of Conflict. *The Western Political Quarterly*, 4(2), 193-209.
- 27) Zhong-Guo, S. (2011). A Fuzzy Model of Scenario Planning Based on the Credibility Theory And Fuzzy Programming. *The Tenth International Symposium on Operations Research and Its Applications (ISORA 2011)* (стр. 211–218). Dunhuang: ORSC и APORC.
- 28) Благојевић, С., Гвозденовић, И., и Анђелковић, С. (2016, јул-август). Значај усклађивања политичких и одбрамбених циљева за безбедност државе. *Војно дело*, стр. 138-150.
- 29) Вишњић, Д. (2011, Зима). Општа стратегија или стратегија државе- нације. *Војно дело*, стр. 392-403.

- 30) Гаћиновић, Р. (2014, Фебруар). Друштвена улога војске у изградњи безбедности државе. *Војно дело*, стр. 129-144.
- 31) Ђорђевић, В. (2012, Зима). Операције Војске Србије- објекат пројектног менаџмента. *Војно дело*, стр. 34-42.
- 32) Ђурић, Д., и Остојић, М. (2016, 5 13). Утицај доктрине и концепта на командовање Војском Србије. *Војно дело*, стр. 192-208.
- 33) Канкараш, М., Стојковић, Д., и Ковач, М. (2014). Application of the Balance scorecard in desence performance management. *SYMORG 2014* (стр. 1357-1362). Златибор: Факултет организационих наука.
- 34) Ковач, М. (2009). Политичка и војна неутралност Републике Србије. У М. Хаџић, и Ј. Радоман, *Економија и безбедност* (стр. 149-160). Београд: Центар за цивилно-војне односе.
- 35) Ковач, М., Стојковић, Д., и Митић, В. (2013). Capability based defence development planning- Optimal option selection for capability development. *XI Balkan Conference on Operational Research- BALCOR 2013* (стр. 551-558). Београд: Факултет организационих наука.
- 36) Ковач, М., Стојковић, Д., и Митић, В. (2014). The model of organizational capabilities development. *SYMORG* (стр. 17-22). Београд: Факултет организационих наука.
- 37) Ковач, М., Стојковић, Д., и Митић, В. (2014, Зима). Модел прорачуна оперативних трошкова оперативних способности у фази извођења мултинационалних операција. *Војно дело*, стр. 227-236.
- 38) Мачкић, Р. (2013). Стратегијски концепт одбране Републике Србије. *Војно дело*(Зима), 213-242.
- 39) Митић, В., и Димић, С. (2017). Утврђивање критеријума за избор опције развоја способности војске. *SYM-OP-IS 2017* (стр. 624-629). Београд: Висока грађевинско-геодетска школа.
- 40) Митић, В., Благојевић, С., и Лојић, Р. (2018). Усклађивање мотива и циљева битних субјеката планирања развоја система одбране. *Војно дело*(4), 180-201.
- 41) Митић, В., Димић, С., и Канкараш, М. (2017). Model of scenario development in defense planning- integration of scenario and decision making methods. *Војно дело*, 17-35.
- 42) Митић, В., Канкараш, М., и Стојковић, Д. (2017). Model of police strategic environment assessment. *Међународни научни скуп "Дани Арчибалда Рајса"* (стр. 89-100). Београд: Криминалистичко-полицијска академија.
- 43) Митић, В., Ковач, М., и Канкараш, М. (2017). Модел процене стратегијског окружења система одбране. *Војно дело*, 176-196.

- 44) Митић, В., Саковић, Р., и Ковач, М. (2020). Модел прорачуна трошкова система одбране. *Војно дело*.
- 45) Павлићевић, П. (2013). Модел истраживања стила политичких лидера у Србији на прелазу миленијума. *Филозофија и друштво*, 211-238.
- 46) Саковић, Р., Митић, В., и Ковач, М. (2019). The role of the war games in the operational planning process. *Војно дело*, 5-25.
- 47) Стојковић, Д., Канкараш, М., и Митић, В. (2016, Новембар- Децембар). Determination of defence capability requirements. *Војно дело*, стр. 76-88.
- 48) Стојковић, Д., Канкараш, М., Радовић, Б., и Митић, В. (2018). Израда стратегијских докумената Републике Србије у области безбедности и одбране. *Војно дело*, 6/2018, 173-190.
- 49) Стојковић, Д., Митић, В., и Димитријевић, Н. (2017). Квантитативни приступ процени угрожености националне безбедности. *SYM-OP-IS 2017* (стр. 681-685). Београд: Висока грађевинско-геодедска школа.

Нормативно-правни оквир- Устав, закони, одлуке, упутства, правилници, решења и слично

- 1) Министарство одбране Републике Србије. (2018, Март 28). Одлука о допуни одлуке о утврђивању функција и њихових носилаца у Министарству одбране и Војсци Србије. *Службени војни лист*(10), стр. 174.
- 2) Министарство одбране Републике Србије. (2018). *Упутство о јединственој методологији за израду планова одбране и мерама безбедности у изради планова одбране*. Београд: Војноиздавачки завод.
- 3) Министарство одбране Републике Србије. (2019). Правилник о планирању развоја система одбране. *Службени војни лист*.
- 4) Министарство одбране Републике Србије Сектор за буџет и финансије. (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018). *Решење о финансирању Министарства одбране Републике Србије*. Београд.
- 5) Министарство финансија Републике Србије. (2016). *Упутство за израду програмског буџета*. Београд.
- 6) Министарство финансија Републике Србије. (2018). *Фискална стратегија за 2019. годину са пројекцијама за 2020. и 2021. годину*. Београд.
- 7) Народна скупштина Републике Србије. (2006). Устав Републике Србије. *Службени гласник Републике Србије*, бр. 98/2006.

