



АРМИЈА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



MILCON'12

НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

**ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ И ДОНЕСУВАЊЕ
ОДЛУКИ ВО СОВРЕМЕНИТЕ ОПЕРАЦИИ –**

**КАДЕ СМЕ ДЕНЕС,
А КАДЕ ТРЕБА ДА БИДЕМЕ УТРЕ?**

Скопје, 14.05.2012

НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ И ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ ВО СОВРЕМЕНИТЕ ОПЕРАЦИИ –

КАДЕ СМЕ ДЕНЕС, А КАДЕ ТРЕБА ДА БИДЕМЕ УТРЕ?

Издавач:

МИНИСТЕРСТВО ЗА ОДБРАНА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Уредници:

доц. д-р Жанет Ристоска
доц. д-р Методи Хацијанев

Лектор:

доц. д-р Жанет Ристоска

Компјутерска обработка

Александар Атанасов

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

355.4.076/.077(062)

ПРОЦЕСОТ на планирање и донесување одлуки во современите
операции : каде сме денес, а каде треба да бидеме утре? :
научно-стручна конференција MILCON`12 / [уредници Жанет Ристовска,
Методи Хацијанев]. - Скопје : Министерство за одбрана на Република
Македонија, 2012. - 236 стр. : илустр. ; 24 см

Фусноти кон текстот. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-9989-2851-1-0

1. Ристоска, Жанет [уредник] 2. Хацијанев, Методи [уредник]
а) Воени операции - Планирање и изведување - Собири
COBISS.MK-ID 91328266

ОРГАНИЗАТОР НА КОНФЕРЕНЦИЈАТА

Министерство за одбрана на РМ

Воена академија „Генерал Михајло Апостолски“-Скопје

ПОЧЕСЕН ОДБОР НА КОНФЕРЕНЦИЈАТА

1. Д-р Фатмир Бесими, министер за одбрана
2. Емил Димитриев, заменик-министер за одбрана
3. Проф.д-р Саша Митрев, ректор на Универзитетот „Гоце Делчев“-Штип
4. Генерал-мајор Горанчо Котески, началник на ГШ на АРМ
5. Проф. д-р Росе Смилески, декан на Воената академија
6. Генерал-мајор Насер Сејдини, заменик началник на ГШ на АРМ
7. Проф. д-р Владо Поповски, надворешен советник
8. Проф. д-р Блерим Река, ректор на Универзитет на Југоисточна Европа
9. Проф. д-р Јанко Јакимов, декан на Факултетот за безбедност-Скопје

ПРОГРАМСКИ ОДБОР НА КОНФЕРЕНЦИЈАТА

1. Полк. д-р Славко Ангелески, продекан на Воената академија;
2. Полк. д-р Орце Поповски, продекан на Воената академија;
3. Проф. д-р Оливер Бакрески, Институт за безбедност одбрана и мир- Скопје;
4. Проф. д-р Марина Митревска, Институт за безбедност одбрана и мир-Скопје
5. Д-р Азис Положани-надворешен советник;
6. Асс.м-р Марјан Ѓуровски, Факултет за безбедност-Скопје
7. Проф. д-р Александар Дончев, декан на Факултетот за детективи и безбедност(ФОН)
8. Доц.д-р Стојан Славевски, декан на Факултетот за детективи и криминалистика (ЕУРМ)
9. Беким Максуди, Сектор за меѓународна соработка на МОРМ
10. Вонр. проф. Драге Петрески, Воена академија-Скопје
11. Доц. д-р Методија Дојчиновски, Воена академија-Скопје

ОРГАНИЗАЦИОНЕН ОДБОР НА КОНФЕРЕНЦИЈАТА

1. Пполк. доц. д-р Методи Хаџијанев, - претседател на Одборот
2. Доц.д-р Радица Гарева, член
3. Кап.доц. д-р Андреј Илиев, член
4. Полк. доц. д-р Мухамет Рацај, член
5. Мај.д-р Митко Богдановски, член
6. пполк.Никола Клетников, член
7. Селвет Барути,потпарол на МОРМ

