

SAVREMENI PRISTUP STRATEGIJSKOM UPRAVLJANJU U SISTEMU ODBRANE KONCEPTOM METODOLOGIJE U.S.

Veselin L. Mrdak ^a, Veljko P. Petrović ^b, Branka R. Luković ^b

^a Vojska Srbije, Tehnički očitni centar, Beograd,

^b Ministarstvo odbrane Republike Srbije,
Sektor za materijalne resurse,
Uprava za odbrambene tehnologije, Beograd

DOI: 10.5937/vojtehg61-3192

OBLAST: logistika
VRSTA ČLANKA: prikaz

Sažetak:

Rad želi da ukaže na značaj savremenih pristupa strategijskog upravljanja u sistemima odbrane. Prikazaće se rad američkih autora Leslie Lewis and C. Robert Roll „Strategija za zadatke: Metodologija za upravljanje i raspoređivanje resursa“ (Strategy-to-task: a methodology for resource allocation and management). Koristili su se delovi rasprave navedenih autora, da bi opisali kako se metodologija strategija za zadatke može primeniti za sistem planiranja, programiranja i budžetiranja (PPBS). U razvijenim zemljama Zapada prihvaćeni su određeni elementi strategijskog upravljanja za određivanje i praćenja izvršenja strategijskih planova u sistemu odbrane. Ovaj trend se širi i na druge države, što je posledica nužnosti prihvatanja određenih metodoloških i tehnoloških dostignuća. Nekritičko prihvatanje određenog pristupa strategijskog upravljanja može da nanese veliku zbrku i probleme, pa je terminološko i naučno objašnjenje ovog trenda od velike važnosti.

Ključne reči: PPBS (sistem planiranja, programiranja i budžetiranja); pristupi strategijskog upravljanja; nacionalni ciljevi; strategija nacionalne bezbednosti; ciljevi nacionalne bezbednosti; operativni ciljevi; planiranje; resursi.

Uvod

PPPBS (Planning and Programing Budget System – Sistem planiranja, programiranja i budžetiranja) je naučno i metodološki utemeljen sistem za upravljanje resursima zasnovan na konceptu kriterijumskog optimalnog planiranja i upotrebe vojnih snaga. Razvijen je u kompa-

niji RAND – U.S, tokom kasnih osamdesetih godina prošlog veka i prilagođen je za specijalne potrebe različitih klijenata. Autori navode da ga trenutno koristi nekoliko organizacija u američkom ministarstvu odbrane. Suština programa je da proces donošenja povoljnih odluka o resursima obuhvati sva pitanja vezana za resurse – koristi i ograničenosti, uključujući logistiku i reciprocitet potreba i održivosti resursa (Đedovic, Jakic, 2004). Metodologija obezbeđuje da se planiranje, programiranje i budžetiranje učini racionalnijim i pouzdanijim na način da se povežu strateški ciljevi na najvišem nivou upravljanja (top management) sa zadacima koje po horizontali i vertikalni povezanosti izvršavaju različiti učesnici u sistemu planiranja, programiranja i budžetiranja odbrane, na nižim nivoima. Povezivanje određeno na osnovu ove metodologije, obezbeđuje upravljanje sadržajem, oblikom i nivoom povezanosti procesa i namenjeno je raznim učesnicima PPBS-a da deluju međusobno usklađeno i efikasno u celokupnom sistemu odbrane. Učesnici u procesu PPBS-a međusobno kontinuirano razmenjuju i koriste kvalitativne i kvantitativne informacije na različitim nivoima hijerarhije unutar sistema odbrane.

Početni program razvijen je da se poboljša i unapredi metodologija za donošenje odluka o resursima u vazduhoplovnim snagama SAD-a. Postepeno koncept je modifikovan, da bi postao optimalan proces za donošenje odluka u PPBS-u sistema odbrane. On obezbeđuje da rukovodioci budu neposredno povezani sa konceptom izvođenja aktivnosti. Na isti način, donošenje odluka o resursima može biti povezano naviše, od dataka ka strategiji. Takođe ova metodologija kao koncept počela je da se primenjuje u okruženjima različitog nivoa komandovanja (CINCs okruženjima – Commander in Chiefs), u kojima postoji potreba da se rasprave sporna interesantna pitanja raspodele troškova ratnih koalicija (Lewis, Roll, 1993).

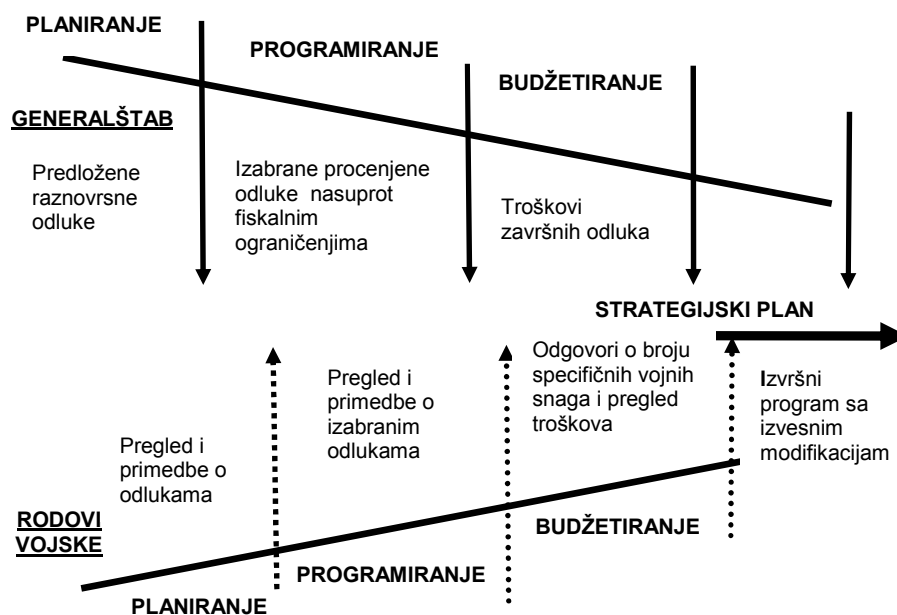
O sistemu za planiranje, programiranje i budžetiranje (PPBS)

Koncept PPBS-a predstavlja glavni sistem za planiranje i upravljanje resursima odbrane u američkom ministarstvu odbrane. On povezuje ukupnu strategiju nacionalne bezbednosti SAD sa specifičnim programima. Projektovan je da naučno optimizira ograničene budžetske resurse u smislu planiranja i izvršavanja programa za vojne snage i sisteme, u smislu uspostavljanja naprednije strukture organizacije, sadržajnijih i kvalitetnije povezanih procesa. Cilj je da se odrede troškovi vojnih snaga, sistema i programa. PPBS je projektovan da otkrije varijante i obezbedi procenu, ocenu i testiranje ovih varijanti u smislu troškova i dobiti. Očekujući

i željeni izlaz iz procesa je Program Odbrane, koji dokumentuje odluke raspodele glavnih resursa.

PPBS je jedan od ključnih alata upravljanja u američkom sektoru Odbrane. Metodologija sa svojim tokovima procesa obezbeđuje da sektor Odbrane upravlja sredstvima za sprovođenje i kontrolisanje – Odbrambene agende. Cilj je da se jasno izraze i povezano formulišu sporna pitanja, više u nacionalnom nego u rodovskom ili čak specifičnim CINCs (različiti nivoi komandovanje) terminima. Zamišljeno je da se pravovremeno obezbede sve važne odluke, koje imaju uticaj na tekuće ili buduće budžetiranje sistema odbrane.

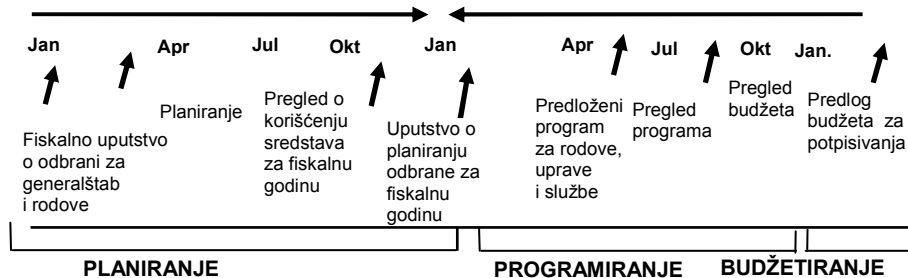
PPBS obezbeđuje „forum“ za neformalne i formalne debate o spornim pitanjima i njihovim opcijama na svim nivoima u Sistemu odbrane. Da bi se spremili za formalne rasprave, rukovodioci i njihovo osoblje moraju da razmenjuju podatke i informacije, razvijaju opcije, i čak definišu posebnu učesničku strategiju u raspravi o resursima.