- 8) Народна скупштина Републике Србије. (2009). Закон о одбрани. *Службени гласник Републике Србије бр. 116/2007, 88/2009, 88/2009-др. закон и 104/2009-др. закон.*
- 9) Народна скупштина Републике Србије. (2010). Закон о Војсци Србије. *Службени гласник Републике Србије, бр. 116/2007, 88/2009 и 101/2010- др. закон.*
- 10) Народна скупштина Републике Србије. (2011). *Дугорчни план развоја система одбране Републике Србије.* Београд.
- 11) Народна скупштина Републике Србије. (2011-2018). Закон о буџету Републике Србије. *Службени гласник Републике Србије, бр. 101/2010, 101/2011, 93/2012, 114/2012, 59/2013, 110/2013, 116/2014, 142/2014, 94/2015, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 113/2017.*
- 12) Народна скупштина Републике Србије. (2012). Закон о основама уређења служби безбедности Републике Србије. *Службени гласник Републике Србије, бр. 116/2007 и 72/2012.*
- 13) Народна скупштина Републике Србије. (2017). Закон о министарствима. *Службени гласник Републике Србије, бр. 44/2014, 14/2015, 54/2015, 96/2015-др. закон и 62/2017.*
- 14) Народна скупштина Републике Србије. (2018). Закон о буџету Републике Србије. *Службени гласник Републике Србије, бр. 95/2018.*
- 15) Народна скупштина Републике Србије. (2018). Закон о војној, радној и материјалној обавези. *Службени гласник Републике Србије, бр. 88/2009, 95/2010 и 36/2018.*
- 16) Народна скупштина Републике Србије. (2018). Закон о Војсци Србије. *Службени гласник Републике Србије, бр. 116/2007, 88/2009, 101/2010- др. закон, 10/2015, 88/2015- одлука УС и 36/2018.*
- 17) Народна скупштина Републике Србије. (2018). Закон о одбрани. *Службени гласник Републике Србије бр. 116/2007, 88/2009, 88/2009-др. закон, 104/2009-др. закон, 10/2015 и 36/2018.*
- 18) Народна скупштина Републике Србије. (2018). Закон о планском систему Републике Србије. *Службени гласник Републике Србије, бр. 30/2018.*
- 19) Народна скупштина Републике Србије. (2018). Закон о полицији. *Службени гласник Републике Србије бр. 6/2016, 24/2018 и 87/2018.*
- 20) Управа за односе са јавношћу. (2015). *Упутство о обавештавању јавности о активностима Министарства одбране и Војске Србије.* Београд: Војна штампарија.

Стратегијска и доктринарна документа, правила и упутства у области одбране и војске

- 1) Australian Government Department of Defence. (2006). *Defence Capability Development Manual*. Canberra: Defence Publishing Service.
- 2) Australian Government Department of Defence. (2014). *Defence Capability Development Handbook 2014*. Canberra: Defence Publishing Service.
- 3) Canada Privy Council Office. (2004). *Securing an Open Society: Canada's National Security Policy*. Ottawa.
- 4) European Commission. (2016). *A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy*. Brussels.
- 5) Federal Chancellery of the Republic of Austria,. (2013). *Austrian Security Strategy*. Vienna.
- 6) Federal Ministry of Defence. (2016). *White paper on German Security Policy and the future of the Bundeswehr*. Berlin: Federal Ministry of Defence.
- 7) Finland Prime Minister's Office. (2013). *Finnish Security and Defence Policy*. Helsinki: Edita Prima.
- 8) Gobierno De Espana. (2013). *The National Security Stategy*. Madrid: Departamento De Seguridad Nacional.
- 9) Government of Estonia. (2010). *National Security Concept of Estonija*. Tallinn.
- 10) Government of the Republic of Albania. (2004). *The National Security Strategy of The Republic of Albania*. Tirana.
- 11) Ministarstvo odbrane Republike Hrvatske. (2010). *Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske- NACR*. Zagreb.
- 12) Ministry of Foreign Affairs of Hungary. (2012). *Hungary's National Security Strategy*. Budapest.
- 13) Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2013). *National Security Strategy*. Tokyo.
- 14) Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic. (2015). *Security Strategy of the Czech Republic*. Prague.
- 15) National Defence and the Canadian Armed Forces. (2012). *Evaluation of Land Force Readiness and Training*.
- 16) NATO Standardization Agency. (2006). *STANAG 2287 LO (EDITION 1) – Task verbs for use in planning and the dissemination of orders*.
- 17) NATO Supreme Headquarters Allied Powers Europe. (2013). *COPD V2.0 Comprehensive Operations Planning Directive*. Belgium.