СЕКРЕТАРИЈАТ НА ОРГАНИЗАЦИОНИОТ ОДБОР НА КОНФЕРЕНЦИЈАТА

1. Доц. д-р Жанет Ристоска
2. Мај. М-р Југослав Ачковски

СОДРЖИНА

Предговор

1

Процесот на планирање на современите операции

Мухамет РАЦАЈ	
ПРОЦЕС НА ПЛАНИРАЊЕ НА СОВРЕМЕНИ ОПЕРАЦИИ СПОРЕД ДИРЕКТИВАТА ЗА СЕОПФАТНО ПЛАНИРАЊЕ НА ОПЕРАЦИИ (COPD)	12
Славко АНГЕЛЕВСКИ	
ПРИМЕНА НА НАУЧНИ МЕТОДИ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДОНЕСУВАЊЕ ВОЕНИ ОДЛУКИ	18
Андреј ИЛИЕВ, Драге ПЕТРЕСКИ, Александар ПЕТРЕВСКИ	
НАТО ВО ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ СОВРЕМЕНИ ОПЕРАЦИИ И ПРЕПОРАКИТЕ КОН РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА КАКО НЕГОВ АКТЕР	24
Жанет РИСТОСКА	
УНАПРЕДУВАЊЕ НА ОБУКАТА НА ПРИПАДНИЦИТЕ НА ДЕКЛАРИРАНИТЕ ЕДИНИЦИ – ВАЖЕН ЕЛЕМЕНТ НА ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕТО НА ОПЕРАЦИИТЕ.....	32
Марина МАЛИШ САЗДОВСКА, Тони СТАНКОВСКИ	
ПЛАНИРАЊЕТО ВО ПОЛИЦИЈАТА- ПРЕУСЛОВ ЗА УСПЕШНО СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ	37
Борко СИМОСКИ	
ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ НА СОВРЕМЕНИТЕ ОПЕРАЦИИ	42
Зоран СТОЈАНОВСКИ	
СИСТЕМИ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСОТ ЗА ПЛАНИРАЊЕ И ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ	48
Марјан ЃУРОВСКИ, Лазар ЃУРОВ	
ПЛАНИРАЊЕТО НА ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТ ВО ВОЕНИ ОПЕРАЦИИ И УСЛОВИ НА БЕЗБЕДНОСНИ РИЗИЦИ И ЗАКАНИ	53

Игор Ѓорески, Менде СОЛУНЧЕВСКИ, Александар ГЛАВИНОВ ПРОЦЕС НА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ ВО МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ОДБРАНА	58
Васко ЛАЗЕСКИ, Методија ДОЈЧИНОВСКИ, Кемо ЃОЗО, Никола КЛЕТНИКОВ ПРОБЛЕМИ ВО ПЛАНИРАЊЕ, КООРДИНАЦИЈА И ИЗВРШУВАЊЕ НА РАЗУЗНАВАЧКА ПОДДРШКА ВО ОПЕРАЦИИ ЗА ПОДДРШКА НА МИРОТ (МИСИЈА ISAF)	63
Харалампие ТРАЈКОВ, Кемо ЃОЗО, Никола КЛЕТНИКОВ ОДРЕДУВАЊЕ НА ОПЕРАТИВНИОТ ДИЗАЈН ВО ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ НА ОПЕРАЦИЈА	69
Катерина МИТКОВСКА-ТРЕНДОВА МАРКОВИ ПРОЦЕСИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ КАКО ПОДДРШКА НА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ ПРИ ПЛАНИРАЊЕ ВОЕНИ ОПЕРАЦИИ	74
Драган КУЗМАНОВСКИ НАТО ДИРЕКТИВА ЗА СЕОПФАТНО ПЛАНИРАЊЕ НА ОПЕРАЦИИ – ЗАПОЗНАВАЊЕ, ЦЕЛ И ПРИМЕНЛИВОСТ	83
Саша СМИЛЕСКИ ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ НА СОВРЕМЕНИТЕ ОПЕРАЦИИ	87
Ивица ТАСКОВСКИ ОПЕРАТИВНИОТ ДИЗАЈН: УСПЕШНА АЛАТКА ЗА ПЛАНИРАЊЕ НА СОВРЕМЕНИТЕ ОПЕРАЦИИ	93
Нецати ГОЛАК, Кемо ЃОЗО, Никола КЛЕТНИКОВ ПЕРСОНАЛНО-АДМИНИСТРАТИВНАТА СЕКЦИЈА ПРИ РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИ И ДОНЕСУВАЊЕ НА ВОЕНИ ОДЛУКИ	98
Игор СПАСЕНОСКИ, Оливер ВЕЛЕСКИ ПЛАНИРАЊЕ И КООРДИНАЦИЈА НА ОГНЕНАТА ПОДДРШКА ВО ЗДРУЖЕНИ ОПЕРАЦИИ	103
Кемо ЃОЗО, Никола КЛЕТНИКОВ ПРИКАЗ НА НОВАТА ДИРЕКТИВА ЗА ПЛАНИРАЊЕ СОВРЕМЕНИ ОПЕРАЦИИ	110
Васко КОКОЛАНСКИ ПРОЦЕС НА ПЛАНИРАЊЕ НА ИНТЕГРИРАНИ МИСИИ ВО КОНФЛИКТ МЕНАЏМЕНТОТ ВО ООН	115
Елениор НИКОЛОВ, Зоран ИВАНОВСКИ РАЗВОЈ НА МАКЕДОНСКА ЛОГИСТИЧКА УСЛУЖНА ФИРМА	121
Дејан ЧИПЛАКОВСКИ, Кемо ЃОЗО, Никола КЛЕТНИКОВ ГРУПА ЗА ПЛАНИРАЊЕ НА ЗДРУЖЕНИ ОПЕРАЦИИ	128