Slika 1 – Proces donošenja odluka oblikovan pomoću PPBS

Figure 1 – Decision Process By the PPBS
(Lewis, Roll, 1993, pp.7)

Crtež 2. pokazuje ključne aktivnosti i događaje koji se unose u PPBS, za dvogodišnji budžetski ciklus. Unutrašnji procesi u sistemu odbrane detaljno se analiziraju da bi se potčinili budžetskim zahtevima i realnim mogućnostima za svaku godinu.



Slika 2 – Opšti dvogodišnji PPBS ciklus
 Figure 2 – Generic Two-Year PPBS Cycle
 (Lewis, Roll, 1993, pp.7)

Faza planiranja: Iniciranje novog PPBS ciklusa počinje odmah nakon što je budžet utvrđen u Kongresu. U toku faze planiranja, horizont planiranja prostire se 15 godina. Vojni stav SAD procenjuje se na osnovu različitih interesa, uključujući ciljeve nacionalne bezbednosti i ograničenja resursa, raspoloživih vojnih strategija i ciljeva nacionalne bezbednosti koji su sadržani u direktivama odluka nacionalne bezbednosti i direktivama studija nacionalne bezbednosti. Izlaz iz procesa je dokument koji predstavlja strategijski plan za razvoj i upotrebu budućih snaga. Ovaj plan određen je uputstvom sekretara odbrane za planiranje odbrane koji se objavljuje u jesen ili početkom zime. Uputstvo za planiranje odbrane (DPG-Defense Planning Guidance) sadrži uputstvo sekretara odbrane na visokom nivou za izradu programa odbrane. To odgovara Predsednikovoj strategiji nacionalne bezbednosti od koje su nacionalna vojna strategija i fiskalno uputstvo izvedene kao naum predsednika a uz pomoć savetnika za nacionalnu bezbednost i kancelarije za upravljanje i budžetiranje. Ona može sadržati vrlo jasan vodič – uputstvo u vezi sa glavnim programima koje sekretar odbrane želi da opslužuju a agencije ministarstva odbrane finansiraju u memorandumima programskih ciljeva sekretara odbrane.

Faza programiranja: Prelazak iz faze planiranja u fazu programiranja (iz perspektive sekretara odbrane) pada u proljeće otprilike između izdavanja DPG-a i prosleđivanja programa o resursima (POM-Program Objective Memorandums) od vojnih odseka i agencija odbrane. POM-i su programi o resursima koji odlikavaju DPG i fiskalno uputstvo. Združena komanda i kancelarija sekretara odbrane (OSD – Office of the Secretary of Defense) vrše pregled i procenjuju POM-ve u smislu da li programi zadovoljavaju sekretarevo uputstvo. Faza programiranja iznosi pet do šest godina.

Procena združenog štaba za programe o resursima (POM-ve) pojavljuje se u unutrašnjem dokumentu. Predsedavajući procene programa (CPA – Chairman's Program Assessment) procenjuje program. CPA procenjuje rizike ukupnih snaga koje predviđa služba za eksploataciju i od-

brambena agencija u njihovim pojedinim POM-vima. U procesu procene rizika uključena je i procena koliko dobro POM-vi zadovoljavaju zahteve različitih nivoa komandovanja (CINCS-Commanders-in-Chiefs).

OSD i CPA vrše pregled Odeljenskih POM-va. Na osnovu analiza zasnovanih na ovim pregledima, OSD ukazuje na „sporna pitanja“, ako postoje problemi, koji su prepoznati u toku pregleda. Prepoznati problemi se zatim izlažu, raspravljaju i rešavaju na odboru za planiranje resursa odbrane. Sekretar odbrane bira rukovodioca visokog nivoa unutar OSD. Često su pojedinci (obično su to pomoćnik sekretara i rukovodioci servisa) uključeni u rešavanje posebnih spornih pitanja, za koja se traži da se pažljivo saslušaju na posebnoj sednici. Odluke donesene o problemima spornih pitanja objavljuju se u memorandumu o programu odluka (PDM – Program Decision Memorandum), koje izdaje zamenik sekretara odbrane.

Faza budžetiranja: Usvajanje i izdavanje Memoranduma o programu odluka (PDM) obeležava kraj faze programiranja i otpočinjanje faze budžetiranja. Stvarnost je takva, da su službe i agencije odbrane već počele da izgrađuju jedan detaljan budžet jer su već podneseni programi o resursima (POM). Nakon što su primili program o odlukama pomoćnika sekretara odbrane, oni moraju podesiti da se programi o resursima i budžeti saobrazu sa programom o odlukama. Programi i budžeti podnose se na odluku kontroloru OSD (OSD comptroller) u obliku potvrđivanja procene budžeta (BES – Budget Estimate Submissions). Glavna sporna budžetska pitanja mogu biti saslušana u odboru za procenu budžeta (DPRB – Budget Review), sa konačnim odlukama objavljenim u seriji odluka o budžetskim programima (series of Program Budget Decisions – PBD). Celokupnost završnih odluka o budžetskim programima (PBD), kada se ponovno razmatraju različiti BES-vi, postaje predsednički budžet za sistem odbrane, koji se podnosi na odluku kongresu.

Uobičajeno je da se u toku godine desi nekoliko istovremenih aktivnosti za vreme konstrukcije PPBS. Ove aktivnosti uključuju:

- popunjavanje (DPG) aktivnosti pomoću pregleda od dna ka gore (Bottom-Up Review),
- sabijanje pregleda budžeta i programa,
- pravovremenu isporuku budžeta.

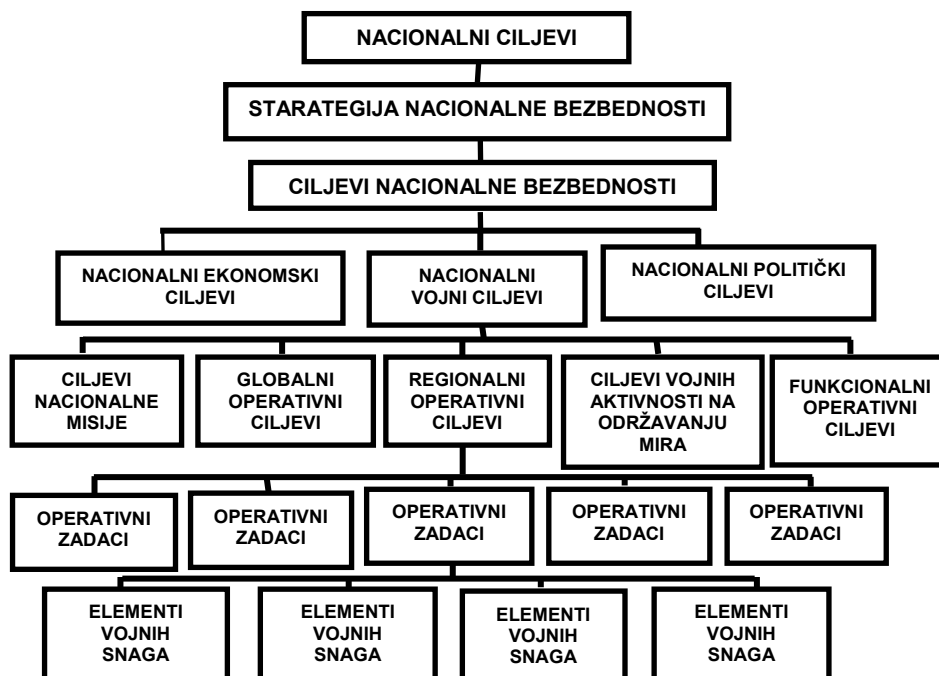
Ni jedna od ovih aktivnosti ne menja, za sada, osnovu metodološkog toka procesa PPBS-a (Lewis, Roll, 1993).

Strategija za zadatke i PPBS

Metodologija strategija za zadatke, bez obzira na njenu primenu, mora biti saglasna svim prethodno usvojenim dokumentima, dosledna i podržavati u svakoj fazi koncept PPBS-a. Autori su u radu raspravljali o

tri primene ove metodologije: 1) komanda specijalnih operacija SAD (US-SOCOM – United States Special Operations Command), 2) snage SAD za Koreju (USFK – United States Force Korea) i 3) Armija SAD. Ovaj odeljak opisuje osnove programa koje su prilagođene raspoređivanju resursa i aktivnostima upravljanja za komandu specijalnih operacija (US-SOCOM). Autori su je koristili u toku različitih faza koncepta PPBS-a.