- 18) Parliament of Latvia. (2011). *The National Security Concept*. Riga.
- 19) Parliament of Mongolia. (2010). *National Security Concept of Mongolia*. Ulaanbaatar.
- 20) President of the Republic of Poland. (2014). *National Security Strategy of the Republic of Poland*. Warsaw: National Security Bureau.
- 21) Republic of Slovenia Ministry of Defence. (2010). *Resolution on the National Security Strategy of the Republic of Slovenia*. Ljubljana: Collegiom Graphicum.
- 22) Russian Federation Government. (2015). *Russian National Security Strategy*. Moscow
- 23) Skupština Crne Gore. (2008). *Strategija nacionalne bjezbjednosti*. Podgorica: Sluzbeni List Crne Gore.
- 24) The Department of the Prime Minister and Cabinet. (2013). *Australia's National Security Strategy*. Canberra: Commonwealth of Australia.
- 25) The Ministry of Defence of the Czech Republic. (2011). *The White Paper on Defence*.
- 26) The Supreme Council for National Defense. (2007). *The National Security Strategy of Romania*. Bucharest.
- 27) TRADOC. (2009, Јун 16). *Capability Development Document (CDD) Writer's Guide*. Преузето Мај 4, 2017 са ARCIC Operations, Plans and Policy Division, Army Capabilities Integration Center (ATFC-O), TRADOC:
<https://www.us.army.mil/suite/kc/5232873>
- 28) TRADOC. (2009). *The Operational Environment*. Преузето Мај 19, 2018 са Homeland Security Digital Library: <https://www.hsdl.org/?view&did=35592>
- 29) United States Of America, Joint Staff. (2004). *Joint capabilities integration and development system (JCIDS)*. United States Of America, Joint Staff.
- 30) United States Of America, Joint Staff. (2006). *Military Support to Stabilization, Security, Transition, and Reconstruction Operations Joint Operating Concept*. United States Of America, Joint Staff.
- 31) United States Of America, Joint Staff. (2007). *Joint capabilities integration and development system (JCIDS)*. United States Of America, Joint Staff.
- 32) United States Of America, Joint Staff. (2011). *JP 1-02 Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*. United States Of America, Joint Staff.
- 33) United States Of America, Joint Staff. (2011). *JP 3-0 Joint Operations*. United States Of America, Joint Staff.
- 34) United States Of America, Joint Staff. (2011). *Universal Joint Task Manual*. Washington: United States Of America, Joint Staff.
- 35) United States Of America, Joint Staff. (2015). *Joint capabilities integration and development system (JCIDS)*. United States Of America, Joint Staff.

- 36) United States Of America, Joint Staff. (2015). *Manual for the Operation of the Joint Capabilities Integration and Development System*, ". United States Of America, Joint Staff.
- 37) United States Of America, Joint Staff. (2016). *JP 1-02 Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*. Washington: United States Of America, Joint Staff.
- 38) United Kingdom Government. (2015). *National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015*. London: Crown.
- 39) United Kingdom Ministry of Defence. (2009). *Defence Plan 2009-2013*. Преузето Мај 20, 2018 са
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/27164/Defence_Plan_20090914.pdf
- 40) United Kingdom Ministry of Defense. (2013). *AJP-5 Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning*.
- 41) United Kingdom Ministry of Defense. (2017, Август). *Wargaming Handbook*. Преузето Јун 9, 2018 са Connections UK:
http://professionalwargaming.co.uk/DCDC_Doctrine_UK_Wargaming.pdf
- 42) United States. Department of the Army. (2003). *Army Strategic Planning Guidance: 2006-2023*. Преузето Мај 22, 2018 са Homeland Security Digital Library:
<https://www.hsdl.org/?viewidid=443218>
- 43) US Department Of Defence. (2010). *US Military Capability List*. Преузето April 13, 2013 са Defense Technical Information Center (DTIC):
http://www.dtic.mil/futurejointwarfare/strategic/jca_framework.xls
- 44) USA Department of Defence. (2009). *Technology Readiness Assessment (TRA) Deskbook*. Department of Defence.
- 45) USA Department of Defence. (2013). *Capability category*. Преузето Јануар 15, 2014 са Defense Technical Information Center:
http://www.dtic.mil/futurejointwarfare/strategic/jca_framework.xls
- 46) War Gaming Department, U.S. Naval War College. (2015). *War gamers handbook - a guide for professional wargamers*. Преузето Јун 9, 2018 са Defense Technical Information Center: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1001766.pdf>
- 47) Генералштаб Војске Србије. (2010). *Доктрина Војске Србије*. Београд: Медија центар "Одбрана".
- 48) Генералштаб Војске Србије. (2012). *Доктрина операција Војске Србије*. Београд: Медија центар "Одбрана".
- 49) Генералштаб Војске Србије. (2012). *Доктрина планирања у Војсци Србије*. Београд: Медија центар "Одбрана".

- 50) Генералштаб Војске Србије. (2013). *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*. Београд.
- 51) Генералштаб Војске Србије. (2016). *Листа универзалних задатака Војске Србије*. Београд.
- 52) Генералштаб Војске Србије. (2017). *Правилник о елементима и критеријумима за оцену стања, оперативних и функционалних способности Војске Србије*. Београд: Службени војни лист.
- 53) Генералштаб Војске Србије. (2017). *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*. Београд.
- 54) Генералштаб Војске Србије. (2017). *Упутство за оцењивање, анализу и извештавање о стању, оперативним и функционалним способностима у Војсци Србије*. Београд
- 55) Министарство одбране Републике Србије. (2009). *Стратегија националне безбедности*. Београд: Медија центар "Одбрана".
- 56) Министарство одбране Републике Србије. (2009). *Стратегија одбране Републике Србије*. Београд: Медија центар "Одбрана".
- 57) Министерство на отбраната на Република Българија. (2011). *Национална отбранителна стратегија*. Софија.