2

Водењето на современите операции и донесувањето на одлуки за нив

Методија ДОЈЧИНОВСКИ , Александра ДИМИТРОВСКА, Борче ПЕТРЕВСКИ ВАЖНОСТА НА ПСИХОЛОШКИОТ СКРИНИНГ ЗА ЕФИКАСНОСТА НА ПРОЦЕСОТ НА ДОНЕСУВАЊЕТО ОДЛУКИ ВО БЕЗБЕДНОСНИТЕ ПРОФЕСИИ	136
Зоран ИВАНОВ КОМАНДНО ВОДЕНИ ОПЕРАЦИИ: ЕФЕКТИВЕН ОДГОВОР ЗА ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ВОДЕЊЕТО НА СОВРЕМЕНИТЕ ОПЕРАЦИИ	141
Марјан НИКОЛОВСКИ ПРОЦЕС НА ПЛАНИРАЊЕ И ВОДЕЊЕ НА СОВРЕМЕНИ ОПЕРАЦИИ ВО РАСВЕТЛУВАЊЕ НА КРИВИЧНОТО ДЕЛО ТЕРОРИЗАМ	147
Кемо ЃОЗО, Никола КЛЕТНИКОВ ЦЕНТРИ НА ГРАВИТАЦИЈА И ОПЕРАТИВЕН ДИЗАЈН.....	153
Мухамед ИБРАИМИ, Југослав АЧКОСКИ СОВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ НА РАЗУЗНАВАЊЕТО ВО БОРБА ПРОТИВ ТЕРОРИЗМОТ	159
Методија ДОЈЧИНОВСКИ, Гоце АНАКИЕВСКИ РАЗУЗНАВАЧКА ПОДГОТОВКА НА БОРБЕНОТО ПОЛЕ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДОНЕСУВАЊЕ НА ВОЕНИ ОДЛУКИ	165
Миле ПЕТРОВСКИ СОВРЕМЕНИ ВОЕНИ ОПЕРАЦИИ И РАКОВОДЕЊЕ СО ИСТИТЕ.....	172
Валентина СИМОНОВА, Митко БОГДАНОСКИ ПРЕГОВАРАЊЕТО КАКО ТЕХНИКА ЗА РЕШАВАЊЕ НА КОНФЛИКТ	179
Невена СЕРАФИМОВА ДИФЕРЕНЦИЈАЛНИТЕ ИГРИ ВО ПРОБЛЕМИТЕ НА ПРЕСРЕТНУВАЊЕ И ЕВАЗИЈА	184
Гоце ФИЛИПОВСКИ, Кемо ЃОЗО, Никола КЛЕТНИКОВ НАДЛЕЖНОСТИ НА ФУНКЦИОНАЛНАТА ОБЛАСТ ОПЕРАЦИИ ВО ОПЕРАЦИИ ПРЕДВОДЕНИ ОД НАТО.....	190

3 *Процесот на планирање во доменот на организирање и заштита на комуникациско-информациските системи за време на современите операции*