Na najvećem nivou hijerarhije, razmatraju se nacionalni ciljevi, koji su izvedeni iz tradicije SAD i koji su otelotvoreni u američkom ustavu. Oni se ne menjaju u kratkom vremena. *Nacionalni ciljevi* oblikuju osnove za sve programske naredbe koji se tiču nacionalne bezbednosti (videti crtež 3).

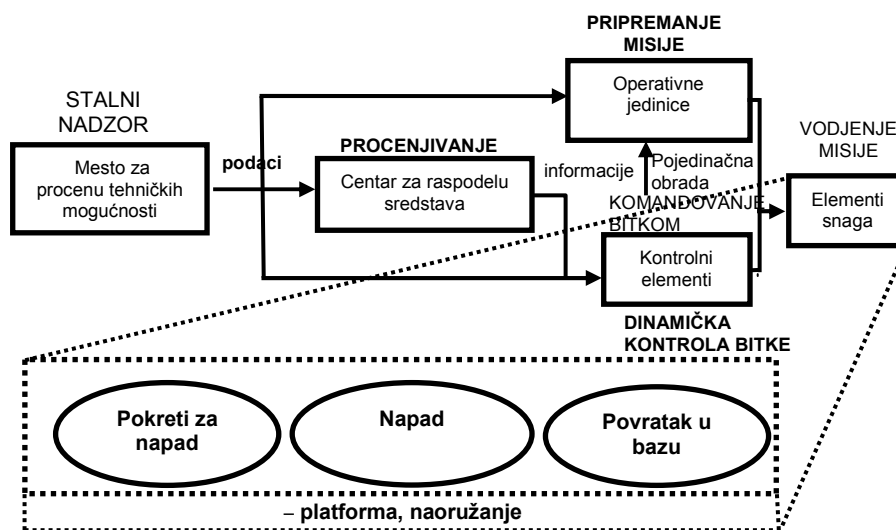


Slika 3 – Hijerarhija povezivanja
Figure 3 – A Hierarchy of Linkages
(Lewis, Roll, 1993, pp.9)

Strategija nacionalne bezbednosti razlaže se kroz posebne oblasti izvršenja. Na taj način objedinjavaju se nacionalne, političke, ekonomske, vojne i diplomatske aktivnosti da bi se dostigli ratni i mirnodopski ciljevi američke nacionalne bezbednosti. *Ciljevi nacionalne bezbednosti* određuju šta mora biti urađeno da bi se sačuvali i zaštitili nacionalni principi, ciljevi i interesi u odnosu na pretnje i izazove. Za razliku od nacionalnih ciljeva, ciljevi nacionalne bezbednosti menjaju se u skladu sa promenama u geopolitičkom okruženju.

Nacionalne vojne ciljeve formuliše sekretar odbrane i predsedavajući komandanta združenog štaba (CJCS – Joint Chiefs of Staff). Nacionalni vojni ciljevi određuju na koji način će strategija nacionalne bezbednosti biti vojno podržana. Zbirno, oni određuju strategiju nacionalne bezbednosti, koja određuje (definiše se na najvećem nivou) na koji način će SAD odgovoriti na pretnje njihovoj nacionalnoj bezbednosti.

Operativni ciljevi predstavljaju sadržaj i određuju različite vojne strategije. Oni opisuju na koji način će se snage koristiti da bi operativni ciljevi podržali nacionalne vojne ciljeve. Oni takođe određuju vojnu strategiju za poseban region. Uputstvo sekretara odbrane i predsedavajućeg združene komande (CJCS) definiše posebnu regionalnu vojnu strategiju koja se određuje u granicama programa nacionalne vojne strategije. Funkcionalni ciljevi (kao što je pokazano na crtežu 3) naznačuju pomoćne aktivnosti koje moraju biti predstavljene da bi potpomogle bilo koju vojnu operaciju.



Slika 4 – Opšti operativni koncept za izvršenje utvrđenih vojnih zadataka
 Figure 4 – Generic Operational Concept For Accomplishing a Stated Military Task
 (Lewis, Roll, 1993, pp.9)

Zadaci su tačno izraženi pomoću različitih nivoa komandovanja (CINCs). To su posebne akcije koje moraju biti izvršene da bi se ispunili operativni ciljevi. Svaki zadatak je određen pomoću operativnog koncepta. Jedan operativni koncept isprepletan je zajedno sa različitim sistemima, organizacijama i taktikama neophodnim za ispunjenje jednog posebnog zadatka. Crtež 4. je šematski dijagram prepoznavanja ključnih funkcionalnih elemenata opšteg operativnog koncepta. Operativni koncept razložen je u pet ključnih elemenata: 1) nadzor, 2) procena, 3) borbena kontrola/di-

namička kontrola, 4) pripremanje misije i 5) izvršenje misije. Nadzor borbeno opreme predstavlja prikupljanje sirovih podataka o objektu zadatka i prenošenje tih podataka centrima koji se često nazivaju centri za spajanje inteligencije. Takvi centri kvalitativnim i kvantitativnim metodama analize pretvaraju sirove podatke u informacije koje mogu lako da koriste različiti kontrolni elementi, a u nekim slučajevima operativne jedinice ako su pripremljene za izvođenje misija. Misija izvršenja je završni posao operativnog koncepta i obično uključuje tri faze: 1) pokret za angažovanje (borba), 2) angažovanje (borba) i 3) povratak u bazu (Lewis, Roll, 1993).

Komanda specijalnih operacija SAD (USSOCOM) i strategija za zadatke

USSOCOM je nastao 1986. g. Njegova misija je da podrži opšte i specijalne komande u oblasti antiterorizama, izvlačenja talaca, stranog unutrašnjeg razvoja (FID-foreign internal development) i humanitarne pomoći. Komanda se sastoji od: 1) komande specijalnih vojnih operacija (ARSOC – Army Special Operations Command), 2) komande pomorskih specijalnih ratnih dejstava (NAVSPECWARCOM – Naval Special Warfare Command) i 3) vazduhoplovnih snaga za specijalne operacije (AFSOC – Air Force Special Operations).

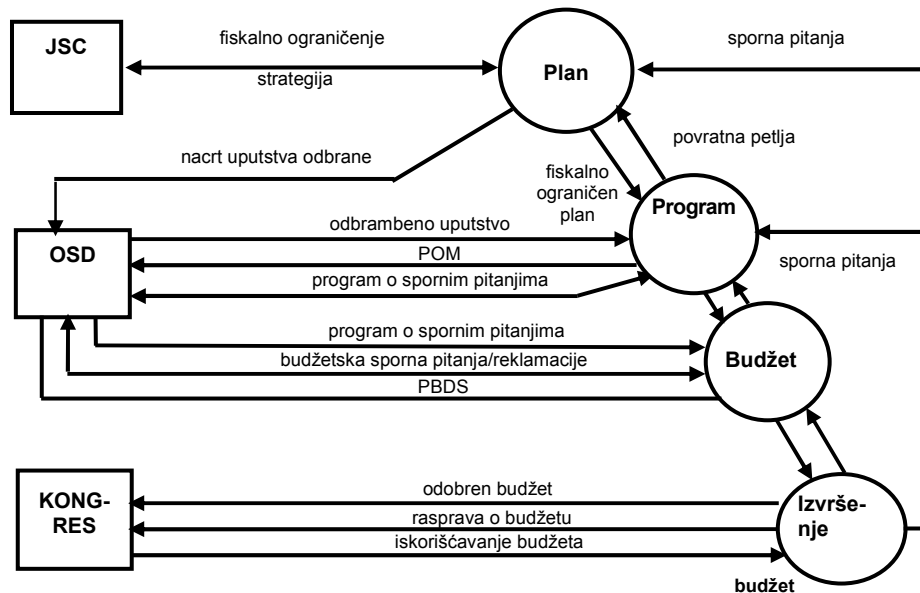
USSOCOM se razlikuje od drugih različitih nivoa komandovanja (CINCs-va) na dva načina. Prvi je, da je to je jedina komanda sa sopstvenim budžetom. U oblasti upravljanja resursima, USSOCOM deluje kao jedan servis (pozadinska služba). Kao i drugi servisi, USSOCOM je odgovoran za planiranje komandovanjem glavnih snaga, poznat kao program glavnih snaga 11 (MFP-11 – Major Force Command 11) koji oblikuje deo dvogodišnjeg ministarskog budžetskog zahteva za kongres. Pomoću OSD uputstva, USSOCOM izvršava nabavke i finansira sopstveno istraživanje i razvoj kao i sopstvene servise (službe). USSOCOM mora odgovoriti na to uputstvo i ispunjavati programe zasnovane na uputstvu sekretara odbrane. Drugo, USSOCOM nema posebnih regionalnih odgovornosti. To je komanda za podržavanje objedinjavanja i preciziranja komandi, ona je organizovana, opremljena i izvežbana da obezbedi sposobnosti kao odgovore na različite pretnje.