Отворени извори- дневна штампа, стручни часописи, интернет стране и слично

- 1) *Arhiva- Novosti.rs*. (2011-2018, јануар-децембар 1-31). Преузето јануар 10, 2019 са Novosti.rs: http://www.novosti.rs/dodatni_sadržaj/arhiva.347.html
- 2) *Informer- Pretraga vesti*. (2018, новембар-децембар). Преузето јануар 3, 2019 са Informer- Nezavisne dnevne novine: <https://informer.rs/>
- 3) *Napredna pretraga- Naslovi.net*. (2018, новембар-децембар). Преузето јануар 3, 2019 са Naslovi.net: https://naslovi.net/napredna_pretraga.php
- 4) *PINK.RS Portal*. (2018, новембар-децембар). Преузето јануар 3, 2019 са Pink.rs: <http://pink.rs>
- 5) IHS Markit. (2013-2018, Januar-December). *Jane's Defence Weekly*.
- 6) Rummel, R. (1976). *Understanding conflict and war: Vol. 2: The conflict helix*. Преузето Jul 4, 2018 са University of Hawaii: <https://www.hawaii.edu/powerkills/NOTE11.HTM>
- 7) The Open Group. (2011). *TOGAF® Version 9.1, an Open Group Standard*. Преузето Март 3, 2018 са The Open Group: <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/>

- 8) Влада Републике Србије. (2004). *Територијална организација*. Преузето Мај 19, 2018 са Влада Републике Србије: <http://www.srbija.gov.rs/pages/article.php?id=45625>
- 9) Генерални секретаријат Владе Републике Србије. (2011). *Стратегије Владе Србије*. Преузето децембар 12, 2018 са Влада Републике Србије- Генерални секретаријат: www.gs.gov.rs/strategije-vs.html
- 10) Демократска странка. (2017). *Изборни програм*. Преузето Јануар 29, 2018 са Демократска странка: <http://www.ds.org.rs/program/odbrana>
- 11) Демократска странка србије. (2016, Фебруар 2). *Програм Демократске странке србије*. Преузето Јануар 29, 2018 са Демократска странка србије: <http://www.dss.rs/program-stranke/#1454952358984-036ad05b-3a2f>
- 12) Доста је било. (2017, мај 1). *Програм странке "Доста је било"*. Преузето март 28, 2019 са Доста је било: <http://dostajebilo.rs/blog/2017/05/01/program-stranke-dosta-je-bilo/?lang=lat>
- 13) Министарство одбране Републике Србије. (2012-2019). *Информатор о раду Министарства одбране*. Преузето јануар-децембар 22-28, 2012-2018 са Министарство одбране Републике Србије: www.mod.gov.rs/cir/4347/informator-o-radu-ministarstva-odbrane-4347
- 14) Министарство трговине, туризма и телекомуникација. (2019). *Потрошачка корпа*. Преузето фебруар 8, 2019 са Република Србија Министарство трговине, туризма и телекомуникација: http://mtt.gov.rs/download/KUPOVNA%20MOC%20final%20oktobar%202018_.pdf
- 15) Народна банка Србије. (2011-2018). *Курсна листа на дан*. Преузето јануар 4, 2019 са Народна банка Србије: <http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/scripts/ondate.html>
- 16) Партија уједињених пензионера Србије. (2019, март). *Програм ПУПС*. Преузето март 28, 2019 са Партија уједињених пензионера Србије- Солидарност и правда: http://pups.org.rs/wp-content/uploads/2019/03/Program_PUPS.pdf
- 17) Републички завод за статистику. (2010). *Извод из методологије израде потрошачке корпе*. Преузето фебруар 8, 2019 са Министарство трговине, туризма и телекомуникација: http://mtt.gov.rs/download/izvod-iz-metodologije-izrade-potrosacke-korpe/izvod_iz_metodologije_izrade_potrosacke_korpe_2010.pdf
- 18) Републички завод за статистику. (2019). *Претрага дисеминационе базе података*. Преузето фебруар 8, 2019 са РЗС Република Србија Републички завод за статистику: <http://data.stat.gov.rs/Home/Result/24030104?languageCode=sr-Latn>