Радица ГАРЕВА	
МЕЃУНАРОДНАТА ЗАЕДНИЦА ТРЕБА ДА СЕ ФОКУСИРА НА КООРДИНИРАНИ И ЕФИКАСНИ МЕРКИ ЗА НАМАЛУВАЊЕ НА ПРЕДИЗВИЦИТЕ ЗА САЈБЕР -БЕЗБЕДНОСТА НА КРИТИЧНАТА ИНФОРМАТИЧКА ИНФРАСТРУКТУРА	195
Митко БОГДАНОСКИ, Марјан БОГДАНОСКИ, Елениор НИКОЛОВ, Драге ПЕТРЕСКИ	
САЈБЕР-НАПАДИТЕ КАКО НАЈСОВРЕМЕНА ЗАКАНА ЗА ВОЕНИТЕ ОПЕРАЦИИ И КРИТИЧНАТА ИНФРАСТРУКТУРА.....	205
Николче МИЛКОВСКИ	
ЕЛЕКТРОНСКО ВОЈУВАЊЕ ВО АРМ - АКТУЕЛНИ СОСТОЈБИ И НАСОКИ ЗА ВО ИДНИНА	214
Љупчо ШОШОЛОВСКИ	
САЈБЕР-ТЕРОРИЗАМ	219
Зоран СТОЈАНОВСКИ, Методија ДОЈЧИНОВСКИ, Југослав АЧКОСКИ	
САЈБЕР ТЕРОРИЗМОТ - ЗАКАНА ЗА СИСТЕМИТЕ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ НА СОВРЕМЕНИТЕ ОПЕРАЦИИ	225

4 *Процесот на планирање околу заштита на критичната инфраструктура и дејствување во случај на кризи*

Александар ГЛАВИНОВ, Билјана СТОЈАНОВСКА	
ВО ПОТРАГА ПО ЕФЕКТИВНА ЗАШТИТА НА КРИТИЧНАТА ИНФРАСТРУКТУРА	230

ПРОЦЕС НА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ ВО МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ОДБРАНА

м-р Игор ГОРЕСКИ, Министерство за одбрана на Република Македонија,
доц. д-р Менде СОЛУНЧЕВСКИ, доц. д-р Александар ГЛАВИНОВ
Воена Академија „Генерал Михаило Апостолски“ – Скопје

Апстракт: Донесувањето одлуки или одлучувањето е процес на избор помеѓу две и повеќе алтернативи. Ако има само една алтернатива тогаш немаме одлука. Од година во година, од ден на ден се создаваат нови и нови теории на раководење ширум светот, со основна цел да се спознае подобро процесот на донесување одлуки. Резултатите кои се добиени понекогаш се и меѓусебно спротивставени. Во зависност од пристапот, едни посочуваат дека за одлучување се најбитни моралните квалитети, други на прво место ја ставаат стручноста, а трети интелигенцијата, лидерството и слично. Светската практика покажала и докажала дека добро воспоставен, аналитички потврден и избалансиран процес на донесување на одлуки е клучот на ефективното раководење. Примената на темелност, јасност, чист разум, логика и професионално знаење се клучните елементи при донесувањето на одлуки во одбраната. „Ништо не е потешко и затоа ништо не е повредно, отколку да се биде способен да се донесе одлука“ рекол Наполеон.

Клучни зборови: одлуки, одлучување, раководење, одбрана, Министерство за одбрана.

DECISION MAKING PROCES IN MINISTRY OF DEFENCE

Abstract: Decision – making is the process of choosing between two or more alternatives. If there is one alternative there isn't decision. From year to year, day by day around the world are produced new and new theories of leadership (governance) with main goals to improve and discern better decision – making process. The obtained results are sometimes contradictory. Depending on each access point for someone most important for decision are moral qualities, others put in the first place expertise and the third put intelligence, leadership and etc. World practice has shown and proved that a well-established, validated analytical and balanced decision making process is key for effective leadership. Using of thoroughness, clarity, pure reason, logic and professional knowledge are key elements in defence decision making process. “Nothing is more difficult and therefore more precious than to be able to decide” said Napoleon.

Key words: Decision, making - decision, leading, defense, Ministry of defence.