Ove sposobnosti čine USSOCOM jedinstvenim učesnikom u procesu upravljanja resursima u ministarstvu odbrane. USSOCOM mora da odredi regionalne zahteve za specijalne operacije i da prevede ove zahteve u sposobnosti koje podržavaju specijalne operacije. Zahtevi moraju, zatim biti predstavljeni i pripremljeni za kongres i OSD. Komanda saraduje sa raznim organizacijama u cilju razvoja sopstvenog programa. Npr. ona mora imati jake veze u procesu definisanja misije i zahteva za njihovo izvršenje sa svojim unutrašnjim organizacijama – jedinicama i borbenim komandama. Komanda, spolja mora međusobno usklađivati rad sa sekretarom odbrane (SECDEF), CJCS (Chairman of the Joint Chiefs of Staff) i kongresom.

Kompanija RAND radi sa USSOCOM od 1991. godine. U analizi koja je izvršena od strane kompanije RAND, a u vezi načina kako da se poboljša USSOCOM-ov proces razvoja snaga, zaključeno je da USSOCOM mora imati procese planiranja, programiranja i budžetiranja koji su u skladu sa ministarskim konceptom PPBS-a. Metodologija USSOCOM-ovog koncepta upravljanja resursima mora potpomoći da komanda jasno izrazi sopstvene sposobnosti upravljanja resursima u toku perioda u kome mnoge borbene i civilne misije nisu jasno određene.

Sporno pitanje za USSOCOM bilo je na koji način on može delotvorno uticati na ukupni PPBS proces, uključujući i formalne i neformalne elemente. Unutar USSOCOM-a, postojala je zabrinutost da tekući procesi neće obezbediti pouzdan program razvoja snaga ili „pravi“ izlaz. Pomoću „pravog“ izlaza, ima se u vidu podrška USSOCOM-ve misije, koja se može odbraniti i izvršiti unutar fiskalnog i programskog uputstva kako je definisano od strane SECDEF-a. USSOCOM-ov sistem nije bio dovoljno sofisticiran i analitičan da ispuni ove kriterijume.

Istraživački tim počeo je procenjivanje kako su urađeni USSOCOM-ovi planovi, programi i budžeti za resurse. Naglašavanje je bilo na funkcijama planiranja i programiranja (videti crtež 5). Budući da je cilj bio da se podrže poboljšanja u USSOCOM-im odlukama za upravljanje resursima, istraživači RAND kompanije usredsredili su se na USSOCOM – ve aktivnosti u toku PPBS procesa, sa posebnim isticanjem faze programiranja.



Slika 5 – Obrazac „Strawman“
 Picture 5 – The "Strawman Template"
 (Lewis, Roll, 1993, pp.11)

Zaključak autora je, da bilo kakva preporuka za USSOCOM u vezi poboljšanja upravljanja i raspoređivanja resursa mora da sadrži elemente da se zahtevi ministarstva odbrane u različitim fazama PPBS-a povezuju od strategije nacionalne bezbednosti ka nižim specifičnim vojnim zadacima. Štaviše, ovi elementi moraju biti pouzdani, ponovljivi, merljivi i lako proverljivi.

Takođe, uvideli su da različitim članovima komande za specijalne operacije nedostaje jedna rasprostranjena – jednoznačna terminologija za opisivanje operacija i resursa. Ovaj nedostatak pripisan je neiskustvu komande. U određivanju i raspoređivanju komandnih resursa, svi učesnici ne moraju raditi po istovetnom obrascu. Nedostatak dosledne leksike pojavio se kao glavna smetnja za USSOCOM-ov proces upravljanja resursima. Autori su dali primer, da komanda često razmatra resurse više kao individualne stvari – personal i opremu, nego kao grupisanje kritičnih resursa koji odslikavaju najefikasnija sredstva za izvršavanje zadataka. Da bi se prikupili resursi na odgovarajućem nivou objedinjavanja (tako da bi tradeoff analize između različitih skupova sposobnosti mogli biti izrađene), bile su potrebne pouzdane definicije ključnih termina za operativne ciljeve, zadatke i resurse.

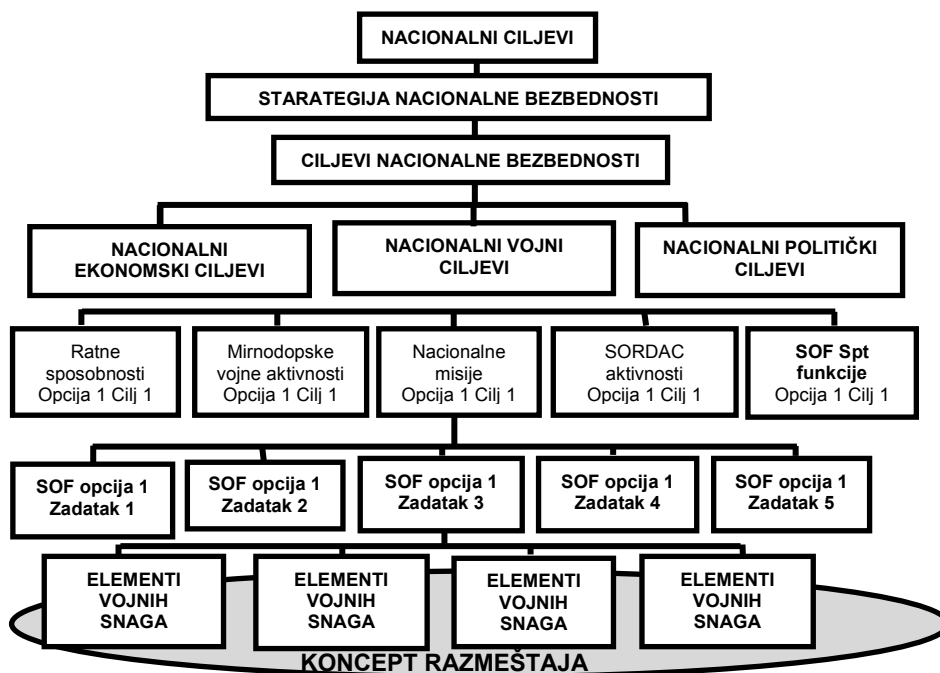
Jedan važan izazov po autorima bila je veličina USSOCOM-a, zbog toga što su njegova strukturna snaga i budžet bili relativno mali. USSOCOM određuje svoje resurse na izuzetno detaljnim nivoima (pojedini bataljoni, puške, kamioni, i itd.). Prema tome, zaključili su da je bilo veoma teško da se prikupe resursi na dovoljno velikom nivou, koji je neophodan iz dva razloga: 1) da se izvedu tradeoff analize između različitih skupova resursa za izvođenje posebnog zadatka i 2) da se omogući komandi da predstavi sopstvene zahteve o resursima za OSD, zajednički štab i kongres na jednom nivou u skladu sa drugim entitetima ministarstva odbrane. Ovo je posebno važno da bi se pomoglo USSOCOM – u pri odmeravanju snaga u debatii o resursima u ministarstvu odbrane.

Navedena su tri predloga za poboljšanja zasnovana na gore navedenim razlozima:

- da se razviju veze između ciljeva nacionalne bezbednosti i programa USSOCOM-a sa zahtevima za resurse,
- da se promeni USSOCOM-ov proces planiranja i programiranja, funkcije i strukture podataka,
- da se isprave izabrane funkcije i organizacione strukture (Lewis, Roll, 1993).

Sistem USSOCOM-ve strategije za zadatka

Crtež 6. pokazuje prepravljen program strategije za zadatke primenjene na USSOCOM.