- 19) Републички завод за статистику Републике Србије. (2017). *Статистички годишњак Републике Србије*. Преузето Децембар 20, 2017 са Републички завод за статистику Републике Србије:
<http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2017/pdf/G20172022.pdf>
- 20) Републички завод за статистику Републике Србије. (2017., Јун 30.). *Саопштење број 175- Статистика становништва*. Преузето Децембар 20., 2017. са Републички завод за статистику Републике Србије:
http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/52/74/SN70_175-procene_2016_saopstenje_SRB.pdf
- 21) Социјалдемократска партија Србије. (2009, децембар 12). *Програм Социјалдемократске партије Србије*. Преузето март 28, 2019 са СДП Србије:
<http://www.sdpsrbije.rs/program-socijaldemokratske-partije-srbije/>
- 22) Социјалдемократска странка. (2014, новембар 1). *Програм СДС*. Преузето март 28, 2019 са СДС Борис Тадић: http://www.sds-org.rs/fileadmin/user_upload/PROGRAM_SDS_01.10.2014..pdf
- 23) Социјалистичка партија србије. (2010). *Програм Социјалистичке партије србије*. Преузето Јануар 29, 2018 са Социјалистичка партија србије:
<http://www.sps.org.rs/documents/PROGRAM%20SPS.pdf>
- 24) Српска напредна странка. (2011, Октобар). *Бела књига "Програмом до промена"*. Преузето Јануар 29, 2018 са Српска напредна странка:
https://www.sns.org.rs/sites/default/files/bela-knjiga_0.pdf
- 25) Српска радикална странка. (2015). *Програм српске радикалне странке*. Преузето Јануар 29, 2018 са Српска радикална странка:
<http://www.nova1.srpskaradikalnastranka.org.rs/wpcontent/uploads/2015/04/SRSprogram.pdf>

Интерна акта Министарства одбране у вези процеса планирања развоја

- 1) Сектор за политику одбране. (2015). *Одлука о изради нацрта Дугорочног плана развоја система одбране Републике Србије и нацрта Средњорочног плана и програма развоја система одбране*. Београд.
- 2) Управа за стратегијско планирање. (2011). *Смернице за израду процене изазова, ризика и претњи безбедности Републике Србије*. Београд.
- 3) Управа за стратегијско планирање. (2011-2018). *Записници са седнице Савета за Планирање одбране (од 9. до 24. седнице)*. Београд.

- 4) Управа за стратегијско планирање. (2013). *Смернице за израду предлога Стратегијског прегледа одбране Републике Србије и стратегијска опредељења за развој система одбране*. Београд.
- 5) Управа за стратегијско планирање. (2013). *Смернице за спровођење анализе стања система одбране и утврђивање кључних проблема*. Београд.
- 6) Управа за стратегијско планирање. (2013-2019). *Годишњи извештаја о реализацији Министарског упутства*. Београд.
- 7) Управа за стратегијско планирање. (2015). *Планирање развоја Министарства одбране и Војске Србије засновано на способностима- лекције за обуку*. Београд.
- 8) Управа за стратегијско планирање. (2015). *Смернице за развој сценарија употребе снага одбране*. Београд.
- 9) Управа за стратегијско планирање. (2015). *Стратегијски преглед одбране Републике Србије*. Београд: Војна штампарија.
- 10) Управа за стратегијско планирање. (2015). *Усмерења за утврђивање потребних способности система одбране*. Београд.
- 11) Управа за стратегијско планирање. (2016). *Критеријуми за приоритетизацију пројеката за достизање потребних способности система одбране у домену чиниоца Наоружање и војна опрема*. Београд.
- 12) Управа за стратегијско планирање. (2016, Март). Предлог мера у оквиру чиниоца способности.
- 13) Управа за стратегијско планирање. (2016). *Усмерења за попуњавање образаца за утврђивање разлике између потребних и постојећих способности (Профил способности)*. Београд.

Остало- студије, докторске дисертације и информациони системи

- 1) Електротехнички факултет, катедра за телекомуникације. (2000). *Студија електронски рат- стање и перспективе*. Београд: Електротехнички факултет.
- 2) Канкараш, М. (2016). *Унапређење функције управљања људским ресурсима у систему одбране- докторска дисертација*. Београд: Универзитет одбране.
- 3) Факултет организационих наука. (2006-2009). База података- KOSTMOD 4.0. Београд: Norwegian Defence Research (FFI).
- 4) Центар за командно-информационе системе и информатичку подршку. (2008). Информациони систем МОРФ.

ПРИЛОЗИ- Инструменти за прикупљање података

Прилог 1	283
Прилог 2	284
Прилог 3	287

АРАК ЗА АНАЛИЗУ САДРЖАЈА¹⁰⁰

Р. бр.	Извор	Категорија: Правни оквир																	
		Поткатегорије																	
		појмови на које се одредбе односе																	
		Јединице анализе садржаја: одредбе докумената које се односе на поједине појмове																	
		Политичке смернице	Анализа (процена) окружења	Сценарији	Заинтересоване стране	Правна основа, заснованост	Стратегије	Политике	Буџет (финансијски оквир, план)	Мисије	Циљеви	Ефекти	Задаци	Способности	Опције развоја	Критеријуми за избор опција	Перформансе	Индикатори-показатељи	Приоритети

¹⁰⁰ Овај арак је приказан на примеру прве појединачне хипотезе у оквиру прве посебне хипотезе. За остале хипотезе израђени су арци за анализу садржаја у складу са конкретним категоријама и јединицама анализе садржаја тих хипотеза.

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЈУА¹⁰¹

Испитивач _____ Датум интервјуа _____

Испитаник _____ Организација _____

Поштовани, овај интервју је намењен за прикупљање података за потребе израде докторске дисертације по теми: „Рационализација процеса дугорочног планирања развоја система одбране заснованог на способностима”. Питања из интервјуа се односе на делатности и активности, као и методе и методске поступке процеса дугорочног планирања развоја. Интервју се састоји из шест целина од којих се свака односи на одређену фазу процеса дугорочног планирања развоја система одбране.

1. У првој групи питања је потребно да дате ваш став о анализи политичких смерница и заинтересованих страна у процесу дугорочног планирања развоја система одбране.