Вовед

„Квалитетот на одлуката е сличен со летот на соколот, кој во еден момент точно, одмерено ја напаѓа и ја уништува својата жртва.“¹

Процесот на донесување на одлуки секогаш е фокусиран на мисијата и се темели на најдобрите достапни информации, а со тоа го олеснува и забрзува развојот на реалистичните опции, ги зема во предвид корисноста, трошоците и ризиците и посебно внимание посветува на поддршката која ја има организацијата.² Авторитетите кои носат одлуки потребно е да имаат особина – чувство за донесување на правилни одлуки во право време. Помалку важно е дали тие одлуки се плод на интуиција, интелигенција или среќа.

На едно место е речено дека „одлуката е интелектуален инструмент за регулирање на функционирањето на организацијата“³ и е еден од инструментите за раководење. Цивилните и воените авторитети во одбраната носат одлуки секој ден, но начинот на кој го прават тоа е она што предизвикува промени, а консеквентно влијае и на нивните сопствени кариери. За да стои некој на врвот на една организациона скала, да биде „decision-maker“ и притоа истото да го прави ефикасно, значи дека „тој некој знае да процесира информации и добро да оценува можни опции“⁴. Донесувањето на одлуки е исклучиво одговорност на оној кој раководити затоа што тој е одговорен за сè што организацијата ќе направи или нема да успее да направи. Оваа одговорност тој не може да ја додели на друг. Оние кои раководат можат да доделат само овластувања и одговорности за задачите кои потчинетите ги извршуваат.

Имајќи го предвид горенаведеното, ефикасното и ефективно раководење и управување со системот на одбраната и вооружените сили на Република Македонија бара институционален процес на донесување на одлуки. При спроведувањето на процесот на донесување одлуки во одбраната мора да се имаат предвид и односите (цивилни и воени) на високо ниво, но и одговорностите од ниво на министер до раководител на одделение.

1. Донесување одлуки

Процесот на носење одлуки е темелен мисловен процес и сложена комплексна активност на секоја институција кој се состои од препознавање и избор на можните решенија, утврдување на повеќе варијанти и избирање на најповолната кои заедно водат до посакуваната состојба. Одлучувањето резултира со избор на акција која треба да се преземе или стратегија која треба да се примени во пракса. Тоа е „избор на правец во кој еден систем ќе се движи од почетната кон извесна завршна состојба“⁵. Донесувањето на одлуки односно способноста и одговорноста за одлучување е вештина и функција која треба да ја развиваат сите вработени во организацијата.⁶ Видот и значењето на одлуките е поврзан со видовите и хиерархиските нивоа на менаџментот во организацијата.⁷

¹ Сун Цу, *Вештина на војувањето*, (Скопје: Штрк, 2003).

² Алекса Стаменковски; *Менаџмент со одбраната*, (Скопје: ТНИД - Ѓурѓа, 2004), 41.

³ Slavko Marjanovic, *Donosenje odluka u privrednim organizacijama*, (Zagreb: Informator, 1971), 15.

⁴ Васил Поповски, Елеонора Блажевска, „Извршниот менаџмент и стратешките одлуки“, Економски развој, дел.1-2, (2009):100, www.cceol.com.

⁵ Наум Гризо, Борче Давитковски, *Проблеми на управувањето*, (Скопје: Правен факултет, Justinianus Primus, 2001), 9.

⁶ Stephen J. Wall, and Shannon R. Wall, *The New Strategists*, (Free Press: New York, 1995).

⁷ Менде Солунчевски, *Организација и менаџмент на ПЕО*, (Скопје: ОРОПМ, 2010), 50-53.

За одлуките да бидат квалитетни потребно е да се применуваат и почитуваат соодветни чекори при донесувањето на одлуки. Тие чекори се: дефинирање и идентификација на проблемот; собирање на потребните информации; барање на алтернативи; донесување одлука; спроведување контрола и оценување на одлуката.¹

Донесувањето на одлуки е клучен елемент на раководењето на секоја организација и воедно комплексен и интердисциплинарен процес. За остварување на процесот на донесување на одлуки на секој раководител му стојат на располагање два основни методи на одлучување и тоа аналитичкиот и интуитивниот. Аналитичкиот метод² систематски ги собира и проценува информациите со цел да развие остварливи опции, ги идентификува критериумите за оценување на овие опции и ги спроведува оценките во однос на потребите на мисијата. Интуитивниот метод³ бара големо искуство од донесувачите на одлуки, а притоа истите треба целосно да ја познаваат ситуацијата и да се способни да создаваат ефективна одлука без детални анализи. Овој метод ја нагласува интелигенцијата, храброста, перцепцијата и карактерот на раководителот надополнет со ризик. Идеално би било кога раководителите би ги користеле двата методи при донесувањето на одлуки.