Slika 6 – Povezivanje USSOCOM hijerarhije
Figure 6 – USSOCOM Hierarchy of Linkages
(Lewis, Roll, 1993, pp.14)

Ciljevi nacionalne bezbednosti

Podsticaj za USSOCOM-ve ciljeve potiče od ciljeva nacionalne bezbednosti. Ciljevi USSOCOM-a treba da podržavaju nacionalne ciljeve koji su obuhvaćeni ustavom. Ciljevi nacionalne bezbednosti nalaze se u Strategiji nacionalne bezbednosti SAD. Ovi ciljevi zasnovani su na opaženim ciljevima, namerama i ponašanjima potencijalnih neprijatelja i njihovoj sposobnosti da izvršavaju strategije koje ugrožavaju američku nacionalnu bezbednost. Kao što je ranije utvrđeno ciljevi nacionalne bezbednosti menjaju se u odgovoru na menjanje okruženja. Popisana su četiri glavna cilja nacionalne bezbednosti:

- produženje prevlasti SAD,
- zdrava ekonomija u neprekidnom razvoju,

- zdrave, zajedničke i politički snažne veze sa saveznicima i prijateljskim nacijama,
- trajna svetska bezbednost, sa političkim i ekonomskim slobodama, ljudskim pravima i blagostanjem demokratskih institucija

Vojni nacionalni ciljevi

Autori zaključuju da je normalno da nacionalni vojni ciljevi trebaju da budu izvučeni direktno iz strategije nacionalne bezbednosti. Specijalne operacije, međutim, takođe uključuju političke i ekonomske aktivnosti. Na primer, inostrana unutrašnja odbrana (FID – foreign internal defense) i misija održavanja mira moraju biti usklađeni sa složenim civilnim agencijama (non-DoD agency), npr. američka agencija za međunarodni razvoj (USAID – U.S. Agency for International Development), državno odeljenje – the State Department, etc, koje ne uključuju direktne vojne akcije. Da bi prikupili sve potencijalne vojne ciljeve koji bi mogli uticati na operacije specifičnih vojnih ciljeva (SOF- Specific Military Objectives), takođe je potrebno da se ispune zahtevi iz dokumenta i kratkih uputstava koje je izdala kancelarija pomoćnika sekretara za specijalne operacije i sukobe niskog intenziteta (ASD-SO/LIC – Office of Assistant Secretary for Special Operations and Low Intensity Conflict), državnog odeljenja i zajedničkog štaba. Nacionalna vojna strategija određuje nacionalne vojne ciljeve:

- odvratiti napad u sporazumu sa saveznicima,
- obezbediti globalni (sveobuhvatni) pristup i uticaj,
- podržavati regionalnu stabilnost i saradnju,
- zaustaviti protok ilegalnih droga,
- suzbijati terorizam.

Koristeći nacionalnu vojnu strategiju, određuju se četiri specifična vojna cilja (SOF-a). Osnovni princip, bio je da se odrede dodatno široke kategorije za prikupljanje svih USSOCOM-vih aktivnosti (vojnih i civilnih), da bi bili saglasni sa široko određenim nacionalnim vojnim ciljevima. Kategorije su isto tako morale da se uviju u strategijski koncept kao što su izvedene u vojnoj nacionalnoj strategiji – odvratanje, rekonstrukcija snaga, istureno prisustvo (forward presence) i odgovor na krize – da bi podržali vojne nacionalne ciljeve.

SOF-vi vojni ciljevi su: (1) ratne sposobnosti, (2) vojne aktivnosti održavanja mira, (3) sposobnosti nacionalne misije, (4) funkcije podrške, koje uključuju istraživanje i razvoj.

Sledeća razmatranje autora bili su SOF-vi operativni ciljevi. Oni predstavljaju CINCs viziju i strategijsku perspektivu o tome kako bi različita vojna sredstva podržala nacionalne vojne ciljeve i ciljeve nacionalne bezbednosti. Oni predstavljaju vezu između nacionalnih i vojnih ciljeva na visokom nivou i SOF-vih specijalnih operacija i resursa koji podržavaju ove operacije. Operativni ciljevi potiču od raznolikosti preporuka koman-

de specijalnih operacija (USCINCSOC – Commander in Chief, United States Special Operations Command): preporuke komande specijalnih operacija (SOCOM – United States Special Operation Command), doktrinarnih komponenata: USCINCSOC strategijske perspektive, USCINCSOC operativni koncept, konferencijskih izveštaja o mirnodopskom angažovanju, USCINCSOC kratka uputstva o strategijskim perspektivama.

Autori su prepoznali 24 operativna cilja. Oni su razdeljeni između SOF-vih specifičnih vojnih nacionalnih ciljeva, angažovanja za održavanje mira, nacionalne misije i podržavanje funkcija. Oni uključuju takve SOF-ve ciljeve kao što su: strategijska agilnost (spretnost), uvežbavanje operativnih nepredviđenih slučajeva, tehnološke superiornosti i aktivnosti održavanja mira.

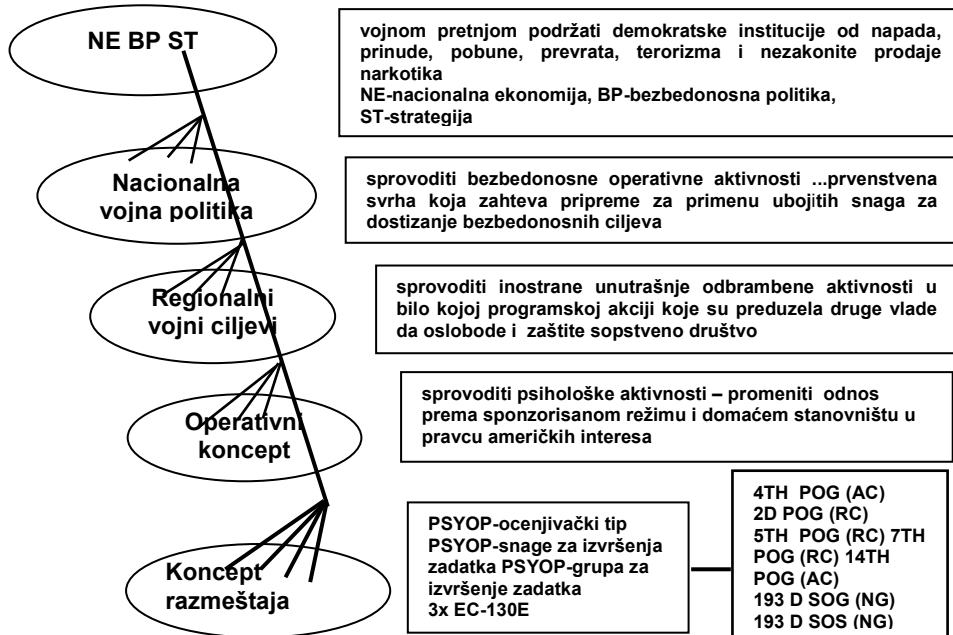
SOF-vi operativni zadaci određuju sledeći nivo hijerarhije. Oni podržavaju SOF-ve operativne ciljeve. Operativni zadatak je da se aktivnosti SOF-va moraju izvršiti da podrže jednu ili više operativnih ciljeva. Na primer, postoji nekoliko operativnih zadataka koji podržavaju USSOCOM-ve ciljeve održavanja mira. Oni uključuju između ostalih: specijalne operacije, strategijsko izviđanje, istraživanje specijalnih operacija i rizika, psihološke aktivnosti i aktivnosti obmane.

SOF-vi zadaci angažovanja su akcije koje moraju biti izvršene za podržavanje operativnih zadataka. Na primer operativni zadatak, psihološke operacije (PSYOPs – psychological operations) i operacije obmane uključuje takve zadatke angažovanja kao što su obezbeđenje obaveštajnih informacija o unutrašnjim i spoljašnjim nadgledanim i finansiranim terorističkim aktivnostima, izvršenje PSYOPs-a da bi se promenio odnos o sponzoriranim režimima i domaćem stanovništvu prema SAD i izvršavanje prikupljenih informacija i aktivnosti razglašavanja. Zadatak individualnog angažovanja može doprineti da se operativni zadatak može podržati za više od jednog operativnog cilja. Ova promena od opštih strategija ka zadacima (STT – Strategy-To-Task,) omogućila je autorima da konačno odrede jedan odvojen skup zadataka koji sadrži sve USSOCOM-ve aktivnosti, koje zatim potpomažu povezivanje svih USSOCOM-vih resursa za zadatke. Takođe će omogućiti USSOCOM-vim rukovodiocima da procene kako njihovi resursi mogu biti upotrebljeni za više zadataka. Sposobnost da se izvrši jedan zadatak, obezbeđuje SOF-vu sposobnost. Komanda koja se zasniva na sopstvenim odlukama o resursima, obezbeđuje SOF-ve sposobnosti za ratne CINCs-ve.