1.1. Који су кључни недостаци актуелног модела дугорочног планирања развоја када је у питању анализа политичких смерница?

1.2. На који начин би требало да се унапреди анализа политичких смерница?

1.3. Да ли је потребно да се врши анализа заинтересованих страна на почетку процеса дугорочног планирања развоја система одбране?

1.4. Шта може обезбедити анализа заинтересованих страна и политичких смерница процесу дугорочног планирања развоја?

2. У другој групи питања је потребно да дате вашу процену у вези са анализом правног оквира, стратегија и концепата у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја.

2.1. Да ли и у којој мери актуелни модел даје теоријску основу за спровођење анализе правног оквира, стратегија и концепата?

¹⁰¹ Овај протокол интервјуа је израђен за све појединачне хипотезе у оквиру четврте посебне хипотезе. За остале хипотезе арак је израђен у складу са конкретним питањима које проистичу из хипотеза и пројектом истраживања.

2.2. Да ли је и како реализована анализа правног оквира, стратегија и концепата у досадашњој пракси примене актуелног модела дугорочног планирања развоја система одбране?

2.3. Како и зашто је потребно анализирати правни оквир у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја?

2.4. Како и зашто је потребно анализирати стратегије у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја?

2.5. Како и зашто је потребно анализирати концепте у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја?

3. У трећој групи питања је потребно да дате вашу процену у вези са проценом окружења и развојем сценарија у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја.

3.1. На ком нивоу и који субјекти су реализовали процену окружења, а који развој сценарија? Да ли је пракса показала да је потребно другачије реализовати ове делатности?

3.2. Које сте проблеме приликом примене досадашњег модела уочили када је у питању структурирање окружења по нивоима? Шта би се постигло јединственим приступом приликом структурирања окружења по нивоима?

3.3. Које су методе примењене приликом процене окружења и развоја сценарија и које сте недостатке уочили?

3.4. Како се могу унапредити процеси процене окружења и развоја сценарија и какве би то ефекте имало на процес дугорочног планирања развоја система одбране?

4. У четвртој групи питања је потребно да дате вашу процену у вези са утврђивањем потребних способности у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја.

4.1. Које недостатке сте уочили у листи потребних способности која је израђена у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја?

4.2. Који су кључни узроци недостатака у листи потребних способности?

4.3. Да ли се стандардизацијом може постићи бољи резултати и какви? Које елементе је потребно стандардизовати приликом утврђивања потребних способности?

5. У петој групи питања је потребно да дате вашу процену у вези са развојем опција за достизање потребних способности у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја.

5.1. Које недостатке сте уочили у опцијама за достизање потребних способности које су израђене у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја?

5.2. Који су кључни узроци недостатака у листи потребних способности?

5.3. Да ли се стандардизацијом може постићи бољи резултати и какви? Које елементе је потребно стандардизовати приликом развоја опција за достизање потребних способности?

6. У шестој групи питања је потребно да дате вашу процену у вези са избором опција за достизање потребних способности у току спровођења процеса дугорочног планирања развоја.

6.1. Које су методе примењиване за избор опција за достизање потребних способности?

6.2. Који критеријуми су коришћени за избор опција развоја способности?

6.3. Како је вршена приоритетизација опција развоја способности?

6.4. Које методе се могу применити за приоритетизацију и избор опција развоја способности?

АНКЕТНИ УПИТНИК

Поштовани, ова анкета је намењена за прикупљање података за потребе израде докторске дисертације по теми: „Рационализација процеса планирања развоја војске заснованог на способностима”. Да би планирано истраживање било успешно реализовано, неопходна нам је Ваша помоћ и сарадња. У циљу успешне реализације истраживања Вама се обраћамо са молбом да учествујете у овом истраживању, тако што ћете одвојити део свог времена да пажљиво прочитате анкетни упитник и одговорите на сва постављена питања.

На самом почетку анкете налази се неколико питања о Вама, која су неопходна за статистичку анализу података. Затим следе питања која се односе на Ваше животне и професионалне циљеве, а потом питања која се односе на Ваш субјективни осећај о угрожениости државе од стране различитих безбедносних изазова, ризика и претњи. На крају анкете се налазе питања која се односе на Вашу информисаност у вези са процесом развоја система одбране Републике Србије и Војске Србије.

Ваши одговори су од изузетне важности за спровођење поменутог истраживања, а у перспективи и за унапређење процеса планирања развоја система одбране Републике Србије и Војске Србије.

I. ОПШТИ ПОДАЦИ. На почетку, неколико питања о Вама, неопходних за статистичку обраду података. Молимо Вас да, зависно од постављеног питања, заокружите одговор који се односи на Вас, или упишете одговор у назначено поље.