2. Процес на донесување на одлуки во Министерството за одбрана преку Системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување

Во минатото „ексклузивност“ во процесот на донесување на одлуки во Министерството за одбрана (МО) имал министерот за одбрана, кој во консултација со најблиските соработници и политички советници ги донесувал одлуките. Од тие причини, уште при изработката на Стратегискиот одбранбен преглед овој „ексклузивитет“ во процесот на донесување на одлуки добил друга димензија. Имено, во овој период почнал да се практикува принципот на носење на одлуки на работно, на оперативно и на извршно ниво. Ова, во суштина, претставуваше почеток на имплементирање на системот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во одбраната (СППБИ), кој официјално е воспоставен со донесувањето на Правилникот и Упатството за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во 2006 година, како и со направените измени и дополнувања во наредните години.

Преку СППБИ се обезбедува „донесување на одлуки согласно утврдените цели и расположливи ресурси“⁴ ... „се дава рамката и се обезбедуваат механизми за рационално донесување на идни одлуки и се обезбедуваат можности за преиспитување на одлуките од претходните години со осврт на сегашното опкружување“⁵. Тоа нè упатува на заклучок дека одлуките кои се донесуваат со примена на СППБИ треба да се базираат на веродостојни информации за можните алтернативни решенија, а тоа води до избор на најрационални и најекономични решенија во остварувањето на целите во одбраната.

¹ Менде Солунчевски, Игор Ѓорески, *Организација и менаџмент* (интерна скрипта, Скопје: Воена академија, 2010), стр. 122-130.

² Branislav Masic i drugi, *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, (Beograd: Univerzitet Singidunum, 2009), 198.

³ Ranko Loncarevic, *Menadžment*, (Beograd: Cicero print: Univerzitet Singidunum, 2007), 99.

⁴ „Правилник за за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во Министерството за одбрана“, Министерство за одбрана (2006), 3.

⁵ „Упатство за спроведување на правилникот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во Министерството за одбрана“, Министерство за одбрана, (2007).

Во спроведувањето на СППБИ во МО, функционални надлежности и обврски, покрај министерот (кој ги одобрува плановите и програмите), имаат и Управната група (УГ) и Програмската група (ПГ), НГШ, раководителите на програми и програмски елементи, а по потреба и други учесници по одредени области.¹ СППБИ се засновува на принципот на неделивост од системот на раководење и командување во сите фази и им овозможува на одговорните и овластени лица² да донесуваат одлуки и акти на управување, раководење и командување.

Врз основа на вака воспоставениот систем за планирање, програмирање, буџетирање и извршување, работата на МО и ГШ на работно ниво е управувана од страна на работните групи кои заклучоците по однос на одредени прашања ги доставуваат до ПГ. Програмската група која го сочинува оперативното ниво, своите заклучоци ги доставува до УГ која го претставува егзекутивното – извршно ниво.³

Работното ниво во процесите на управување врши анализа, усогласување, дополнување на документите, програмите и предлозите и го проценува влијание врз планираните одбранбени способности и капацитети согласно дефинираните потреби, барања, утврдените приоритети и расположивите ресурси за нивна реализација. На ова ниво се изработува и „листа на приоритети“ која служи како критериум при донесување на одлуки.

На оперативно ниво се разработуваат повеќе варијанти по одредена активност, документ или програма и се даваат сугестии и предлози од учесниците за нивно подобрување. Ова ниво се одвива во рамките на ПГ која е тело во СППБИ надлежно за реализација на насоките издадени од министерот за одбрана и изработка на документите кои се разгледуваат на Управна група. Со ПГ раководи државниот секретар. Разгледаните документи на ПГ државниот секретар ги доставува до министерот и до членовите на УГ на разгледување и усвојување.