Elementi SOF-vih snaga oblikuju konačnu zadnju kolonu hijerarhije resursa. Elementi snaga su grupe resursa (personal, uvežbavanje i oprema) neophodni da se izvrši zadati zadatak. Zbog toga što mnogi različiti tipovi elemenata snaga mogu biti korišćeni da podrže zadatak, rukovodioci moraju izabrati kombinaciju resursa koja je najracionalnija za izvršavanje zadatka. Kao nove pretnje ili misije nastajanja (mission emerge), novi element snaga mogao bi biti definisan da podrži nove operativne ciljeve i njegove pridružene zadatke.

Tipični SOF-vi elementi snaga su: bataljoni specijalnih snaga, bataljoni rendžera, protivdiverzantski vod (SEAL platoons), nosač aviona i posada AC-130, i bataljon PSYOPs. SOF-vi elementi snaga su grupisani da zajedno oblikuju specijalne združene snage za operativne zadatke (JSOTF-Joint Special Operations Task Force). Elementi snaga treba da podrže održivost resursa koji su razmatrani kao modul (sastavni blok) za izvršavanje zadatka.

Crtež 7. pokazuje primer povezivanja za jedan operativni zadatak, psihološke operacije (PSYOPs). Svaki blok pokazuje kako je strategija nacionalne bezbednosti povezana nadole ka elemenima snaga i konačno kako su obezbeđeni resursi za PSYOPs sposobnosti.



Crtež 7 – Operativna karta puta za strukturu PSYOPs snaga
 Picture 7 – Operational Road Map For PSYOP Force Structure
 (Lewis, Roll, 1993, pp.17)

Autori smatraju da je sa SOCOM-om, američka vojska sposobna da utvrdi postojanost i stabilnost kroz hijerarhiju, koja počinje na najvećem nivou i odvodi se kao levkom ka dole prema stvarnim resursima za elemente snaga. Posebno teško za USSOCOM je da održava svoje resurse koji su definisani na najvećem nivou prikupljanja, tako da opcije o resursima mogu biti detaljno raspravljane (Lewis, Roll, 1993).

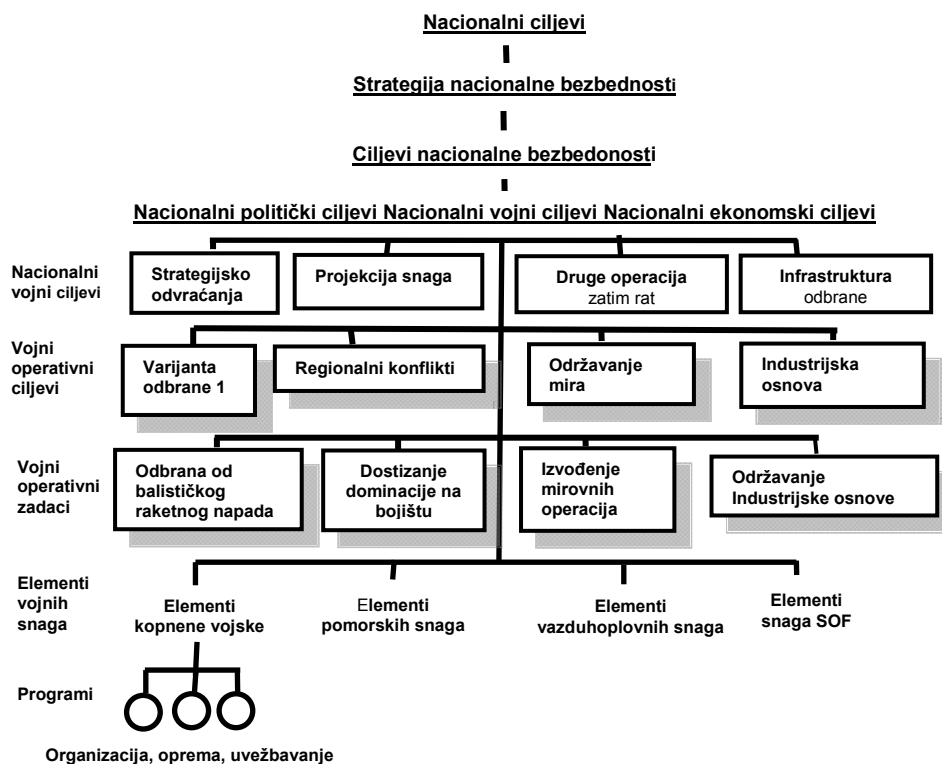
Sporna pitanja razvoja snaga u vojsci SAD

Kao servis, vojska je odgovorna za zadovoljavanje OSD uputstva i razvoj opcija kao odgovor na zahteve ovog uputstvo. Od autora je traženo da pokušaju da primene metodologiju STT da potpomogne donošenje odluka za razvoj američkih vojnih snaga. Cilj je bio modernizacija vojske. Zahtev je bio da se ispoštuje saglasnost u hijerarhiji sistema odbrane i odgovornost za primenu strategijskog odbrambenog uputstva:

- projektovati PPBS koncept zasnovan na ograničenjima, troškovima i dobitima;
- projektovati fleksibilnu struktura snaga (snage nisu srazmerno smanjene od hladnog rata i morale bi biti sposobne da deluju jednostrano),
- treba se usredsrediti na zajedničko operativno okruženje,
- tehnologija treba da je neophodan element,
- sistem treba da je procenjen za višestruko nepredviđene događaje.

Tadašnja američka administracija primetila je da zahtevani resursi moraju da budu razmotreni i raspoređeni unutar konteksta novo-definisane četiri opasnosti: oružje za masovno uništenje, regionalni sukobi, unutrašnje i spoljašnje pretnje za novonastale demokratije i slabljenje američke industrijske osnove. Ove pretnje zahtevale su da budu definisane unutar konteksta vojne strategije i unutar granica parametara odbrambenih resursa. Preovlađujući stav je da se od vojnih servisa traži da primene resurse za oblasti koje imaju otvorena ekonomska i politička sporenja. Autori su dali naglasak na zajedničke operacije, a servisi treba da se takmiče i konkurišu za sopstvenu misiju i resurse. Stoga hijerarhija mora u velikoj meri da osigura sve ključne zajedničke operativne ciljeve i zadatke u kojima bi vojska učestvovala.

Istraživački tim je zaključio da su se otkrile četiri opasnosti na više mesta unutar hijerarhije STT. Uz to, osnovna struktura bila je jedva promenjena da bi se mogla prilagoditi promenama. Crtež 8. pokazuje autorsko poimanje ukupne strukture. Otkriće se da se četiri opasnosti i podgrupe ovih opasnosti pojavljuju delimično ili skupa, kao nacionalni vojni ciljevi i operativni vojni ciljevi. Postoje dodatni nivoi koji nastaju pod ovim nivoima, ali oni nisu prikazani ovde. Podskup sadrži niže vojne operativne ciljeve koje bi mogla izvršiti američka vojske.

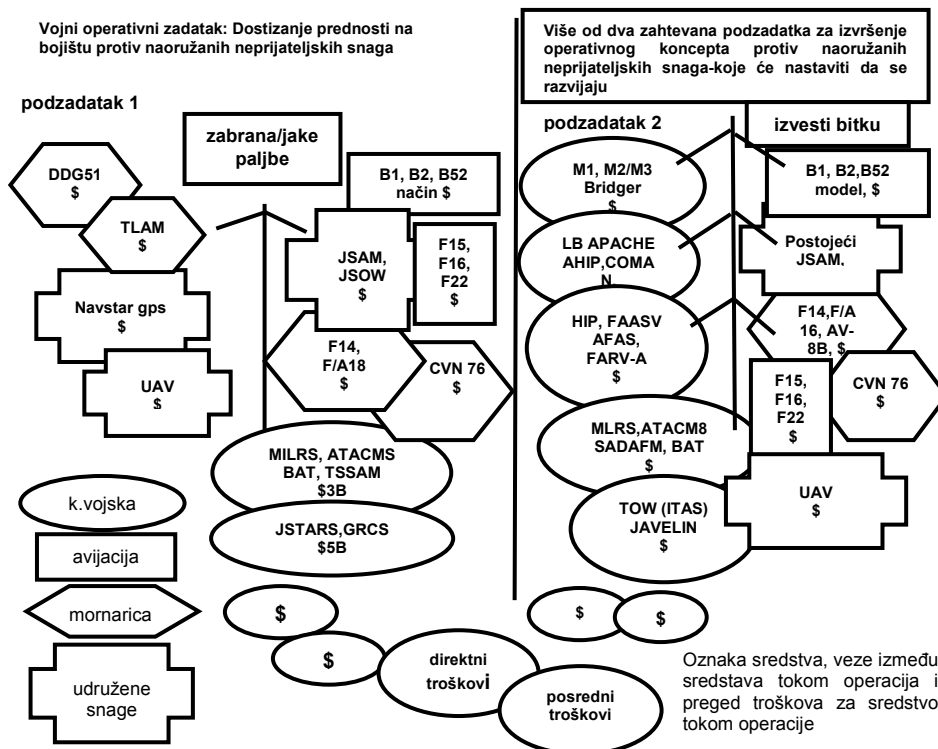


Crtež 8 – STT primenjena u američkoj vojsci
 Picture 8 – STT As Applied to the U.S. Army
 (Lewis, Roll, 1993, pp.18)