1. Године старости (заокружите један од понуђених одговора који се односи на Ваше године старости):

15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

2. Ниво образовања (заокружите један од понуђених одговора који се односи на Ваш степен образовања):

Без основне школе	Непотпуно основно образовање	Основно образовање	Средње образовање	Више образовање	Високо образовање
-------------------	------------------------------	--------------------	-------------------	-----------------	-------------------

3. Место (у пољу упишите назив града у коме живите): _____

4. Да ли сте запослени у сектору безбедности, односно Министарству одбране и Војсци Србије, Безбедносно-информативној агенцији или Министарству унутрашњих послова? (заокружите један од понуђених одговора који се односи на Вас): **ДА НЕ**

5. Да ли сте до сада учествовали у неким активностима у вези са планирањем развоја, планирањем употребе или у изради стратегијско-доктринарних докумената (одговарају само лица која су у питању под редним бројем 4. заокружили ДА): **ДА НЕ**

II. ЦИЉЕВИ. У првој групи питања молимо Вас да изнесете Ваше ставове у вези са значајем појединих циљева из личне и професионалне сфере. Молимо Вас да одговоре дате заокруживањем једног од понуђених одговора на скали од 1 до 5, где је:

- 1- нема никаквог значаја;
- 2- веома мали значај;
- 3- мали значај;
- 4- велики значај;
- 5- кључни значај, односно животни приоритет.

НАПОМЕНА: На питања од редног броја 1 до 10 одговарају **сва** анкетирана лица, док на питања од редног броја 11 до 15 (означени са *) одговарају само запослени у сектору безбедности.

Питање број	Циљеви	Процена значаја				
		1	2	3	4	5
1.	Задовољење егзистенцијалних потреба (за храном, водом, одећом, сексом и сл.)	1	2	3	4	5
2.	Физичка безбедност (лична, породице и блиских људи)	1	2	3	4	5
3.	Економска сигурност, животни стандард и стицање имовине	1	2	3	4	5
4.	Безбедност државе	1	2	3	4	5
5.	Задовољење потреба за дружењем и припадањем заједници	1	2	3	4	5
6.	Задовољење потреба да будемо вољени	1	2	3	4	5
7.	Стицање угледа и статуса, напредовање на лествици друштвене стратификације	1	2	3	4	5
8.	Преузимање друштвене одговорности	1	2	3	4	5
9.	Задовољење потреба за личним развојем	1	2	3	4	5
10. *	Јачање способности војске	1	2	3	4	5
11. *	Учешће у војним вежбама	1	2	3	4	5
12. *	Учешће у операцијама одбране државе	1	2	3	4	5
13. *	Могућност каријерног напредовања, односно задржавање позиције у војној хијерархији	1	2	3	4	5
У којој мери се слажете са ставом да је буџет одбране потребно смањити? (заокружите број испод описа који одговара вашем мишљењу)		У потпуности се не слажем, сматрам да је буџет одбране потребно веома повећати	Углавном се не слажем, сматрам да је буџет одбране потребно повећати	Не могу да одлучим, сматрам да буџет одбране не треба мењати	Слажем се, сматрам да буџет одбране треба смањити	У потпуности се слажем, сматрам да буџет одбране треба веома смањити
14.	Буџет одбране је потребно смањити?	1	2	3	4	5

Које појаве по вашем мишљењу су негативно утицале на вредновање циљева који се односе на безбедност државе и грађана, јачање способности војске и учешће у активностима војске (вежбе и операције)?

III. СУБЈЕКТИВНА ПЕРЦЕПЦИЈА О УГРОЖЕНОСТИ ДРЖАВЕ. У групи питања потребно је да изнесете Вашу субјективну перцепцију, односно субјективан осећај о томе колико је Република Србија угрожена од стране појединих безбедносних изазова, ризика и претњи наведених у листи у табели. Молимо Вас да одговоре дате заокруживањем једног од понуђених одговора на скали од 1 до 5, који представљају интензитет ваше уверености о угрожености државе од стране појединих безбедносних изазова, ризика и претњи, где је:

- 1- није угрожена, односно не постоји угроженост;
- 2- веома мала угроженост;
- 3- мала угроженост;
- 4- велика угроженост;
- 5- веома велика угроженост.

Број	Безбедносни изазови, ризици и претње	Процена угрожености				
		1	2	3	4	5
1.	Глад и недостатак хране	1	2	3	4	5
2.	Глобалне економске кризе	1	2	3	4	5
3.	Екстремизам (постојање и деловање екстремних идеологија заснованих на етносу, раси, религији и слично. нпр. нацизам, вехабизам, итд.)	1	2	3	4	5
4.	Загађење (ваздуха, земљишта, хране итд.)	1	2	3	4	5
5.	Злоупотреба високих технологија (роботике, нанотехнологија, биотехнологија и слично)	1	2	3	4	5
6.	Изражена неједнакост популације (социјална, економска, полна, етничка, религијска и слично)	1	2	3	4	5
7.	Индустријске хаварије	1	2	3	4	5
8.	Климатске промене	1	2	3	4	5
9.	Корупција	1	2	3	4	5
10.	Крађа и злоупотреба података о личности	1	2	3	4	5
11.	Медијско и пропагандно деловање	1	2	3	4	5
12.	Миграције из државе и одлив мозгова	1	2	3	4	5
13.	Нарушавање основних људских права	1	2	3	4	5
14.	Насиље које је последица незадовољства и фрустрације младих	1	2	3	4	5
15.	Негативна демографија (повећан број старе популације у односу на младу)	1	2	3	4	5
16.	Негативне последице миграција кроз државу	1	2	3	4	5
17.	Неконтролисана и интензивна експлоатација природних ресурса (нпр. неконтролисана сеча шума, ископавање руда, испошћавање плодне земље и слично)	1	2	3	4	5
18.	Обавештајне активности	1	2	3	4	5
19.	Организовани криминал (трговина људима, дрогом, оружјем)	1	2	3	4	5
20.	Оружана побуна	1	2	3	4	5
21.	Оружани сукоб држава (оружана агресија)	1	2	3	4	5
22.	Повећана стопа оболелих од кардиоваскуларних болести (нпр. срчани удари, болести крвних судова исл.), малигних обољења (нпр. рак, леукемија исл.) и дијабетеса и гојазности	1	2	3	4	5
23.	Појава и ширење заразних болести	1	2	3	4	5
24.	Политичка диктатура, олигархија и одсуство демократије	1	2	3	4	5