Управната група⁴ во суштина го претставува министерскиот колегиум каде се донесуваат клучните одлуки за МО и ГШ. Истата е клучно советодавно тело на министерот во процесот на донесување на одлуки по предложените документи во процесот на управување со одбраната. Во насока на остварувањето на СППБИ и носењето на одлуки, останатите членови на УГ ги разгледуваат предложените документи и даваат мислење, предлози и сугестии пред донесувањето на одлука од страна на министерот. Крајниот збор за документите кои се усвојуваат во УГ и изборот на најдобрата алтернатива го има министерот, така што во УГ е содржан и политичкиот момент во донесувањето на одлуки.

Ваквиот начин на организација на управување во одбраната обезбедува предуслови за вредносно-ефективно донесување на одлуки. Сепак, не треба да се занемари фактот дека добро воспоставената организација е единствен предуслов и гаранција за функционална оправданост доколку се почитуваат начелата на професионалност и експертска анализа.

¹ „Правилник за за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во Министерството за одбрана“, 3.

² Се мисли на министер, заменик министер, државен секретар, раководители на сектори, НГШ на АРМ, ЗНГШ, директор на ГШ, началници на Г секции и команданти

³ „Правилник за за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во Министерството за одбрана“, 4-5.

⁴ Постојани членови на Управната група се: заменик-министерот, државниот секретар, државните советници, НГШ, ЗНГШ, директорот на ГШ на АРМ и раководителот на секторот за финансии. По потреба, во работата на Управната група може да бидат вклучени и други лица.

Заклучок

Потребно е авторитетите во МО и ГШ да знааат дека и недонесувањето на одлука е сепак одлука која може да има далекусежни последици, затоа што и „најлошата“ донесена одлука е подобра од „недонесената“ одлука. Процесот на донесување на одлуки во цивилниот дел, во одредени сегменти се разликува од воениот процес на донесување на одлуки.

Самите чекори кои треба да ги преземат авторитетите во МО и ГШ на АРМ при процесот на донесување на одлуки бараат голем напор и залагање од нивна страна. Односно бараат умешност за хармонизирање на индивидуалноста со тимската работа, но и начин на соодветно вклучување на вработените во процесот на одлучување, затоа што раководењето со големите организации како МО и АРМ бара рационално користење на ресурсите на национално ниво. Цивилните и воените авторитети пожелно е во донесувањето на одлуките на национално ниво да ги „консултираат“ и светските практики и искуства. Затоа што самиот процес од донесувачите на одлуки во МО и ГШ на АРМ бара спроведување на етапност во процесот и меѓусебна поврзаност на фазите на одлучување. Од голема корист би било да се организира и согледа понатамошно утврдување на потенцијалните придобивки, како и воведување на систем на известување за резултатите од раководењето со што би се овозможило високото раководство да ги добива суштинските и рафинирани информации по вертикална и хоризонтална линија.

Ситуацијата во раководењето со МО дополнително е усложнета поради отсуство на соодветно делегирани и зајакнати овластувања на ниво на државните советници. Оттука произлегува потребата во иднина да се воспостави оваа дополнителна професионална алка во синцирот на раководење над нивото на раководител на сектор, но под нивото на државниот секретар.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сун Цу, Вештина на војувањето, (Скопје, Штрк, 2003).
2. Алекса Стаменковски; Менаџмент со одбраната, (ТНИД - Гурѓа, Скопје, 2004).
3. Slavko Marjanovic, Donosenje odluka u privrednim organizacijama, (Informator, Zagreb, 1971).
4. Васил Поповски, Елеонора Блажевска, „Извршниот менаџмент и стратешките одлуки“, Економски развој, дел.1-2, (2009), www.cceol.com.
5. Stephen J.Wall, and Shannon R. Wall, The New Strategists, (Free Press, New York, 1995).
6. Менде Солунчевски, Организација и менаџмент на ПЕО, (ОРОРМ, Скопје, 2010).
7. Менде Солунчевски, Горески Игор, Организација и менаџмент (интерна скрипта, Воена академија, Скопје, 2010).
8. Наум Гризо, Борче Давитковски, Проблеми на Управувањето,(Правен факултет, Justinijanus Primus, Скопје, 2001).
9. Ranko Loncarevic, Menadzment, (Cicero print:Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007).
10. Branislav Masic i drugi Menadzment, principi, koncepti i procesi, (Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009).
11. Министерство за одбрана, “Упатство за спроведување на правилникот за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во Министерството за одбрана“, (2007).
12. Министерство за одбрана, „Правилник за за планирање, програмирање, буџетирање и извршување во Министерството за одбрана“, (2006).