Vojni operativni zadaci sadrže spiskove osnovnih vojnih zadataka. Neki od ovih zadataka su nesumnjive vojne misije, drugi mogu da konkuriraju unutar vojnih servisa. Druga dimenzija kod definisanja operativnog zadatka je da se verovatno ne bi napravio spisak osnovnih vojnih zadataka pre četiri godine u savezu sa vojnim snagama Ujedinjenih nacija. Autori su takođe smatrali, da je bilo neophodno da se pronađu nevojni ratni zadaci kao što su: „pomaganje u operacijama pomoći u prirodnim nesrećama“, „obezbeđenje bezbednosti spasioca u prirodnim katastrofama“ i „izvlačenje civila iz opasnih oblasti“.

Pristup koji su autori ukratko prikazali omogućio je američkoj vojsci, da počne sa procenom sopstvenih struktura i osavremenjavanje pomoću operativnih ciljeva i zadataka nasuprot drugim servisima. Autori ovo nazivaju „konkurencija između različitih sistema“. Oni smatraju da će pomoću navedenog pristupa, rukovodstvo ministarstva odbrane odlučivati o sistemu zasnovanom na sopstvenim sposobnostima za obezbeđenje sposob-

nosti za višestruke oblasti misija. Autori naglašavaju jedinstvenost pristupa ali i njegovu neophodnost da bi se podržale posebne misije. Ministarstvo odbrane SAD, odluku o svakom resursu mora da opravda iz različitih perspektiva. Crtež 9. ilustrativno prikazuje poređenje konkurencije između različitih sistema (Lewis, Roll, 1993).



Crtež 9 – Ilustrativno poređenje
 Picture 9 – Illustrative comparison
 (Lewis, Roll, 1993, pp.19)

Nastajanje uloge CINCS u PPBS procesu

Goldwater-Nichols–vi zakoni iz 1986. godine zasnovani su na novom naglašavanju uloge CINCS-a odbrambenom planiranju, posebno u objedinjavanju njihovih zahteva u procesu raspoređivanja resursa. USFK je podujedinjena komanda, čija misija je potpuno povezana sa okruženjem saveza Republike Koreje i SAD. Ova komanda je obezbedila važnu studiju slučaja. Autori su želeli da vide da li bi mogli da povežu američke nacionalne ciljeve sa programima u takvom multidimenzionalnom okruženju. Politička i eko-

nomska razmatranja povezana su sa svim vojnim odlukama, koja su napravljena na ovoj vojnoj pozornici. Pored toga sporna pitanja podele troškova, morala su da budu razmatrana u bilo kojoj donesenoj odluci o resursima.

Cilj STT-a, u vezi njene primeni za USFK je da obezbedi komandu sa osnovama za procenjivanje alternativnih programa koji bi potencijalno mogli ispuniti ratne komandne potrebe i zatim da utvrde i procene prioritete komandnih resursa unutar sadržaja strategije nacionalne bezbednosti. CINC-svi planovi utvrđuju zahteve za vojne snage i obezbeđuju osnove za procenjivanje alternativnih načina da se dosegnu operativni ciljevi. CINC-svi su suštinski zahtevaoci resursa.

U okruženju u kojem su pretnja i operativni zahtevi određeni zahtevima ministarstva odbrane, CINC-svi ulazni podaci u procesu raspoređivanja resursa smatraju se kritičnim. CINC-svi ulazni podaci potpomažu izgradnju konzistentnosti (usaglašenost, pouzdanost, stalnost) između uputstva za planiranje procesa donošenja odluka za raspoređivanje resursa i CINC-svih operativnih planova. CINC-svo učešće takođe ojačava poverljivost za donošenje odluka o resursima, tj. objašnjava na koji način se oni dovoljno (srazmerno) finansiraju. Ovo se izvršava preko kongresnog svedočenja, kao i kroz neformalne rasprave unutar sadržaja PPBS-ovog aparata za donošenje odluka.

Međutim, javlja se stvarni napor između CINC-svog usredsređenja na sadašnje ratne sposobnosti u odnosu na investiranje za dugoročnu strategiju koja može biti prihvatljiva za svakog, u okruženju stalnog opadanja resursa. Sa opadanjem rashoda ministarstva odbrane i redefinisanjem američke nacionalne vojne strategije od globalnih do regionalnih perspektiva, CINC-svi su prinuđeni da razmotre njihove kratkoročne zahteve unutar konteksta dugoročnih ratnih potreba. Oni moraju biti sposobni da jasno izraze ove potrebe za servise (snabdevače resursa), CJCS, koji pomaže u određivanju ratnih prioriteta, i Kongres, koji odobrava finansiranje. Za USFK, CINC-svi takođe zahteva da razume dugoročnu strategiju investiranja, izraženu kroz sporna pitanja zajedničkog korišćenja (Lewis, Roll, 1993).

Institucionalizacija Metodologije

Autori su istakli da je svaki namenski program u različitoj fazi automatizacije. Njihov koncept operacija za metodologiju STT je kompjuterska baza podataka, uključujući popis (pregled) podataka ciljeva, zadataka i resursa koji obezbeđuju izvor za opise i sposobnost za izradu dijagrama toka aktivnosti, pokazujući veze između ciljeva kao i pojednostavljen način prikazivanja procenjivanja.

Baza podataka sadrži jednostavne radne tabele koje se izvršavaju na desktop kompjuterima. U svakom namenskom softveru, prepoznata je organizacija koja je odgovorna za nadgledanje ukupne baze podataka. Takođe su prepoznati pojedinci kojima je dozvoljeno da nadgledaju i prave

preporuke za promene u bazi podataka, ali je jedino organizacijama sa nadzornom odgovornošću dozvoljeno da redizajniraju osnovni program. Nadzor odgovornosti bio je dat većinom organizacijama koje nadgledaju upravljanje i raspoređivanje resursa – kancelariji za analizu i procenjivanje programa (PA&E offices – the Program Analysis and Evaluation), integraciju snaga i upravljanje resursima.

Različite baze podataka za STT projektovane su simulacijom procesa i međuveza između komande i njihovih povezanih elemenata. Baze podataka ažuriraju se shodno promenama novog izdanja uputstva. Cilj autora nije bio da se održavaju baze podataka, već da se dovedu do osnovnog nivoa kada su spremne za klijentsku upotrebu. Baze podataka za USSOCOM i USFK su najrazvijenije. Sa svakom aktivnošću automatizacije povećavaju se sposobnosti baza podataka da se unaprede strateške analize.

Autori preporučuju osnovne analitičke alate kojim bi se unapredile opcije izgradnje baza. Ovo podrazumeva sledeće troškove: 1) modeliranja i logičkog dizajna baze podataka, 2) simulacije, 3) radnih tabela i 4) jednostavnih baza podataka. Povremeno, autori su povezali STT na postojeći model ili bazu podatka koji su već koristili posebni klijenti. Klikom miša dozvoljava se povezivanje da bi se prikazali i naglasili potencijalni problemi.

Rezultat uvođenja metodologije STT jeste stvaranje novih organizacionih oblika koji su u mogućnosti da od momenta utemeljenja ovih organizacionih struktura na osnovu STT, na poseban način prepoznaju resurse i modele kako se sa njima upravlja. Autori smatraju da su organizacione posledice izvan parametara ove rasprave, ali žele da istaknu da njihovo uvođenje doprinosi određenim ponovnim organizacionim podešavanjima. Po autorima, u većini slučajeva, reorganizacije su doprinele osavremenjavanju, i, gde je pogodno, odstranile su se organizacione praznine i nelogičnosti.

Autori ističu da primena metodologije STT pokazuje na koji način može biti razvijen i ocenjen potpun operativni koncept. Na taj način obezbediće se da se logistička i druga značajna sporna pitanja raspravljaju između glavnih povezanih vojnih sistema. Celokupni koncept predstavlja „operacionalizaciju naučno zasnovane metodologije razvoja i primene PPBS procesa“ (Lewis, Roll, 1993).