Број	Безбедносни изазови, ризици и претње	Процена угрожености				
		1	2	3	4	5
25.	Поплаве	1	2	3	4	5
26.	Проблеми економског развоја	1	2	3	4	5
27.	Производња и илегална трговина и ширење оружја за масовно уништење (нпр. нуклеарног оружја, хемијских отрова и слично)	1	2	3	4	5
28.	Сајбер претње (напади на информационе системе, односно на рачунарске мреже и рачунаре-компјутере, а ради онемогућавања или отежавања њиховог рада као и крађе података)	1	2	3	4	5
29.	Сепаратизам (тежње појединих група, нпр. етничких, за издвајање из државе-отцепљење)	1	2	3	4	5
30.	Сиромаштво	1	2	3	4	5
31.	Слаба и/или пропала држава (ситуација у којој државни органи нису способни да пружају основне услуге грађанима- социјалне службе, полиција, војска, судови и тужилаштва не обављају своје функције, када највиши државни органи немају суштинску власт у држави, када у држави влада незакоње и анархија и слично)	1	2	3	4	5
32.	Негативни природни прираштај	1	2	3	4	5
33.	Суша	1	2	3	4	5
34.	Тектонски поремећаји (земљотреси)	1	2	3	4	5
35.	Тероризам	1	2	3	4	5
36.	Угрожавање енергетске безбедности (несташица енергената, нестабилно снабдевање енергентима, раст цене енергената- гаса, нафте, електричне енергије)	1	2	3	4	5
37.	Урушавање пензионог и социјалног система	1	2	3	4	5
38.	Хибридне претње (истовремено деловање оружаних снага одређене државе (војске и полиције), као и недржавних актера (побуњеника, терориста, невладиних организација и слично). Изражене су и јаке мере у свим другим сферама, а најпре на плану медијског и пропагандног деловања, дипломатске активности, напад на информационе системе- компјутере, економска изолација и слично)	1	2	3	4	5

III. ИНФОРМИСАНOST У ВЕЗИ СА ПРОЦЕСОМ РАЗВОЈА СИСТЕМА ОДБРАНЕ И ВОЈСКЕ СРБИЈЕ. У последњој групи питања потребно је да процените степен Ваше информисаности, односно колико Ви сматрате да сте информисани у вези са развојем система одбране и Војске Србије. Под развојем система одбране и Војске Србије се подразумева начин на који систем одбране и ВС достижу потребне способности за супротстављање актуелним и будућим претњама које угрожавају или могу угрозити Републику Србију. Молимо Вас да одговоре дате заокруживањем једног од понуђених одговора на скали од 1 до 5, који представљају Вашу процену Ваше информисаности, где је:

- 1- нисам уопште информисан/а, односно наведено питање за мене представља потпуну непознаницу;
- 2- информисан/а сам, али поседујем веома мало информација да би имао/ла представу о проблематици у вези питања;
- 3- моја информисаност у вези питања ми омогућава да имам основну представу о њему;
- 4- информисан сам у великој мери, али недовољно да би могао/ла рећи да поседујем потпуна знања у вези постављеног питања;
- 5- у потпуности сам информисан/а, те поседујем адекватна и потпуна знања у вези постављеног питања.

Број	Питање	Процена информисаности				
		1	2	3	4	5
1.	У којој мери сте информисани о безбедносним изазовима, ризицима и претњама који могу угрозити Републику Србију?	1	2	3	4	5
2.	У којој мери сте информисани о томе које су способности потребне систему одбране и Војсци Србије за супротстављање безбедносним изазовима, ризицима и претњама?	1	2	3	4	5
3.	У којој мери сте информисани о стању система одбране и Војске Србије, као и о способностима које систем одбране и ВС поседују (имају)?	1	2	3	4	5
4.	У којој мери сте упознати са могућим опцијама развоја система одбране и Војске Србије, односно о различитим начинима којима систем одбране и ВС могу да достигну потребне способности (нпр. могућности набавке различитог наоружања из различитих држава за исте потребе, као на пример одређеног против ваздухопловног система из Русије, или из САД, или из Кине)?	1	2	3	4	5
5.	У којој мери сте информисани о критеријумима за избор опција развоја способности, односно о критеријумима по којима се врши избор начина за достизање потребних способности (нпр. критеријуми који упућују на то зашто се набавља баш одређено наоружање од одређеног произвођача)?	1	2	3	4	5
6.	У којој мери сте упознати са ризицима који могу настати по Вас и по државу уколико систем одбране и ВС не развију одређене способности?	1	2	3	4	5
7.	У којој мери сте информисани да се за потребе развоја система одбране и Војске Србије израђује Дугорочни план развоја?	1	2	3	4	5

ХВАЛА НА УЧЕШЋУ И САРАДЊИ!