Zaključak

Primena pristupa strategijskog upravljanja dominantna je u poslednjoj deceniji. Primena je posebno izražena kod velikih multinacionalnih kompanija i administratono-institucionalnih sistema. Značajno je izvršiti detaljnu analizu pristupa strategijskog upravljanja u sistemima odbrane. Ovaj prikazni članak pokazuje primenu metodologije strategije za zadatke u američkoj vojsci. Takođe postoje brojni primeri primene i drugih pristupa kao što su: Balanced Scorecard, Total Quality Management, modeli poslovne izvrsnosti i dru-

gi. Primena ovih pristupa nezamisliva je bez namenski posebno razvijenih softverskih programa. Postoje brojne rasprave o spremnosti određenih nacija da strategijski razmišljaju i deluju. Korišćenje pristupa strategijskog upravljanja je zahtev i neminovnost vremena. Strategijski informacijski sistemi i savremeni pristupi strategijskog upravljanja blisko su povezani. Zbog toga razumevanje koncepta, principa i logike strategijskog upravljanja može omogućiti da se razviju sopstveni softverski paketi za strategijsko upravljanje.

Glavne karakteristike primene pristupa strategijskog upravljanja do kojih se došlo na osnovu literaturnih saznanja i analiza ovog primera su:

- pravilno određivanje strategijskog plana i njegovo razlaganje ka dole na niže strategijske ciljeve, podciljeve, procese, zadatke i aktivnosti,
- prihvatanje činjenice da formulisanje i primena strategije nije statičan proces,
- umesto skupa reprezentativnih ciljeva organizacija se vodi strukturom ciljeva,
- suštinu strukture ciljeva čini proces usklađivanja pojedinačnih ciljeva i njihovo predstavljanje u reprezentativne ciljeve,
- implementacija strategija sastoji se u upoznavanju maksimalnog broja izvršilaca sa osnovnom i alternativnim hipotezama,
- povezivanje resursa sa hipotezama, neprekidnom ocenom i testiranjem – proverom hipoteza i njihovom primenom u realnom vremenu (Kaplan, Norton, 1996), (Kaplan, Norton, 2008).

Svaka naučna teorija ima svoje zakonitosti trajanja t.j. faze životnog veka: vreme nastanka, prihvatanje, primena, prve ozbiljne kritike primene teorije, umanjena značaja, preoblikovanje i stvaranje novih teorija (Kuhn, 1970).

Nastanak i razvoj metodologija strategijskog upravljanja očigledan su primer neminovnosti i potreba savremenog tehnološkog i korporativnog internacionalnog, transnacionalnog i multinacionalnog razvoja i kulturnog obrasca anglosaksonske civilizacije inkorporiranog u nauku o upravljanju.

Dalji pravac razvoja metodologija upravljanja teško je predvideti. Na današnjem nivou naučnog pristupa fokusirane su na optimizaciju ograničenih resursa, efikasnost operacija i efektivnosti za sve učesnike i zainteresovane strane. Opšti utisak je da se pojavom i usavršavanjem metodologija strategijskog upravljanja koji su organski povezani sa savremenim poslovnim informacionim sistemima ova oblast značajno zaokružila i da je dobila konačne obrise.

Literatura

Đedović, B., & Jakić, B. 2004. Prilog kvalitetu u odbrambenim tehnologijama sa aspekta logističkih potreba. *Vojnotehnički glasnik*, 52(5), str. 467-475. Preuzeto sa <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0042-84690405467D0>.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2008. *The Execution Premium linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Kuhn, T.S. 1970. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Lewis, L., & Roll, C.R., 1993, *RAND/P-7839, Strategy-to task: A methodology for resource allocation and management*. Preuzeto sa <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2005/P7839.pdf> 2012 Mar 14.

CONTEMPORARY STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH IN THE DEFENSE SYSTEM BY U.S. METHODOLOGY CONCEPT

FIELD: Logistics

ARTICLE TYPE: Review

Summary:

The paper wants to emphasize the importance of contemporary strategic management approaches in the defense system. Displays the work of American author Leslie Lewis and C. Robert Roll "Strategy-to-tasks: a methodology for resource allocation and management". It were used by parts of the discussion above, in order to describe the strategy-to-tasks methodology for planning, programming and budgeting system (PPBS). In developed Western countries adopted some elements of strategic management to determine and monitor the execution of strategic plans in the defense system. This trend is spreading to other countries as a result of the necessity of obeying certain methodological and technological achievements. The uncritical acceptance of a strategic management approach can cause great confusion and problems, and the terminology and scientific explanation for this trend is of great importance.

Introduction

PPBS is a resource management framework based on force planning concept. It was developed at the IRand Company during the late eighties and is adapted to the special needs of several DoD organization.

The planning, programming and budgeting system (PPBS)

PPBS is DoD`š primary system for planning and managing defense resources. It links the overall U.S. national security strategy to specific programs. It was designed to facilitate fiscally-constrained planning, programming and budgeting in terms of complete programs (i.e. forces and systems) rather than through artificial budget categories. The goal is to determine forces, systems and program costs.

Strategy-to-tasks and the PPBS

The Strategy-To-Tasks methodology, regardless of its application, it must be consistent and supportive of each phase of the PPBS. This section describes the basics frameworks of which are adapted to resource allocation and management activities for the Special Operations Command (USSOCOM). The authors have used it during the various phases of the PPBS. The National Security Strategy is formulated at the executive branch. National security objectives determine what must be done to preserve and protect the national principles, goals and interests in relation to the threats and challenges. National military objectives determine the manner in which national security strategy will be supported by the military. Operational objectives define the various military strategies. They describe how forces will be used to support the national military objectives. Tasks are accurately expressed by different levels of command (CINCs). They are the specific actions that must be performed in order to accomplish an operational objective.

USSOCOMS and strategy-to-tasks

The author concludes that any recommendation to USSOCOM for improving management and resource allocation had to contain the elements that DoD requires in various PPBS phase: links from the national security strategy down to specific military tasks. Moreover, these elements must be reliable, reproducible and easily verifiable. There were three proposals for improvement: 1. develop linkages between national security objectives and USSOCOM program resource needs, 2. change USSOCOM's planning and programming processes, functions and data structures, 3. realign selected functions and organizational structure.

USSOCOM and strategy-to-tasks framework

Shows the revised Strategy-To-Taks framework as applied to USSOCOM.

Force development issues in the U. S. Army

Authors were asked to attempt to apply the STT methodology to facilitate development decision-making of U.S. military forces. The aim was on Army modernization. The approach that the authors outlined has enabled the U.S. Army to begin to evaluate its force structure and modernization programs against the other services by operational objective and task. The authors call this "competition among dissimilar systems."

Institutionalize methodology

Various application of methodology are designed for STT simulation processes and connections among the commands and their associated elements. The authors point out that the application of the methodology

STT shows how it can be developed and evaluated a complete operating concept. In this way, ensure that the logistical and other significant issues debated between the major military-related systems. The whole concept of an "operationalizing the PPBS process."

Conclusion

The main problems are observed using the approach of strategic management through literature and analysis of this example are: 1. proper determination of the strategic plan and its decomposition to lower down the strategic goals, objectives, processes, tasks and activities, 2. acceptance of the fact that the formulation and implementation of strategy is not a static process, 3. instead of a set of representative objectives the structure of objectives steers the organisation, 4. core structure of the objectives makes the process of harmonization of individual goals and their representation in the representative objectives, 5. implementation strategy consists in introducing the maximum number of persons with the basic hypotheses, 6. linking resources with hypotheses, a continuous test of the hypothesis and its application in real time.

Every scientific theory has its own regularity of that time of origination, acceptance, implementation and application of the first serious critique of theory, important reductions, reshaping and creating new theories. The emergence and development of strategic management methodologies obvious example of the need and necessity of modern technology and the development of corporate culture and the Anglo-Saxon norm of civilization.

Future direction of development strategic management methodologies is difficult to predict. The general impression is that the advent and advancement of strategic management methodologies that are organically connected with contemporary business information systems of this area substantially enclosed and that it has received the eventually contours.

Key words: PPBS (The Planning, Programming, Budgeting System); strategic management approaches; national goals; national security strategy; national security objectives; operational objectives; planning; resources.

Datum prijema članka/Paper received on: 31. 12. 2012.

Datum dostavljanja ispravki rukopisa/Manuscript corrections submitted on:
09. 02. 2013.

Datum konačnog prihvatanja članka za objavljivanje/ Paper accepted for publishing on:
11. 02. 2013.